

## *1. Un'introduzione al Diversity Management*

Il concetto di Diversity Management abbraccia le diverse strategie che le aziende promuovono volontariamente per cambiare le caratteristiche del proprio ambiente di lavoro attraverso il reclutamento, l'inclusione, la promozione di lavoratori che sono espressione delle tante diversità presenti nella società e attraverso interventi sull'organizzazione del lavoro.

Il Diversity Management è un fenomeno complesso, che non può essere considerato a se stante, poiché la sua riuscita dipende anche dalle politiche di pari opportunità presenti e attuate in un determinato Paese.

I programmi centrati sulle pari opportunità si pongono come obiettivo primario quello dell'occupabilità delle fasce a rischio di emarginazione lavorativa. Una delle strade percorse per garantire pari opportunità per tutti è stata la previsione di misure esplicite di promozione (le azioni positive) di lavoratori appartenenti a categorie per ragioni diverse in condizione di svantaggio. Le politiche di pari opportunità sono principalmente guidate dai cambiamenti legislativi; sono rivolte a ripristinare una situazione di giustizia sociale, contrastando il danno subito da gruppi sociali e promuovendo il fatto che i lavoratori siano trattati sulla base di criteri connessi con il proprio lavoro e non in base alla loro appartenenza a un gruppo sociale.

In questo modo le leggi sulle pari opportunità e sull'antidiscriminazione, così come le politiche centrate sulle azioni positive e affermative, hanno aiutato i gruppi sociali che si trovavano in una collocazione svantaggiata nel mercato del lavoro ad avere accesso a una varietà di lavori da cui erano esclusi.

Le politiche di Diversity Management, invece, oltre a mettere l'accento sulla necessità di compensare gli elementi di svantaggio a carico di chi è portatore di una diversità, cercano di collocare i lavoratori provenienti da gruppi sociali non maggioritari, da fasce meno tutelate, meno qualificate e con minor potere d'influenza all'interno dell'organizzazione aziendale.

La sfida della diversità, dunque, sta non tanto nel rappresentare nella propria forza lavoro le diversità sociali, ma nel creare le condizioni (non solo organizzative, ma anche riferibili alla cultura aziendale nel suo complesso) in cui è minimizzato il rischio che la diversità crei barriere e conflitti ed è massimizzata la sua capacità di migliorare la performance delle persone e delle aziende.

Certo, il concetto di diversità è ancora un concetto che richiama l'esistenza di uno standard maggioritario che costituisce la norma rispetto al quale definire la diversità quale scostamento. Siamo ancora lontani, tanto nel livello di consapevolezza diffusa quanto nelle prassi aziendali, dal potere abbandonare il concetto di diversità per riconoscere la centralità del concetto di identità, ovvero la valorizzazione di una prospettiva centrata sull'individuo e sulle sue specificità, sulle sue specifiche competenze e attitudini, sul suo specifico sistema di valori. Così come non si può non prendere in considerazione il fatto che il significato attribuito alle diversità è più una conseguenza della gerarchia di potere e di status che non una causa: la naturalizzazione delle diversità è un modo per rendere razionale, naturale appunto, l'iniqua distribuzione di ruoli, di valore e di sicurezze (Visconti 2007).

## **1. Tra individuo e gruppi sociali**

La forza con cui è vista l'appartenenza a un gruppo socialmente definito e la forza con cui è fatto proprio il tema dell'equità aiutano a individuare diversi possibili orientamenti nelle politiche di Diversity Management.

In alcuni orientamenti il Diversity Management è visto come il passaggio da approcci centrati sui gruppi sociali, l'appartenenza ai quali costituirebbe il rischio di trovarsi in condizioni di svantaggio, ad approcci centrati sull'individuo (Liff 1997): le diversità non si distribuiscono più sulla base dell'appartenenza a un gruppo sociale, ma sono proprie della persona, del lavoratore o della lavoratrice. Secondo tali orientamenti le politiche di Diversity Management avrebbero il compito di creare un ambiente di lavoro in cui ognuno possa sentirsi valorizzato.

In altri orientamenti gestire le diversità è connesso con la valorizzazione di diversità socialmente definite. Questo approccio include le iniziative che, per esempio, garantiscono percorsi di formazione per gruppi sottorappresentati nei processi di gestione e di decisione, o iniziative che tengono conto di fattori culturali e sociali nella gestione dei tempi e dei carichi di lavoro. Così le diversità sono ricondotte all'appartenenza a un

gruppo sociale (essere di religione islamica e, quindi, potere avere un regime alimentare diverso) e le scelte dell'azienda si orientano verso un ambiente di lavoro che si organizza prendendo in considerazione le conseguenze connesse a tali diversità. Con questo orientamento, come si nota, viene attribuita una maggiore rilevanza all'appartenenza a gruppi sociali per la differenziazione delle strategie ed è alto il riconoscimento della parità tra gruppi sociali quale obiettivo organizzativo.

