

Quello sulla *diversità* si sta affermando come un discorso dominante, punto di passaggio ormai obbligato in svariate sfere di vita istituzionale.

Il volume intende fare il punto della situazione sullo sviluppo di interpretazioni e pratiche – oggi solitamente proposte attraverso la retorica del *Diversity Management* (DM) – basate sull'idea della necessità di riconoscere e valorizzare le differenze portate dai lavoratori nei contesti d'impresa. I saggi qui raccolti, oltre a mettere a fuoco i nodi cruciali che hanno caratterizzato l'evoluzione del dibattito, suggeriscono un allargamento di sguardo sulle implicazioni comportate dall'irrompere dei processi di differenziazione sociale e organizzativa, tanto sul piano della ricerca, quanto in un'ottica di intervento e di *policy*.

A emergere è una rappresentazione della *diversità al lavoro* come di una materia all'apparenza consolidata ma tuttora incandescente, a cominciare dal tormentato rapporto tra la logica *business case* al centro del DM e la logica dei diritti sottesa al più tradizionale approccio delle pari opportunità. Nonostante ciò, l'impressione è quella di trovarsi a un punto di svolta che preannuncia sviluppi fecondi nel "lavoro sulla diversità" sul fronte sia teorico che delle prassi organizzative. Tale possibilità di immaginare e costruire nuovi percorsi richiede però una riflessione più coraggiosa ed esplicita su quali siano le "diversità" e i "valori" che si intendono affermare e premiare. Da questo punto di vista, il discorso sulla diversità appare un territorio ancora relativamente inesplorato, in cui le scienze sociali e organizzative sono chiamate a indicare questioni e interrogativi (ancor prima che risposte) da cui partire per incidere sull'esistente e sui modi di concepire e realizzare il cambiamento.

Massimiliano Monaci insegna Sociologia dell'organizzazione e Organizzazioni, ambiente e innovazione sociale presso la Facoltà di Scienze politiche e sociali dell'Università Cattolica di Milano. I suoi principali interessi di ricerca riguardano le culture organizzative e la responsabilità sociale delle imprese. Tra le sue pubblicazioni *Il gusto dell'organizzazione. Estetica, conoscenza, management* (Guerini e Associati 2011, a cura di).

Laura Zanfrini insegna Società, differenze e disuguaglianze, Sociologia della convivenza interetnica e Organizzazioni, ambiente e innovazione sociale presso la Facoltà di Scienze politiche e sociali dell'Università Cattolica di Milano. Per "Sociologia del lavoro" ha recentemente curato il fascicolo *L'invecchiamento delle forze di lavoro. Lo stato del dibattito in Europa* (con F. Marcaletti, I/2012).



€ 24,50 (U)
ISSN 0392-5048
R32.2014.134

FrancoAngeli srl. V.le Monza 106 - 20127 Milano
Poste Italiane Spa - Sped. in Abb. Post - D.L. 353/2003
(conv. in L. 27/02/04 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano
Il trimestre 2014



SOCIOLOGIA DEL LAVORO N. 134 - 2014

SOCIOLOGIA
DEL LAVORO

Creare valore con la diversità

n. 134

a cura di
Massimiliano Monaci e Laura Zanfrini

scritti di:

Barbara Barabaschi, Maria Cristina Bombelli,
Marco Buemi, Alessandra Casarico, Luisa De Vita,
Alfredo Ferrara, Emma Garavaglia,
Alessandra Lazazzara, Francesco Marcaletti,
Letizia Materassi, Massimiliano Monaci,
Anna M. Ponzellini, Paola Profeta, Egidio Riva,
Luigi Serio, Cristina Solera, Laura Zanfrini,
Patrizia Zanoni

FRANCOANGELI

Sociologia del lavoro è la principale rivista italiana che affronta i problemi del lavoro da un punto di vista specificatamente sociologico e con una attenzione particolare all'interdisciplinarietà, preoccupandosi di leggere il lavoro e le sue trasformazioni dentro (e nell'intreccio con) il cambiamento sociale.

La struttura di ogni fascicolo della rivista si presenta simile: la maggior parte dei saggi sviluppa una tematica monografica presentata e introdotta dai curatori; mentre una parte finale viene eventualmente dedicata a contributi e note critiche su temi diversi. Si ha cura che i saggi pubblicati si propongano con solidi approcci teorici e, insieme, con significativi risultati di ricerca empirica, di respiro nazionale e internazionale. L'attento lavoro redazionale garantisce la qualità scientifica di ogni fascicolo pubblicato, anche attraverso un processo di *peer reviewing*, sottoponendo ogni saggio al giudizio di due *referee*.

Summary e titolo in inglese favoriscono la fruibilità a livello internazionale.

Con il contributo di



Abbonamenti

Per conoscere il canone d'abbonamento corrente, consultare il nostro sito (www.francoangeli.it), cliccando sul bottone "Riviste", oppure telefonare al nostro Ufficio Riviste (02/2837141) o, ancora, per inviare una e-mail (riviste@francoangeli.it) indicando chiaramente il nome della rivista.

Il pagamento potrà essere effettuato tramite assegno bancario, bonifico bancario, versamento su conto corrente, o con carta di credito.

L'abbonamento verrà attivato non appena giunta la notifica dell'avvenuto pagamento del canone.

