

# Diversità, opportunità, inclusione

a cura di Alessandra Fermani e Katia Giusepponi

eum

Con il sostegno finanziario del Dipartimento di Scienze della Formazione, dei Beni culturali e del Turismo e del Corso di Dottorato in Formazione, Patrimonio culturale e Territori – Università degli Studi di Macerata.

Isbn 978-88-6056-868-7 (PDF)  
Prima edizione: settembre 2023  
©2023 eum edizioni università di macerata  
Palazzo Ciccolini, via XX settembre, 5 – 62100 Macerata  
info.ceum@unimc.it  
<http://eum.unimc.it>

La presente opera è rilasciata nei termini della licenza Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International CC BY-NC-ND 4.0, <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Il presente volume è stato sottoposto a *peer review* secondo i criteri di scientificità previsti dal Regolamento delle eum (art. 3) e dal Protocollo UPI (Coordinamento delle University Press Italiane).

## Indice

- Katia Giusepponi e Alessandra Fermani  
7 Unicità delle persone, risorsa e forza dei sistemi inclusivi
- Flavia Stara  
15 Riflessioni su urgenze sociali e prospettive d'inclusione.  
Le esperienze COIL (*Collaborative Online International Learning*)
- Patrizia Dragoni  
25 *Museum in motion*. Collezioni di ateneo e sfide di genere
- Isabella Gagliardi e Francesco Pirani  
53 Dialogo su donne e fedi nel mondo mediterraneo medievale
- Isabella Crespi, Marta Scocco e Melanie Sara Palermo  
73 Cyber-violenza e differenze di genere: indicazioni da una  
ricerca nazionale sui giovani
- Katia Giusepponi  
87 La leva del linguaggio inclusivo nelle organizzazioni aziendali
- 101 Autrici e Autori

Katia Giusepponi

La leva del linguaggio inclusivo nelle organizzazioni aziendali

### 1. *Dalla diversità al valore della varietà*

Nelle organizzazioni aziendali, si tratti di aziende pubbliche o private, profit o non profit, alcune parole emergono come assolute protagoniste nel simboleggiare ambienti professionali armoniosi, proattivi e costruttivi, e quotidianamente ricorrono come espressive di linfa vitale per tali ambienti. Tra queste parole, senz'altro vi sono "inclusione" e i termini ad essa collegati: inclusione che si basa sul riconoscimento del diritto ad ogni diversità (di essere, agire, pensare, credere) che sia rispettosa delle libertà altrui, inclusione che presuppone partecipazione plurale ed è espressiva di varietà nelle decisioni, inclusione intesa come valorizzazione delle diversità.

In una trasversale dimensione ideale, lo scenario delineato dalla parola attrae e convince fin al livello elevato della valorizzazione ma nella realtà, quando si tratta di creare ambienti in cui tutti possano sentirsi nel loro spazio e nel loro tempo, emergono ostacoli e barriere, si gettano tanti confini. Si finisce così con il distinguere più o meno nettamente chi è dentro e chi è fuori, chi è tipico e ha il potere di includere/escludere e chi è non tipico o diverso e quindi suscettibile di essere incluso/escluso.

Spesso l'esercizio di questo potere porta al riconoscimento della varietà ma raramente porta alla valorizzazione della stessa, ad una evoluzione trasversale dell'organizzazione, tramite condivisione dei punti di vista e delle skill sviluppate nell'ambito di percorsi personali, sociali, culturali diversi. Quanto si sia ancora molto lontani da una diffusa attitudine a tale evoluzione emerge dagli stessi termini oggi usati per promuovere miglioramenti e

spostare baricentri sociali e organizzativi: diversità ed inclusione sono infatti termini che rispondono a visioni tipico-centriche e non multi-centriche delle organizzazioni e della società. L'esigenza di farvi riferimento potrà diminuire soltanto con il diffondersi della multidimensionalità e della crescente abitudine alla stessa.

Si tratta comunque di termini da non confondere e senz'altro da non usare come sinonimi. Come sottolineato da Quinetta M. Roberson nel suo *Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion*, è fondamentale diffondere consapevolezza rispetto alla distinzione tra diversità e inclusione (Roberson, 2016), perché un conto è curare la diversità nell'ambito delle risorse umane, altro conto è sviluppare la capacità dell'organizzazione di cogliere la risorsa che questa varietà rappresenta e massimizzare l'espressione di differenti abilità, attitudini e talenti, con beneficio dei singoli e dell'organizzazione stessa.

