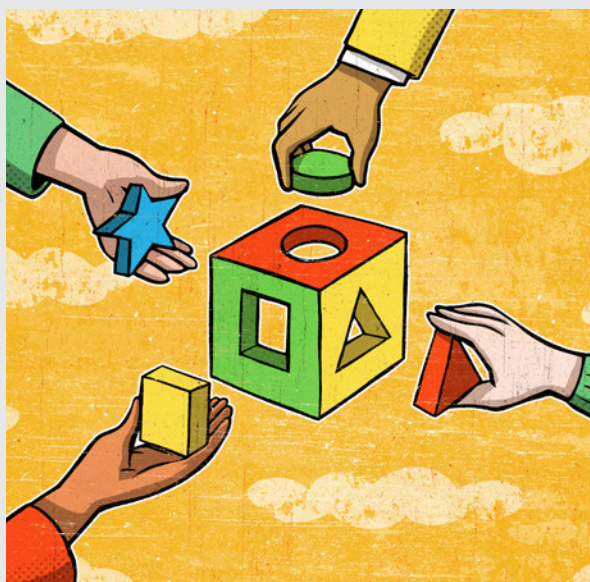


Dove affondano le resistenze

di Zenia Simonella*

SCENARIO E SFIDE



Le indagini più recenti sull'adozione di politiche di «diversità e inclusione» mostrano una diffusione ancora limitata a una fetta ristretta di imprese, segno che il tema, malgrado sia oggetto di dibattito pubblico, stia entrando ancora troppo lentamente nelle agende dei direttori del personale e degli amministratori delegati¹.

Secondo una recente indagine dell'Istat² si stima che nel 2019 solo il 20,7 per cento delle imprese abbia adottato almeno una misura non obbligatoria per legge con il fine di gestire e valorizzare le diversità tra i lavoratori: il 34 per cento delle imprese è di grandi dimensioni, mentre il 19,8 per cento di medio-piccole. Una percentuale simile veniva rilevata nell'indagine condotta dall'Osservatorio Diversity, Inclusion & Smart working di SDA Bocconi School of Management nel 2015³. Seppur diverse – in termini di struttura dell'indagine, domande poste, campione intervistato, modalità di somministrazione – le due rilevazioni mostrano

che la diffusione, anche solo formale del tema, stenta a decollare.

Peraltro, quando si parla di diffusione, non si tratta solo di rilevare il numero di imprese o il numero di misure adottate al loro interno; si tratta anche di comprendere cosa si celi dietro quei numeri: il tipo di politica adottata, il target interessato, i benefici e i costi sostenuti, compresi quelli connessi alla generazione di effetti boomerang e resistenze. Tali esternalità devono essere gestite nel medio-lungo periodo per non vanificare lo sforzo organizzativo legato all'introduzione di una misura. Per esempio, alcuni programmi di formazione dedicati al tema e rivolti a specifici target possono costruire o amplificare le differenze, favorendo la formazione di stereotipi e rafforzando la resistenza al cambiamento⁴. Un programma sulla diversità di genere rivolto solo alle donne può (potenzialmente) generalizzare le differenze, amplificare il conflitto e generare malcontento in coloro che sono stati esclusi. Peraltro, quando si avviano progetti sul tema dell'inclusione, i componenti delle categorie tradizionalmente dominanti possono sentirsi continuamente attaccati ed essere percepiti come i responsabili dei processi di esclusione; per tale motivo, non solo sarà più difficile che diventino sostenitori (e promotori) di queste politiche dedicate ai gruppi tradizionalmente svantaggiati, ma potranno sentirsi, a loro volta, esclusi o vittime di un'ingiustizia. Per di più, se i componenti del gruppo svantaggiato dovessero percepire che l'introduzione di una misura potrebbe danneggiarli non la sosterranno: anzi remeranno contro, finendo per delegittimarla⁵.

Questi esempi mostrano che il cambiamento (sociale e organizzativo) può generare forme di resistenza di varia natura, che sono inevitabili quando è in atto una trasformazione.

RESISTENZE E CONTRACCOLPI

In questo contesto, per «resistenza» si intende un insieme di pratiche, atteggiamenti e comportamenti che, a livello organizzativo e a livello individuale, osta-

* Zenia Simonella è Postdoc Research Fellow presso il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università Bicocca di Milano e Fellow presso SDA Bocconi.

colano, intenzionalmente o meno, l'introduzione di politiche dedicate all'inclusione nelle organizzazioni⁶.

Sotto questa lente, il tema della diversità e inclusione potrebbe essere visto come un non-tema o una minaccia per l'ordine sociale; le azioni messe in campo per evitare questo cambio di prospettiva sarebbero quindi volte a promuovere l'omogeneità e a mantenere lo status quo attraverso, per esempio, forme di diniego, e di manipolazione⁷.

