



Una prospettiva critica sul diversity

Riflettere criticamente sul Diversity Management è importante non solo per la ricerca, ma anche per le organizzazioni. La diversità va pensata a 360 gradi, trasversalmente ai processi organizzativi

di Zenia Simonella

A: Che cosa possiamo fare noi, azienda multinazionale, per gestire la diversity? Vorremmo diffondere la cultura della diversity al nostro interno attraverso un progetto di ampio respiro sul tema.

B: Per cominciare bisogna misurare lo stato dell'arte del Diversity Management al vostro interno, e poi definire un piano di azione strutturato.

A: Va bene. Abbiamo però bisogno di dati. Tutto deve essere quanto più possibile misurabile e monitorabile nel tempo.

Quando si parla di Diversity Management ci si interroga spesso su quali azioni sia necessario intraprendere per gestire la diversità nelle organizzazioni, quali siano gli impatti sulla performance e i risultati generati, quale il modo per classificare, misurare e monitorare il tema nel corso del tempo. Meno spesso invece ci interroghiamo sulla natura del Diversity Management, sulle visioni del mondo, e sul linguaggio che ado-

periamo per elaborare il discorso che ruota attorno a esso. Il Diversity Management è infatti spesso criticato in quanto le sue attuali concettualizzazioni mancherebbero di rigore scientifico e non sarebbero sufficientemente fondate dal punto di vista teorico (Nkomo e Cox 1996). Per questa ragione, sembra necessario dotarsi di una cassetta degli attrezzi concettuale per comprenderlo a fondo e utilizzarlo consapevolmente quando si gestiscono le persone nelle organizzazioni.

In questo articolo analizzeremo i

principali nodi critici di seguito sintetizzati ciascuno con una parola chiave e presentati a partire dalle argomentazioni trattate in letteratura. L'intento è quello di offrire alcuni spunti di riflessione per chiunque si occupi o sia interessato al tema, senza cercare una risposta risolutiva e immediata alle questioni proposte.

Ambiguità

Il primo punto critico riguarda il fatto che non c'è accordo in letteratura sul significato della parola «diversity»: in particolare non è chiaro se questa «diversità» o «differenza» si riferisca a individui in sé e per sé o a identità legate a specifici gruppi di appartenenza. Infatti, si osserva spesso un'oscillazione nelle definizioni

– dovuta soprattutto alla complessità di esprimere la dinamica individuo-gruppi sociali – nelle quali prevalgono ora l'individuo con le sue «diversità» («primarie» e «secondarie»), ora i gruppi di appartenenza con le loro specifiche istanze («le donne», «gli omosessuali», «gli anziani», «i giovani», «i disabili» ecc.). E, in funzione di tale oscillazione, e del fatto che si aderisca all'una o all'altra prospettiva, cambierebbe anche la strategia dell'organizzazione: nel caso della prospettiva individuale le azioni si muoverebbero nella direzione di sviluppare le competenze personali dell'individuo soprattutto attraverso la formazione e il *mentoring*; nel caso della prospettiva di gruppo, la strategia sarebbe quella di aumentare la presenza e l'*empowerment* dei membri appartenenti ai gruppi considerati svantaggiati attraverso alcune pratiche specifiche (per esempio, le quote) e la creazione di reti di alleanze trasversali (Holvino e Kamp 2009).

Individualizzazione

Sembra comunque che, in linea con la costruzione di un *business case per la diversity*, secondo cui la diversità genererebbe un vantaggio competitivo, a prevalere sia soprattutto la prospettiva individuale, ovvero la tendenza a inquadrare il Diversity Management nell'ambito della gestione delle diverse capacità individuali. Sarebbe infatti proprio la diversità di ogni singolo lavoratore (diversità di genere, disabilità, età, cultura ecc.) a essere portatri-

ty Management riguarda la maniera in cui questo approccio tematizza il conflitto e le dinamiche di potere nelle organizzazioni. Più precisamente, la teorizzazione del concetto di potere risulterebbe profondamente inadeguata, e quindi anche la riflessione teorica rispetto alla distribuzione delle risorse (economiche, sociali, simboliche) e alle conseguenti lotte tra gruppi all'interno delle organizzazioni (Zanoni e Janssens 2004). L'accento posto esclusivamente sulla diver-

sità del singolo porterebbe a mettere in ombra i conflitti e le tensioni interne nei gruppi e fra i gruppi, che invece andrebbero considerati come costitutivi della vita delle organizzazioni. A ciò si aggiungerebbe poi la tendenza all'applicazione di que-

sto approccio a prescindere dal contesto e dalla storia.