## 2. *Il linguaggio inclusivo*

Il linguaggio inclusivo è un linguaggio che dà visibilità a dimensioni di essere, agire, pensare e credere differenti, valorizzandole. È non ingabbiato dentro stereotipi di genere, orientamento sessuale, credo, etnia, abilità o altro ed esclude il sottinteso (ad esempio il dire uomini per intendere tutti). È il linguaggio non autoreferenziale di coloro che sono capaci di cogliere la realtà nella sua fluida complessità e nella sua ricchezza, che non la riducono semplicisticamente per renderla più aderente al proprio modello. È spontaneo in chi coglie i significati delle esperienze altrui, oltre inutili etichette. Ha un grande potere generativo, perché porta le persone alle quali è diretto a sentirsi parte, non semplicemente incluse o accolte, bensì a pieno titolo immerse in uno spazio e in un tempo che è anche il loro. Il linguaggio inclusivo riflette atteggiamento partecipativo e genera partecipazione.

Inoltre, come evidenziato dalla Linguistic Society of America, in specifiche linee guida, il linguaggio inclusivo comunica rispetto e promuove pari opportunità per tutte le persone, sulla base di un approccio proattivo che richiede una valutazione non soltanto delle intenzioni di chi parla ma anche degli effetti sui destinatari;

in tale prospettiva occorre fare attenzione a non cadere involontariamente in stereotipi, vecchie abitudini e modi di dire che possono causare emarginazione ed esclusione (LSA, 2016).

L'esigenza di profonde riflessioni sul linguaggio, basate su di un approccio evolutivo e proattivo allo stesso, si presenta con forza in chi opera per il successo delle organizzazioni – comprendendo l'importanza di contributi plurali, di orchestrazioni armoniose di talenti diversi – e, a tutti i livelli, aspira ad una partecipazione vera oltre i ruoli formali. Si pensi alla quotidiana necessità di sollecitare e formulare input in termini di informazioni, valutazioni, idee per innalzare la qualità delle decisioni e migliorare il posizionamento competitivo dell'azienda; si pensi allo stakeholder engagement e all'impegno di tempo e riflessione che si chiede agli interlocutori nei processi di co-creazione di valore; si pensi, ancora, al beneficio di un ambiente gratificante.

L'approccio che qui si segue è dunque quello di un'inclusione in senso ampio, come composizione di ambienti fluidi, ricchi di esperienze e di background diversi, nella consapevolezza che ciascun individuo, nella sua unicità, esprime profili specifici da valorizzare – alcuni più tipici, alcuni meno tipici – e che non raramente sono proprio i profili più divergenti a fare la differenza nei salti evolutivi aziendali, ad esempio verso soluzioni di prodotto/servizio e modelli di business di maggior successo. L'inclusione alla quale ci si riferisce, pertanto, non è concentrata sul concetto di minoranza o categoria svantaggiata ma sulla centralità della persona e sul comprendere come al sistema di peculiarità ed esperienze che questa esprime possa collegarsi lo sviluppo di sensibilità e attitudini strategiche nell'ambito di una specifica organizzazione.

Questa scelta di campo muove dunque dalla solidarietà come condivisione, nel senso pieno di fare parte, in una lettura trasversale, non verticistica, delle organizzazioni. Benché la solidarietà rappresenti sempre, in ogni prospettiva, fondamentale diritto e tema di civiltà, qui la riflessione è centrata su come comprendere, catturare, valorizzare l'unicità di ciascuna persona favorendo nello stesso tempo il successo dell'organizzazione e il benessere di chi ne è parte.

Il linguaggio inclusivo riflette tale visione, l'approccio alla

generazione di presupposti di equilibrio e di successo per l'organizzazione e per l'individuo, insieme. È mezzo per dare visibilità, con empatia e senza giudizio, evitando le zone d'ombra del non considerato, non nominato, non previsto, non riconosciuto, non pervenuto. È pertanto molto, molto di più che usare la prima persona plurale, il noi, anziché la prima persona singolare, l'io. Si tratta di affondare le radici del linguaggio nella fluidità e nella complessità del reale e di superare semplicistiche riduzioni del parlare a ciò che è tipico, rompendo schemi ed evitando retorica.