Un terzo approccio punta a generare effetti simili a quelli delle politiche di pari opportunità promuovendo politiche che si rivolgono a tutti i lavoratori indipendentemente dalla loro appartenenza a gruppi sociali, per esempio promuovendo percorsi che valorizzano talenti e competenze senza prendere in considerazione le eventuali diversità sociali. In questi orientamenti è bassa la rilevanza attribuita all'appartenenza a gruppi sociali per la differenziazione delle strategie ed è alto il riconoscimento dell'equità tra gruppi sociali quale obiettivo organizzativo.

Altri indirizzi, infine, riconoscono le diversità legate all'appartenenza a un gruppo sociale come base per un trattamento differenziale che consenta di raggiungere obiettivi di lavoro altrimenti non possibili o posizioni aziendali altrimenti non accessibili. Un esempio di realizzazione sono i diversi regimi di lavoro e di carriera per le donne con un carico di assistenza familiare. In questi orientamenti è alta la rilevanza attribuita all'appartenenza a gruppi sociali per la differenziazione delle strategie ed è basso il riconoscimento dell'equità tra gruppi sociali quale obiettivo organizzativo.

Il confronto tra i diversi approcci ci porta a ragionare sul peso che la società assegna all'appartenenza a gruppi sociali, a forme di rappresentanza e di tutela, piuttosto che all'individuo. Un tema particolarmente significativo perché porta a riflettere sul modo in cui si costruiscono le relazioni aziendali e sul peso che hanno gli organismi di rappresentanza, tanto quelli aziendali (cominciando dai sindacati) quanto quelli connessi con i processi di *voice* e *advocacy* dei gruppi che vivono una condizione di discriminazione e di svantaggio. Negli ultimi anni molte voci del mondo dell'accademia e molte esperienze di aziende hanno spostato l'attenzione verso l'individuo, facendo coincidere una visione centrata sul singolo, quale portatore di un'irriducibile individualità, con una visione centrata sull'interesse dell'azienda. Una visione che è stata molto criticata per la tendenza di una parte del mondo aziendale a privilegiare un approccio individualista al concetto di diversity che entra in conflitto con le solidarietà di gruppo e con il riconoscimento di bisogni e diritti collettivi all'interno del contesto di lavoro.

## 2. Le organizzazioni e il Diversity Management

Il Diversity Management presuppone che la forza lavoro abbia una composizione differenziata, anche se oggi le strategie aziendali sono ancora centrate sul reclutamento, oppure sulla differenziazione dei consumatori o degli utenti, piuttosto che dei lavoratori.

Il tema della costruzione di un ambiente di lavoro differenziato da parte delle aziende chiama in causa le modalità di reclutamento dei lavoratori, nella consapevolezza che è molto più semplice e quasi naturale riprodurre l'omogeneità della forza lavoro, piuttosto che promuoverne l'eterogeneità. Le pratiche di reclutamento, infatti, spesso non problematizzano la differenziazione della composizione dell'ambiente di lavoro (privilegiando altri aspetti quali le competenze necessarie o i requisiti formali) o si affidano a meccanismi informali che privilegiano canali e reti tradizionali e consolidate. La stessa quotidianità all'interno di un ambiente di lavoro tende a perpetuarne le caratteristiche di omogeneità, attraverso processi di attrito selettivo che possono dimostrarsi espulsivi nei confronti di chi porta condizioni o caratteristiche non coerenti con quelle del gruppo maggioritario.

Per questo i tradizionali approcci alla gestione delle diversità si sono concentrati innanzitutto sull'allargamento delle diversità presenti nel contesto aziendale, puntando a cambiare la composizione della forza lavoro. Oppure, si sono concentrati sull'affrontare le criticità proprie di un ambiente di lavoro che raccoglie persone con background e caratteristiche diversi tra loro, promuovendo un maggior grado di consapevolezza e di sensibilità verso gli stereotipi e i comportamenti discriminatori. Quest'ultimo approccio ha generato anche risultati contraddittori, soprattutto quando gli interventi di sensibilizzazione sulle diversità non erano calati nello specifico contesto aziendale e connessi ai suoi obiettivi, rischiando di rafforzare gli stereotipi e le distanze tra i diversi gruppi.

La consapevolezza delle specificità del contesto di lavoro e degli obiettivi aziendali dovrebbe condurre, piuttosto, a individuare i fattori di cambiamento e orientare la scelta di azioni che siano coerenti con questi.

Per le aziende può essere interessante comprendere a quale tipo ideale di organizzazione corrispondono per comprendere quale grado di Diversity Management è più coerente. Taylor Cox (1991) propone, per esempio, tre diversi tipi di aziende a cui corrispondono diversi tipi di strategie.

L'organizzazione monolitica è quella demograficamente e culturalmente omogenea. I lavoratori che non appartengono al gruppo maggioritario (tipicamente in Europa, uomini e bianchi) si trovano spesso segregati nei lavori meno riconosciuti, meno qualificati e peggio pagati; in ogni caso,

lontano dai processi decisionali. In un'azienda di questo tipo i processi di reclutamento tendono a riprodurre la composizione omogenea del gruppo maggioritario e a rafforzare la segmentazione interna.