Destoricizzazione

Il Diversity Management sarebbe dunque veicolato come una forma decontestualizzata, proprio per favorirne un'applicazione generalizzata. Questo è un altro punto critico sia del suo sviluppo teorico, in quanto gli studi sul Diversity Management minimizzerebbero il ruolo del contesto nel dar forma alla diversità (Zanoni et al. 2010), sia della sua applicazione quando entra nelle stanze delle organizzazioni.

Si potrebbe invece mostrare come il Diversity Management non sia altro se non l'esito di un processo di universalizzazione di una forma particolare di conoscenza (2) che, nel processo di diffusione e applicazione, perde il proprio contatto con la storia. Infatti, non bisogna dimenticare che il Diversity Management è il frutto di una particolare società, quella americana



ce, in quanto risorsa da valorizzare, di un beneficio per l'organizzazione. Sotto questa prospettiva, tutti gli individui sarebbero diversi l'uno dall'altro, sgan- ciati da qualsiasi appartenenza di gruppo, e la diversity sarebbe riconosciuta e ricompensata secondo le abilità, i meriti (1) e le competenze di ciascuno come singolo (Liff e Wajcman 1996). Tuttavia, sotto questa prospettiva, il rischio è che si dissolva la possibilità di comprendere la base sociale dello svantaggio e della discriminazione (Lorbiecki e Jack 2000). Questo rischio si genera perché tutto il discorso intorno al Diversity Management si centra esclusivamente sulle competenze dell'individuo, sulla sua capacità di leggere i rischi e di cogliere le opportunità, responsabilizzando completamente del suo eventuale fallimento, e caricandolo dell'onere di provare la propria esclusione (Holvino e Kamp 2009).

Neutralizzazione

Un'altra critica mossa al Diversi-

(1) Il termine «meritocrazia» fu coniato dallo studioso Michael Young (1958) per mettere ironicamente in guardia dal rischio che un'applicazione ideologica ed estrema dell'esaltazione

delle capacità e delle performance degli individui potesse generare una società ancora più diseguale e ingiusta. Paradossalmente, il termine ha assunto nel tempo un significato positivo.

(2) Cfr. per esempio le riflessioni di Bourdieu e Wacquant (1998) su altri temi simili, come quello del multiculturalismo.

della fine del XX secolo; e che quello che viene oggi promosso come Diversity Management nelle organizzazioni è a sua volta l'esito di un cambiamento storico-sociale del modo in cui il tema delle pari opportunità e dei diritti civili è stato concepito e rielaborato dalle istituzioni e poi dalle organizzazioni americane ed europee a partire dagli anni Ottanta. Si è parlato a questo proposito di una vera e propria «managerializzazione della legge» (Edelman, Riggs Fuller e Mara-Drita 2001), secondo cui concezioni e idee di tipo legislativo sul tema dei diritti civili sarebbero state trasformate e rilette attraverso il nuovo *frame* manageriale.

Invariabilità

Alla critica sulla diffusione del Diversity Management come forma de-storicizzata e decontestualizzata, si affianca la questione relativa alle categorie di diversità impiegate nella ricerca e nella pratica organizzativa. A questo proposito, la critica ha sottolineato (Nkomo e Cox 1996) il fatto che il «genere», l'«età», l'«etnia», ecc. siano spesso pensati come «naturali», «dati», «fissi», «non modificabili», finendo per riconoscerli come esistenti, reali in sé e per sé, senza considerarne la natura storica, relazionale, conflittuale e mutevole nel gioco dell'interazione individuo-società.