### *3. Il cambiamento: da attitudine di alcune persone ad abitudine organizzativa*

Alcune persone evidenziano spontanea attitudine all'empatia e al coinvolgimento, e abitualmente usano un linguaggio coerente e valorizzante. Tuttavia, nelle organizzazioni e nella società, spesso si osservano diffuse resistenze ad una piena apertura del linguaggio, con rimozione delle zone d'ombra di cui si è detto sopra, per inglobare la fluidità e la complessità del reale. Sempre più numerose sono le organizzazioni aziendali che propongono e comunicano ampio impegno nella prospettiva della diversità e dell'inclusione, con definizione di strategie e con adeguamento del linguaggio istituzionale in tale direzione. La pervasività di tale approccio nei linguaggi informali non va però data per scontata, anzi, non raramente stenta ad affermarsi e si continua ad osservare un diffuso riferimento al non tipico in termini tutt'altro che valorizzanti, a volte anche ironici e sarcastici.

Il linguaggio è sempre leva potente nel plasmare il quotidiano, nel definire il benessere o il malessere nel susseguirsi delle ore al lavoro, per le persone che operano in azienda, nei momenti di comunicazione e confronto, per gli interlocutori che si rapportano con essa. A volte, si è testimoni di usi del linguaggio che riflettono atteggiamenti profondamente opposti: quello inclusivo ed attento a livello istituzionale e generale, e quello ironico e goliardico a livello informale e particolare (nei confini di una riunione, di un ufficio, davanti alla macchina del caffè). I linguaggi informali non inclusivi generano persino maggiore disagio quando convivono con un linguaggio istituzionale ba-

sato su di una chiara presa di posizione pro inclusione. In tale contrapposizione, il linguaggio istituzionale finisce con l'essere considerato soltanto di facciata e le persone si sentono ancora più impotenti a fronte di incoerenti linguaggi informali che a volte purtroppo sconfinano nelle modalità del bullismo e del mobbing. Questa dicotomia sale talvolta al clamore della cronaca, in occasione di episodi aziendali eclatanti, come ad esempio il recente riferimento ad una chat sessista tra molti degli occupati in un'azienda.

La sfida che si pone per le organizzazioni e la società è quella di trasformare la spontanea attitudine che alcune persone hanno verso l'inclusione in allargata abitudine positiva dell'organizzazione. Accogliere questa sfida significa adoperarsi per estendere a tutti i livelli il rifiuto di linguaggi marginalizzanti e svilenti, e insieme l'abitudine a reazioni valorizzanti, in un'alleanza per la visibilità positiva e l'evoluzione della cultura e della consapevolezza. Tale alleanza deve essere forte così come è forte la resistenza al cambiamento. Con riferimento all'orientamento sessuale, ad esempio, occorre non dimenticare che l'omosessualità ancora oggi è considerata reato in diversi Paesi del mondo e che fino al 1973 l'omosessualità risultava inserita come diagnosi nel *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* dell'American Psychiatric Association (Drescher, 2015). Come radicate sono le spinte al mantenimento dell'ordine riconosciuto, altrettanto profonda, per poter risultare efficace, deve essere l'alleanza finalizzata ad un'evoluzione culturale inclusiva.

In tale prospettiva, la partecipazione convinta di soggetto economico e manager risulta essenziale e critica nei contesti aziendali. In altri termini, la diffusione della positiva abitudine organizzativa qui considerata è senz'altro meno complessa quando soggetto economico e manager esprimono consapevolezza e mindset, attitudini e comportamenti orientati all'inclusione, cioè in presenza di una leadership inclusiva nella dimensione del pensiero e in quella dell'azione, «in Thought and Action», come rappresentato da Roberson e Perry (2022:755). Altrimenti, il percorso dell'evoluzione organizzativa risulta molto in salita, con molti ostacoli, e l'uso di espressioni svalutanti (vere e proprie azioni con impatti) tende ad essere ripetutamente



derubricato e allontanato dall'ombra delle cattive intenzioni, fino ad accettare di fatto il diffondersi di mobbing e molestie.