Gli studiosi che hanno trattato il tema della resistenza alle iniziative di diversità e inclusione in contesti anglo-americani lo hanno fatto soprattutto in relazione a quelle degli uomini (bianchi) minacciati dall'arrivo di donne e di soggetti appartenenti a minoranze etniche come possibili candidati a ricoprire posizioni manageriali⁸. In uno studio⁹ sul tema emerge, per esempio, che gli uomini con un'anzianità aziendale più elevata e con una posizione organizzativa più bassa sono quelli che, rispetto ad altri gruppi, manifestano la reazione negativa più forte alle politiche volte a favorire l'egualianza di genere. L'origine di questa reazione è da rintracciarsi soprattutto nella paura dei membri del gruppo dominante di perdere, nel corso del tempo, status, potere e influenza e di andare incontro all'incertezza in relazione alla loro posizione lavorativa.

Backlash e «fatica di genere»

Una delle prime a studiare il cosiddetto *backlash* è stata Susan Faludi con il libro *Backlash: The Undeclared War Against American Women*¹⁰. Nel contesto analizzato da Faludi, *backlash* è la contro-reazione culturale, nata in opposizione alle istanze portate dal femminismo, e basata sulla diffusione di messaggi mediali che attaccavano le donne, soprattutto quelle in carriera. La contro-reazione fu di «incolpare la vittima», ossia di accusare le donne stesse di aver generato molti dei problemi che le affliggevano.

Un altro esempio di contraccolpo è stato generato dal movimento Me Too, che ha già avuto un impatto sulle relazioni tra uomini e donne nel mondo del lavoro: secondo uno studio del 2019¹¹, più del 10 per cento degli uomini e delle donne intervistate ha dichiarato che sarebbe stato meno disposto, rispetto al passato, ad assumere donne; il 22 per cento degli uomini e il 44 per cento delle donne hanno sostenuto che gli uomini sarebbero stati più propensi a escludere le donne dalle interazioni sociali; quasi un uomo su tre ha dichiarato che sarebbe stato riluttante ad avere un incontro faccia a faccia con una donna; il 56 per cento delle donne ha affermato di aspettarsi che gli uomini avrebbero continuato a molestare, ma avrebbero preso maggiori precauzioni per non essere scoperti; il 58 per cento degli uomini ha sostenuto che gli uomini in generale avrebbero avuto maggiori timori di essere accusati ingiustamente.

Il *backlash* quindi è una particolare forma di reazione che si attiva, a livello sociale, in risposta alla possibili-

tà che la parità o qualsiasi cambiamento sociale possa essere raggiunta da parte di un gruppo stigmatizzato.

Un'altra particolare forma di resistenza è quella che la studiosa Elisabeth Kelan chiama «fatica di genere»¹², che si ha quando le persone sono stanche di sentir parlare di un tema (per esempio della «parità di genere»), di essere politicamente corrette e di partecipare a eventi e iniziative retorici: la fatica di genere fiorisce in un contesto dove la discriminazione di genere non è stata risolta, ma nei fatti non viene attuata alcuna politica per contrastarla, anche perché viene percepita come un problema dell'individuo, mentre l'organizzazione è presentata come un luogo neutrale dove prevale il merito.

Altre forme di resistenza

Altre forme di resistenze nelle organizzazioni possono essere rintracciate e tipizzate in base a due dimensioni: il livello – individuale e organizzativo – e la natura della resistenza – aperta o subdola¹⁴.

Quando la resistenza si manifesta in forma aperta troviamo, a livello individuale, la molestia (verbale, sessuale), l'aggressività (verbale, fisica o sotto forma di micro-aggressività) e l'esclusione; a livello organizzativo, si ha la discriminazione come esito di processi di gestione delle risorse umane poco attenti all'equità e alla giustizia.

Se la resistenza si manifesta in modo subdolo possiamo citare, a livello individuale, l'accettazione passiva, il discredito dell'opinione altrui, l'esclusione dall'interazione sociale; e, a livello organizzativo, la promozione di una cultura del silenzio in relazione alla violenza e alle disuguaglianze, la minimizzazione o il diniego della discriminazione, l'idea che il tema dell'inclusione sia un non-tema.

Altre forme sono l'inazione, ossia il rifiuto di implementare un'iniziativa; l'acquietamento, cioè lo sforzo che viene fatto per placare i conflitti e mettere a tacere coloro che sostengono il cambiamento; l'appropriazione e la cooptazione, ossia un insieme di azioni che simulano il cambiamento, si appropriano retoricamente del linguaggio dell'inclusione, ma mantengono intatte la struttura organizzativa e le relazioni di potere; infine, vengono citate anche la repressione e la violenza come forme estreme di oppressione dei gruppi svantaggiati¹⁵.