Controllo

Osserviamo che questo modo di concepire le differenze in maniera fissa le rende facilmente oggettivabili come variabili e quindi misurabili attraverso gli strumenti della ricerca. Oggettivare e misurare «la diversity» nasce dalla necessità organizzativa di controllarla e monitorarla, in quanto solo attraverso tali azioni sembra possibile gestirla efficacemente. In questo modo, però, non solo si dimentica il carattere sociale delle classificazioni adoperate (Zanoni e Janssens 2004), cristallizzandole al momento della progettazione e dell'azione organizzativa, ma si finisce anche per creare una vera e propria distanza tra il gruppo che gestisce



Molto rimane da compiere per sviluppare teoricamente il Diversity Management

la diversità (l'Ufficio personale, il Diversity Manager ecc.), che sembra non esserne toccato direttamente, come se la diversità non gli appartenesse, e chi invece «è considerato diverso», che per essere gestito deve essere riconosciuto come tale e controllato (Lorbiecki e Jack 2000).

Diversity nelle organizzazioni

Per le ragioni sopra descritte, possiamo sostenere dunque che molto an-

cora rimane da compiere per chiarire le ambiguità e per sviluppare ed elaborare teoricamente il Diversity Management, promuovendo il dibattito e la ricerca sul tema, favorendo ricerche interdisciplinari che integrino analisi multilivello con metodi e prospettive di diversa natura (cfr. Zanoni *et al.* 2010).

Le critiche che abbiamo sottolineato suggeriscono alcune sfide importanti, non solo per la ricerca, ma anche per

la pratica manageriale. Innanzitutto, è necessario considerare il contesto sia nazionale, sia organizzativo all'interno del quale si vuole declinare il Diversity Management, soprattutto quando l'input a una sua applicazione proviene da *headquarters* stranieri di stampo anglosassone, per evitare che si trasferiscano acriticamente pratiche manageriali sviluppate in altre realtà. È necessario quindi rielaborare questi stimoli per progettare le pratiche organizzative coerentemente alla propria azienda.

Inoltre, quando si avviano progetti di Diversity Management, diventa rilevante riflettere, da una parte, su che cosa significhino all'interno della propria organizzazione parole come «successo» e «merito», e dall'altra quali possano essere le dinamiche che coinvolgono i membri dell'organizzazione a proposito di queste parole. Tale aspetto è rilevante per capire a fondo i processi di inclusione-esclusione delle persone e i possibili nodi su cui intervenire.

Poi, è necessario essere consapevoli del fatto che, nel momento in cui l'organizzazione si occupa di Diversity Management e comincia a pensare la propria popolazione sotto questa pro-

spettiva, avvia un processo di progettazione e costruzione della propria realtà aziendale che ha implicazioni ed effetti che risulteranno reali e tangibili (3): per esempio, quando classifica i membri per inserirli in categorie, definendo chi sono i «giovani» e chi gli «anziani», questo atto avrà degli effetti sulla selezione e la gestione delle persone su cui l'azienda dovrà intervenire (chi sono i beneficiari delle politiche, chi gli esclusi ecc.); o ancora, quando implementa strumenti di flessibilità per aiutare le donne a conciliare il lavoro e la famiglia sta implicitamente suggerendo che debba essere principalmente la donna a occuparsi del carico familiare.

Un altro punto rilevante è quello di pensare la diversità a 360 gradi e trasversalmente ai processi organizzativi. Il rischio di una compartimentalizzazione è di contribuire a generare o ribadire istituzionalmente situazioni di stigmatizzazione già esistenti: per esempio, viene definita una specifica procedura per selezionare le persone disabili, escludendo la possibilità di integrare l'assunzione di queste persone nel più ampio processo di selezione.

Infine, osserviamo che l'enfasi sul business case per la diversity potrebbe portare alle estreme conseguenze il processo di individualizzazione che abbiamo sottolineato precedentemente («ognuno è diverso dall'altro»). Il rischio in cui incorre l'organizzazione è alla fine quello di dissolvere completamente le differenze, in quanto il singolo, in sé e per sé, senza alcun legame con gli altri, diventa esclusivamente una *risorsa* per il mercato da valorizzare per generare profitto. Tuttavia, se il Diversity Management considera l'individuo come una risorsa, fallisce nel suo intento principale, cioè riconoscere veramente la diversità: in altre parole, ristabilisce un'uniformità considerando l'individuo come la-

(3) Coerentemente con il noto «Teorema di Thomas», secondo cui se certe situazioni vengono definite come reali, saranno reali nelle loro conseguenze.