Lo scenario che viene più immediatamente alla mente è quello del mobbing di genere e sessista ma purtroppo le dimensioni del mobbing sono infinite e prendono corpo rispetto ad ogni possibilità di non allineamento, di divergenza di pensiero, di rottura di equilibri precostituiti, di scompiglio della prevedibilità. Il linguaggio diventa allora uno tra gli strumenti di non inclusione, di discriminazione, di marginalizzazione, di affermazione di potere da parte di un gruppo o di una persona contro altri che vengono messi in difficoltà. Si tratta senz'altro di uno strumento potente.

Si pensi, ad esempio, alle molestie sessuali. Nel rapporto *Sexism at work: how can we stop it?* dell'European Institute for Gender Equality emerge come esse vengano prevalentemente effettuate attraverso il linguaggio (le molestie sperimentate dalle donne nell'Unione europea dai 15 anni includono, ad esempio, per il 33% «Intrusive questions about private life», per il 32% «Sexually suggestive comments or jokes» (EIGE, 2020:23); viene inoltre evidenziato come a volte vengano accompagnate da tentativi di giustificazione sminuente come i ben noti «It was just a joke» o «You're being too sensitive!» (ivi: 24), e come siano segnalate in modo insufficiente (ivi: 27).

“Non far caso alle parole”, “È soltanto una battuta”, “Non si può neanche (più) scherzare”, “Sono stata/o fraintesa/o”, “Quanto sei drammatica/o (permalosa/o)!””, “Ma cosa ho detto?”, questi sono alcuni tra gli altri modi che ricorrono per legittimare l'azione svalutante (nei casi limitati in cui viene lamentata e non subita in silenzio) e persino per convincere la vittima ad accettare la svalutazione, in nome dei suoi stessi (presunti) limiti di tolleranza rispetto a standard presentati come “normali”, comunque come riconosciuti dalla maggioranza delle persone.

L'inclusione risponde non soltanto all'esigenza etica di rispettare diritti fondamentali ma anche all'interesse aziendale di garantire un ambiente in cui tutte le persone possano esprimere i loro talenti e massimizzare il loro contributo. Nella prospettiva del vantaggio organizzativo, l'inclusione non può che essere un punto fermo; essa richiede la partecipazione proattiva di ciascun membro dell'organizzazione, chiamato a superare interessi indi-

vidualistici per proiettarsi verso l'interesse del sistema aziendale nel suo complesso. Questo presuppone la rinuncia a spazi di potere particolari e, di conseguenza, genera preoccupazioni e resistenze. Per sviluppare e diffondere l'abitudine ad approcci centrati sull'organizzazione, occorre un vero e proprio allenamento – sfidante, disciplinato e rigoroso come tutti gli allenamenti – attraverso positive pratiche aziendali di spostamento del baricentro di attenzione. La cura di un linguaggio sempre attento e mai marginalizzante, a tutti i livelli e in tutti gli spazi di lavoro, rappresenta una fondamentale leva in tal senso, perché le parole e l'intenzione da cui le parole scaturiscono plasmano la realtà.

Il rapporto Eurofound (2015). *Violence and harassment in European workplaces: Causes, impacts and policies*, evidenzia che più le persone sono informate sul tema più è probabile che segnalino comportamenti molesti (Eurofound, 2015:50). Agire, in tutti i contesti organizzativi e sociali in cui è possibile, non come parti estranee ed indifferenti ma come soggetti attivi, significa contribuire ad aumentare informazione e consapevolezza, e ad abbassare il livello di tolleranza relativamente ad espressioni di non inclusività purtroppo ancora non rare che bloccano l'*empowerment* di molti, con svantaggio per le organizzazioni.

#### 4. *Il potere del linguaggio inclusivo nelle organizzazioni aziendali*

Un'organizzazione aziendale genera molteplici linguaggi: nelle sfere istituzionali, settoriali e tecniche, nei contesti di specifici gruppi, negli ambiti formali e informali, nei livelli macro, meso e micro. Nello stesso tempo, viene influenzata, positivamente o negativamente, dall'azione composta di quei linguaggi. Questo si verifica perché nel parlare si riflette la propria rappresentazione dell'organizzazione e attraverso il parlare si vuole influenzare la percezione dell'organizzazione da parte di altri individui. Boje, Oswick e Ford osservano le organizzazioni e i processi organizzativi come fenomeni *nel* e *del* linguaggio, nell'ambito di dinamiche collaborative e competitive (2004:571). Profondamente formate da e imbevute di linguaggio, le organizzazioni sono ben distanti dall'essere fenomeni oggettivi e indipendenti.