L'organizzazione plurale ha una forza lavoro maggiormente eterogenea, rispetto all'organizzazione monolitica, e si impegna per adeguarsi alle leggi e alle politiche pubbliche legate alla parità di trattamento nei luoghi di lavoro. Promuove azioni per contrastare le discriminazioni sul posto di lavoro e attiva percorsi di formazione e sensibilizzazione per il proprio management e per i propri lavoratori. Alla maggiore eterogeneità nella composizione della forza lavoro corrisponde, però, ancora una ridotta integrazione nei processi decisionali e gestionali e un ambiente in cui sono presenti conflitti e contrasti tra i diversi gruppi presenti.

L'organizzazione multiculturale è caratterizzata da: una cultura diffusa che valorizza e promuove le diversità, incorporandole nel processo di costruzione dell'azienda; una struttura, formale e informale, che integra le persone nei processi decisionali e di gestione valorizzandone le caratteristiche individuali; bassi livelli di conflittualità e di distanza tra i diversi gruppi.

Nell'ottica di Cox, il Diversity Management ha il compito di trasformare un'organizzazione da essere orientata verso un gruppo maggioritario a essere centrata sull'eterogeneità del proprio ambiente culturale. Solo così le strategie messe in atto concorrerebbero a realizzare due obiettivi: rafforzare la giustizia sociale, creando un ambiente in cui nessuno è privilegiato o svantaggiato per le proprie caratteristiche e migliorare la produttività e la capacità di generare profitti attraverso cambiamenti interni all'organizzazione.

### **3. Il concetto di diversità**

La lettura da dare alle politiche di Diversity Management dipende anche dal modo con cui è interpretato il concetto di diversità. Se le prime teorizzazioni legate al diversity hanno privilegiato diversità riconducibili all'appartenenza a gruppi sociali definiti come minoranze rispetto alla società maggioritaria, le successive hanno cominciato a porre l'accento soprattutto sulla diversità come patrimonio dell'individuo. Il passaggio dai gruppi all'individuo ha portato a una concezione della diversità percepita come oggetto di svantaggio nell'inserimento lavorativo, a una concezione della diversità come identità individuale complessa e multidimensionale. Così come ha implicato un'estensione della diversità

da fattori primari e imm modificabili (tipicamente, il genere, l'origine etnica, l'età o le abilità fisiche) a fattori legati alle scelte proprie dei percorsi di vita e di crescita delle persone (tipicamente la situazione familiare e i ruoli a questa connessi, la religione o il pensiero politico, il percorso formativo o lavorativo).

Il modello proposto da Kandola e Fullerton (1998) distingue tra le diversità visibili, che si riferiscono a elementi fisici quale il sesso, l'età o il colore della pelle, e diversità invisibili, che riguardano tratti di personalità o scelte di orientamento personale come l'identità di genere.

La multidimensionalità del concetto di diversità e delle sue possibili declinazioni ha, indubbiamente, aiutato a superare una visione riduttiva delle diversità che rischiava di fare coincidere il gruppo sociale di appartenenza con un'essenzializzazione e naturalizzazione delle sue caratteristiche. Per altro verso, nelle interpretazioni più radicali, sembrano svanire i legami sociali e i fattori di contesto, ignorando che i differenziali di potere e le linee di frattura all'interno di un luogo di lavoro comportano l'attribuzione delle persone a un gruppo sociale. Una lettura che cerca di evitare i due rischi del riduzionismo dei gruppi e dell'indifferenziazione degli individui è quella di Cox che definisce la diversità come il variare delle identità sociali e culturali tra persone che vivono insieme in un contesto di lavoro o di mercato. Una proposta di questo tipo rende la diversità rilevante nel momento in cui è socialmente rilevante perché, per esempio, contribuisce alla differenziazione e segmentazione all'interno di un'organizzazione.

#### **4. Il Diversity Management e le aziende<sup>1</sup>**

Il Diversity Management in chiave aziendale si basa sulla premessa che mettere al centro delle politiche aziendali le diversità crei un ambiente di lavoro produttivo in cui chiunque può sentirsi valorizzato, un luogo in cui i talenti siano pienamente utilizzati e in cui siano raggiunti gli obiettivi organizzativi. Questo è il motivo che ha spinto molte aziende a promuovere politiche di diversity, ma che ha anche portato a un lento scivolamento da argomentazioni connesse con il principio di equità e di tutela dei lavoratori appartenenti a categorie discriminabili verso l'inte-

<sup>1</sup> Il tema del rapporto tra Diversity Management e aziende, in particolare per quanto riguarda la dimensione del ritorno economico e di performance aziendale, è trattato da molte pubblicazioni. Tra queste ricordiamo: European Commission (2003; 2013a; 2013b); Di Stefano e Maznevski (2007); Monks (2007).