In sintesi

Il Diversity Management è spesso criticato perché le sue attuali concettualizzazioni mancherebbero di **rigore scientifico**. Le principali accuse mosse nel corso del tempo sono di Ambiguità, Individualizzazione, Neutralizzazione, Destoricizzazione, Invariabilità, Controllo. Tali critiche hanno implicazioni importanti anche per la **pratica manageriale**: è sempre necessario considerare il contesto sia nazionale, sia organizzativo all'interno del quale si vuole declinare il Diversity Management.

voratore neutro, e vede la sua diversità solo con il fine di strumentalizzarla per ottenere un risultato di tipo economico-finanziario.

Ma ci si chiede: è questo il vero obiettivo dell'impresa? Com'è stato sottolineato recentemente: «il miglior modo per conseguire alti profitti è non perseguirli, ma coltivare altri obiettivi: nelle imprese a grande crescita (anche economica) gli obiettivi sono tipicamente «reali» e progettuali, non «monetari» (Grandori 2015, p. 91).

Adottando una prospettiva di Diversity Management, l'obiettivo dell'azienda potrebbe essere quello di creare le condizioni istituzionali affinché al suo interno si coltivino interessi e passioni, forme di creatività e innovazione a partire da interazioni che possono essere conflittuali proprio perché si fondano sulla differenza. Quest'ultima non è solo di tipo socio-demografico, ma è anche legata alle differenti storie e posizioni occupate dagli individui, alla distribuzione del potere e delle risorse all'inter-



Zenia Simonella

è dottore di ricerca in Sociologia presso SUM Firenze - Università di Milano-Bicocca. Collabora con il Centro MaCSIS dell'Università Bicocca e con la SDA Bocconi nell'Area Organizzazione e Personale.

zenia.simonella@sdabocconi.it



La differenza attraverso tutta l'organizzazione

no dell'organizzazione. Bisogna considerare poi che questa differenza attraversa tutta l'organizzazione, anche quella parte che è investita del compito di «gestirla».

Il compito del Diversity Manager è

quindi duplice: lavorare per combattere le forme di discriminazione riconoscendo che la diversità può assumere la forma dell'esclusione e svolgere nello stesso tempo un ruolo di mediazione e facilitazione per lascia-

re che queste diversità (come singolo e come gruppo) si esprimano senza censura. ■

Esplora **e&m** PLUS su
www.economiaemangement.it

Riferimenti bibliografici

- Bourdieu P., Wacquant L., 2001. «New Liberal Speak», *Radical Philosophy*, 105, January-February, pp. 2-5.
- Edelman L.B., Riggs Fuller S., Mara-Drita I., 2001. «Diversity Rhetoric and the Managerialization of Law», *American Journal of Sociology*, 106(6), pp. 1589-1641.
- Grandori A., 2015. *10 tesi sull'impresa. Contro i luoghi comuni dell'economia*, Bologna, Il Mulino.
- Holvino E., Kamp A., 2009. «Diversity Management: Are We Moving in the Right Direction? Reflections from Both Sides of the North Atlantic», *Scandinavian Journal of Management*, 25(4), pp. 395-403.
- Liff S., Wajcman J., 1996. «“Sameness” and “Difference” Revisited: Which Way Forward for Equal Opportunity Initiatives?», *Journal of Management Studies*, 33(1), pp. 79-94.
- Lorbiecki A., Jack G., 2000. «Critical Turns in the Evolution of Diversity Management», *British Journal of Management*, 11, Special Issue, S17-S31.
- Nkomo S., Cox T., 1996. «Diverse Identities in Organizations», in S.R. Clegg *et al.*, *Handbook of Organization Studies*, London, Sage, pp. 338-56.
- Young M., 1958. *The Rise of the Meritocracy*, London, Thames and Udson.
- Zanoni P., Janssens M., 2004. «Deconstructing Difference: The Rhetoric of Human Resource Managers' Diversity Discourses», *Organization Studies*, 25, pp. 55-74.
- Zanoni P., Janssens M., Benschop Y., Nkomo S., 2010. «Guest Editorial: Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives», *Organization*, 17(1), pp. 9-29.