Nel quadro di un'interpretazione pragmalinguistica (Morris, 1938; Levinson, 1983), il linguaggio emerge a sua volta come strettamente interrelato con il contesto, non come sistema astratto e a sé stante ma come concreta azione definita anche nella prospettiva del suo impatto su destinatari attuali e potenziali. In altri termini il linguaggio, comunque trainato da individui, riflette percezioni, intenzioni e aspettative specifiche, e produce impatti espressivi di costrutti più o meno coerenti con il benessere e la valorizzazione dei destinatari e con l'inclusività e il successo dell'organizzazione.

Losada (1999), analizzando 60 business team, ha rilevato che quelli di maggior successo (in termini di redditività, soddisfazione del cliente e valutazioni attribuite al team all'interno della organizzazione di riferimento) mostrano un più elevato ratio tra dimensioni di positività del linguaggio – individuate dallo studioso stesso in «support, encouragement, or appreciation» [supporto, incoraggiamento o apprezzamento] – e dimensioni di negatività del linguaggio – individuate in «disapproval, sarcasm, or cynicism» [disapprovazione, sarcasmo o cinismo] (Losada, 1999:180-181; Fredrickson & Losada, 2005:5-6). Condizioni di successo delle performance aziendali emergono pertanto come caratterizzate dall'uso di un linguaggio più orientato ad impatti positivi sui destinatari e dalla creazione di spazi più aperti all'espressione e alla creatività degli individui (Losada, 1999:180).

Come evidenziato da Lal Zimman con specifico riferimento a dimensioni transgender, il linguaggio rappresenta il contesto più pervasivo di delegittimazione delle identità e di alimentazione della violenza, e al tempo stesso – con forza espressa in senso opposto – anche contesto d'elezione nel quale diverse identità possono trovare spazio e affermazione (2017:101-102). Sono infatti state rilevate significative evidenze relativamente all'impatto del linguaggio inclusivo sul senso di appartenenza all'organizzazione e sul benessere di persone trans (Perales, Ablaza & Elkin 2022).

Questo approccio è rilevante rispetto ad ogni dimensione di diversità, fermo restando che ponendo attenzione alla violenza *nel e attraverso* il linguaggio non si intende sminuire altre, innumerevoli, forme di violenza, visibili e non, fisiche e non. È certamente vero che il rischio di altri soprusi incombe sempre con

gravità, tuttavia è anche vero che è nel linguaggio che radici di violenza si allargano e diffondono pervasivamente, senza freni adeguati, considerato che non molte persone se ne preoccupano, tanto sono “soltanto” parole. Il potere del linguaggio è tuttavia forte in senso negativo così come può esserlo in senso positivo; occuparsene, porvi attenzione, significa impegnarsi per attivare in senso positivo una leva che purtroppo non raramente è usata in modo svalutante.

Una efficace spinta in senso evolutivo senz'altro richiede diffusa alleanza a tutti i livelli (micro, meso, macro) e in tutti i contesti formali e informali, e una riflessione partecipata su valori e orientamenti di fondo in tema di inclusione e linguaggio inclusivo. Poiché, come è stato evidenziato sopra, il contesto rileva e vi sono sempre elementi di fluidità nella comunicazione, occorre da un lato invitare ad esprimere e dall'altro dire ciò che fa sentire a proprio agio, e come si vuole essere chiamate e chiamati – considerata l'importanza di questa scelta nella definizione della propria identità e nel generare benefici in termini di salute mentale (Russell *et al.*, 2018). Percorsi di monitoraggio dell'uso del linguaggio, finalizzati al continuo miglioramento dello stesso, in prospettiva inclusiva e non soltanto, comportano un partecipato e proattivo interrogarsi, insieme agli interlocutori, sull'effetto di alcune scelte, di alcune modalità rispetto ad altre.