Una delle chiavi per favorire l'inclusione è la sensibilizzazione e la formazione dei dipendenti: spesso però queste azioni si inseriscono in un contesto poco aperto, dove i valori, le norme e le pratiche organizzative non sono state preliminarmente messe in discussione. Pertanto, si crea una dissonanza socio-cognitiva tra ciò che viene comunicato e il contesto nel quale ciò che è stato appreso deve essere messo in pratica.

Costi personali e aziendali

Queste forme di resistenza, alla lunga, possono essere generatrici di conflitti e diventare dei costi sia per l'individuo, sia per l'impresa.

Per l'individuo, si tratta soprattutto di costi legati al benessere psico-fisico: aumento dello stress da minoranza, *burnout*, ma anche minor fiducia nei colleghi e disaffezione all'organizzazione.

Per l'organizzazione, i costi sono legati alle risorse – di natura temporale, psicologica e organizzativa – che vengono investite per la gestione di tali conflitti; ma ci sono anche dei costi indiretti legati alla possibile diminuzione della produttività nel medio-lungo periodo (aumento del *turnover*, assenteismo ecc.) e alla perdita della reputazione dell'impresa sul mercato, poiché essa può essere alla lunga percepita come poco inclusiva, malgrado abbia messo in atto progetti di diversità e inclusione.

¹ Si veda S. Cuomo, Z. Simonella, «“Diversità e inclusione” non sono (ancora) un affare da CdA», E&MPlus, 15 luglio 2017.

² «Il diversity management per le diversità LGBT+ e le azioni per rendere gli ambienti di lavoro più inclusivi», Istat, 2019.

³ S. Basaglia, C. Paolino, Z. Simonella, «The last call. L'adozione del DM e l'insostenibile ritardo delle imprese italiane», *Economia&Management*, 2015/2, pp. 42-49.

⁴ F. Dobbin, A. Kalev, «Why Diversity Programs Fails», *Harvard Business Review*, agosto 2006.

⁵ R.J. Burke, «Backlash in the workplace», *Women in Management Review*, 20(3), 2005, pp. 165-176.

⁶ K.M. Thomas, V.C. Plaut, «The Many Faces of Diversity Resistance in The Workplace», in K.M. Thomas (a cura di), *Diversity Resistance in Organizations*, Milton Park, Taylor & Francis Group, 2008, pp. 1-22.

⁷ P. Dass, B. Parker, «Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning», *The Academy of Management Executive*, 13(2), 1999, pp. 68-80.

⁸ C.M. Solomon, «Are White Males Being Left Out?», *Personnel Journal*, 91(70), 1991, pp. 88-92.

⁹ Burke, op. cit.

¹⁰ S. Falusi, *Backlash: The Undeclared War Against American Women*, New York, Crown Publishing Group, 1991.

¹¹ T. Bower, «The #MeToo Backlash», *Harvard Business Review*, settembre-ottobre 2019.

¹² E. Kelan, «Gender Fatigue: The Ideological Dilemma of Gender Neutrality and Discrimination in Organizations», *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26(3), 2009, pp. 197-210.

¹³ S. Williamson, «Backlash, Gender Fatigue and Organisational Change. AIRAANZ 2019, Presidential Address», *Labour & Industry: A Journal of the Social and Economic Relations of Work*, 30(1), 2020, pp. 5-15.

¹⁴ Thomas, Plaut, op. cit.

¹⁵ M. Flood, M. Dragiewicz, B. Pease, *Resistance and Backlash to Gender Equality: An Evidence Review*, Brisbane: Crime and Justice Research Centre, Queensland University of Technology, 2018.

¹⁶ Ibidem.

IN SINTESI

- Alcune indagini mostrano come solo il 20,7 per cento delle imprese italiane abbia adottato almeno una misura non obbligatoria per legge con il fine di gestire e valorizzare le diversità tra i lavoratori. Segno di che il tema della «diversità e inclusione» stenti ancora a entrare nelle agende dei direttori del personale e degli amministratori delegati.
- Di fronte alla possibilità che un gruppo stigmatizzato possa minacciare l'ordine sociale si possono generare varie forme di resistenza al cambiamento, intese come un insieme di pratiche, atteggiamenti e comportamenti che, a livello organizzativo e individuale, ostacolano l'introduzione di politiche di inclusione nelle organizzazioni.
- In letteratura si parla soprattutto di *backlash* e di «fatica di genere», ma si possono citare altre forme di resistenza o reazione al cambiamento quali l'aggressività e l'esclusione, l'accettazione passiva dello *status quo*, il discredito dell'opinione altrui, l'esclusione dall'interazione sociale, la promozione di una cultura del silenzio in relazione alla violenza e alle disuguaglianze.
- Tutte le forme di resistenza, alla lunga, gravano sia sull'individuo, sia sull'impresa. In termini di benessere psico-fisico per il primo; di maggiori costi investiti per la gestione di tali conflitti – di natura temporale, psicologica e organizzativa – per la seconda.