Le linee guida che si stanno diffondendo nelle organizzazioni rappresentano un passo importante per l'evoluzione della cultura della diversità/varietà ma non devono essere poste né viste in modo rigido, sia perché il linguaggio dipende dai contesti e questi sono in continua evoluzione, sia perché la diversità rappresenta una dimensione fluida e non facile da afferrare. Non raramente, durante i lavori per l'elaborazione delle linee guida di linguaggio inclusivo in azienda, si realizza che di un profilo di diversità è stata trascurata una prospettiva importante; nel rileggere tali linee, si coglie spesso la necessità di ulteriori sfumature. I riferimenti sono fondamentali ma occorre considerare che l'inclusività dipende da consapevolezza e cultura, e che non può essere generata sulla base di rigidi schemi. Occorre dunque evitare il rischio di creare linguaggi stereotipati che come tali rappresenterebbero, essi stessi, ostacoli ad un approccio inclusivo.

Una riflessione plurale e condivisa, in seno all'organizzazione, su valori e orientamenti che ispirano l'inclusione rappresenta un passaggio ineludibile per giungere a riferimenti efficaci e flessibili, ad un linguaggio in cui tutte le persone possano riconoscersi, sentirsi parte e a loro agio, trovare rappresentatività, visibilità e motivo di partecipazione, nella consapevolezza che la diversità semplicemente è, con voce e diritti. Evidenziare tali valori ed orientamenti anche con appositi disclaimer è importante per consentire agli interlocutori di comprendere il senso e i profili delle scelte in termini di linguaggio da parte dell'organizzazione (Philippopoulos, 2023:736-737).

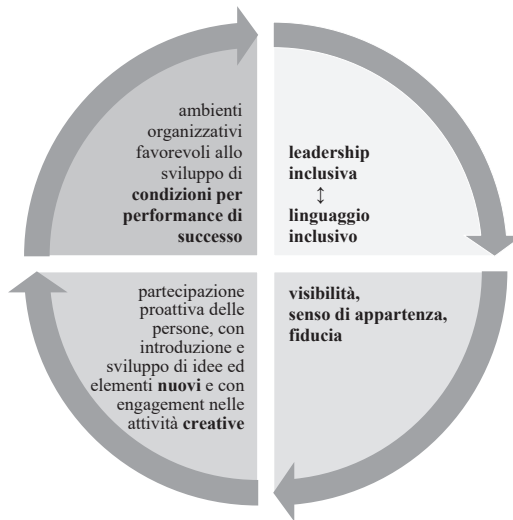
Il linguaggio inclusivo rappresenta condizione irrinunciabile e caratterizzante per la leadership inclusiva, leadership definita da apertura, accessibilità e disponibilità nelle relazioni (Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010:250; Nembhard & Edmondson, 2006:947-948) e qui intesa come partecipativo processo plurale piuttosto che nella dimensione verticistica (Ryan, 2007:116). In Javed *et al.* (2019) l'esistenza di tale leadership è evidenziata come positivamente correlata con ambienti di lavoro innovativi, cioè ambienti caratterizzati da iniziativa e approccio proattivo delle persone, con introduzione e sviluppo di idee ed elementi nuovi in un contesto più o meno ampio dell'azienda (De Jong & Den Hartog, 2010). In Carmeli, Reiter-Palmon e Ziv (2010) la leadership inclusiva è posta in evidenza nella relazione con dimensioni di creatività, in particolare con il coinvolgimento delle persone nell'ambito di attività creative.

I positivi impatti di approcci e linguaggi inclusivi riguardano non soltanto gli interlocutori interni ma tutti gli stakeholder. Si pensi all'importanza per un'organizzazione aziendale – per il successo delle sue performance e in generale per il suo equilibrio – di godere della fiducia dei clienti o degli utenti. Si tratta di stakeholder che sempre hanno il potere di alimentare un clima più o meno positivo intorno all'organizzazione e che talvolta sono chiamati anche a partecipare attivamente durante la prestazione, significativamente contribuendo ai profili qualitativi della stessa. Si consideri, a titolo d'esempio, l'ambito dei servizi sanitari: la fiducia nell'ente erogatore è fondamentale per la collaborazione da parte del paziente ed il linguaggio inclusi-

vo è nevralgico nello sviluppo di questa fiducia. A tale riguardo, Freedman-Cass *et al.* (2023) trattano del caso del National Comprehensive Cancer Network (NCCN), alleanza non profit di 33 centri oncologici negli Stati Uniti. Gli autori si soffermano sull'analisi delle dettagliate linee guida per i pazienti del NCCN (2018-2023) e dell'orientamento del linguaggio alla persona – in base ad obiettivi di equità, inclusione, visibilità e rappresentanza, e includendo tutti gli orientamenti sessuali e le identità di genere – per fare in modo che ogni paziente vi si riconosca, senza marginalizzazioni (ivi: 434-435).

Nel loro insieme, leadership, approcci e linguaggi inclusivi – consentendo visibilità, senso di appartenenza e fiducia – risultano leve di partecipazione proattiva delle persone, partecipazione caratterizzata da profili di innovatività e creatività. Pertanto, favoriscono lo sviluppo di condizioni importanti per performance aziendali di successo, come schematizzato nella tavola 1 sulla base del framework teorico qui delineato.

Tavola 1. *Il linguaggio inclusivo nel ciclo virtuoso di fiducia, creatività e sviluppo di premesse per performance aziendali di successo*



Fonte: elaborazione propria sulla base del framework teorico presentato nel lavoro

Un'evoluzione culturale in prospettiva inclusiva richiede impegno plurale, di visione e linguaggio, per favorire dunque libertà e pienezza di vita delle persone, da un lato, armonia e successo delle organizzazioni, dall'altro.

### *Riferimenti bibliografici*

- Boje, D. M., Oswick, C., & Ford, J. D. (2004). Language and organization: The doing of discourse. *Academy of management Review*, 29(4), 571-577.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
- Drescher, J. (2015). Out of DSM: Depathologizing homosexuality. *Behavioral sciences*, 5(4), 565-575.
- EIGE – European Institute for Gender Equality (2020). Sexism at work: how can we stop it? Handbook for the EU institutions and agencies, <https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/sexism-work-how-can-we-stop-it-handbook-eu-institutions-and-agencies> (accesso 27.07.2023).
- Eurofound – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2015). *Violence and harassment in European workplaces: Causes, impacts and policies*, Dublin, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2015/violence-and-harassment-in-european-workplaces-extent-impacts-and-policies> (accesso 15.07.2023).
- Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American psychologist*, 60(7), 678.
- Freedman-Cass, D. A., Fischer, T., Alpert, A. B., Obedin-Maliver, J., Kunz, P. L., Koh, W. J., & Carlson, R. W. (2023). The Value and Process of Inclusion: Using Sensitive, Respectful, and Inclusive Language and Images in NCCN Content. *Journal of the National Comprehensive Cancer Network*, 21(5), 434-441.
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 117-136.
- Levinson, S. C. (1983). *Pragmatics*. Cambridge university press.

- Losada, M. (1999). The complex dynamics of high performance teams. *Mathematical and computer modelling*, 30(9-10), 179-192.
- LSA – Linguistic Society of America (2016). *Guidelines for Inclusive Language*, <https://www.linguisticsociety.org/resource/guidelines-inclusive-language> (accesso 03.07.2023).
- Morris, Charles W. (1938). *Foundations of the Theory of Signs*. In *International encyclopedia of unified science*, pp. 1-59. Chicago University Press;
- NCCN – National Comprehensive Cancer Network (2018-2023). *Guidelines for Patients*, <https://www.nccn.org/guidelines/patients> (accesso 10.08.2023).
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Perales, F., Ablaza, C., & Elkin, N. (2022). Exposure to inclusive language and well-being at work among transgender employees in Australia, 2020. *American Journal of Public Health*, 112(3), 482-490.
- Philippopoulos, E. (2023). More than just pronouns—gender-neutral and inclusive language in patient education materials: suggestions for patient education librarians. *Journal of the Medical Library Association: JMLA*, 111(3), 734.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.
- Roberson, Q., & Perry, J. L. (2022). Inclusive leadership in thought and action: A thematic analysis. *Group & Organization Management*, 47(4), 755-778.
- Russell, S. T., Pollitt, A. M., Li, G., & Grossman, A. H. (2018). Chosen name use is linked to reduced depressive symptoms, suicidal ideation, and suicidal behavior among transgender youth. *Journal of Adolescent Health*, 63(4), 503-505.
- Ryan, J. (2007). Inclusive leadership: A review. *Journal of Educational Administration and Foundations*, 18(1-2), 92-125.
- Zimman, L. (2017). Transgender language reform: Some challenges and strategies for promoting trans-affirming, gender-inclusive language. *Journal of Language and Discrimination*, 1(1), 84-105.