Amministrazione: V.le Monza 106, 20127 Milano - *Direzione e redazione:* Centro Internazionale di Documentazione e Studi Sociologici sui Problemi del Lavoro (C.I.Do.S.Pe.L.) Dip. di sociologia, Università di Bologna, casella postale 937, 40100 Bologna. E-mail: michele.larosa@unibo.it
Internet: <http://boph01.cineca.it/bologna/dipartim/dsoc/socilavoro.htm>

Autorizzazione Tribunale di Milano n. 177 del 21 aprile 1978. Direttore responsabile: Michele La Rosa. Trimestrale - Poste Italiane S.p.A. - Sped. in Abb. Post. - D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano. Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano - Stampa: Digital Print Service s.r.l. - sede legale: via dell'Annunciata 27, 20121 Milano; sedi operative: via Torricelli 9, 20090 Segrate (MI) e via Merano 18, 20127 Milano.

Finito di stampare nel mese di giugno 2014.

SOCIOLOGIA DEL LAVORO

Casella postale 937 - 40100 Bologna (sociologiadellavoro@cidospel.com)

Direttore: Michele La Rosa (michele@larosa.info; michele.larosa-7129@postacertificata.gov.it)

Vice-direttori:

Vando Borghi (vando.borghi@unibo.it), Enrica Morlicchio (enmorlic@unina.it), Roberto Rizza (roberto.rizza@unibo.it), Laura Zanfrini (laura.zanfrini@unicatt.it)

Comitato direttivo:

Giuseppe Bonazzi, Federico Butera, Domenico De Masi, Michele Colasanto

Consiglio di direzione:

Aris Accornero, Leonardo Altieri, Giuseppe Bonazzi, Federico Butera, Carlo Carboni, Vanni Codeluppi, Michele Colasanto, Domenico De Masi, Michele La Rosa, Everardo Minardi, Enzo Mingione, Massimo Paci, Angelo Pichierri, Enrico Pugliese, Emilio Reyneri, Giuseppe Scidà, Adriana Signorelli, Mino Vianello, Luciano Visentini, Paolo Zurla

Corrispondenti per l'estero:

Mateo Alaluf (Belgio), Juan José Castillo (Spagna), Pierre Desmarez (Belgio), Pierre Dubois (Francia), Claude Durand (Francia), Bryn Jones (Gran Bretagna), Jean-Louis Laville (Francia), Christian Marazzi (Svizzera), Pierre Rolle (Francia), Veronika Tacke (Germania), Bengt Starrin (Svezia), Vil Savbanovic Bakirov (Ucraina), Anna Inga Hilsen (Norvegia)

Segreteria redazionale:

Giorgio Gosetti, coordinatore (giorgio.gosetti@univr.it)

Barbara Barabaschi (barbara.barabaschi@unicatt.it)

Federico Chicchi (federico.chicchi@unibo.it)

Barbara Giullari (barbara.giullari@unibo.it)

Francesco Pirone (frpirone@unina.it)

Sociologia del lavoro ha un accordo di collaborazione con Sociologie du Travail, trimestrale francese pubblicato dall'Associazione per lo sviluppo della sociologia del lavoro, con sede in Parigi.

Tutti i corrispondenti per l'estero fanno parte di diritto del Consiglio di direzione. Almeno uno dei referee previsti per la pubblicazione e l'accreditamento viene di norma individuato fra i membri del Consiglio di direzione/Corrispondenti per l'estero.

Sociologia del lavoro è indicizzata su EconLit, Google Scholar, IBSS, ProQuest Sociological Abstracts e ProQuest Summon.

Avvertenze per gli autori

Gli articoli proposti per la pubblicazione devono conformarsi alle seguenti norme redazionali:

essi devono essere inoltrati alla rivista via **e-mail** a sociologiadellavoro@cidospel.com, oltre agli eventuali curatori indicati dalla Direzione in caso di numeri monografici.

Gli articoli devono essere accompagnati da una lettera di liberatoria (scaricabile insieme alle norme redazionali alla pagina della rivista sul sito www.francoangeli.it) in cui l'autore concede alla Direzione della rivista l'esercizio esclusivo di tutti i diritti di sfruttamento economico sull'articolo, senza limiti di spazio ed entro i limiti temporali massimi riconosciuti dalla normativa vigente (attualmente 20 anni) e con tutte le modalità e le tecnologie esistenti e/o in futuro sviluppate.

Afferenza istituzionale (ed email) dell'autore (o degli autori), nonché ulteriori annotazioni riguardanti l'articolo devono essere chiaramente indicati e devono essere inseriti in nota a piè di prima pagina (per queste note si utilizzano i simboli * e **, mentre per le note nel testo si utilizzano i numeri progressivi ricominciando da 1 a ogni articolo).

Degli articoli deve essere fornito un **abstract in italiano** e un **abstract in inglese** massimo di 1.000 battute l'uno (spazi compresi). Ogni riassunto deve contenere in modo chiaro i punti salienti dell'articolo e deve essere espresso col soggetto in terza persona (esempi: "L'autore sostiene che"). All'inizio dell'*Abstract* in inglese deve comparire il titolo dell'articolo tradotto in inglese.

Sei "parole chiave" e **sei "key words"** andranno indicate, al termine rispettivamente dell'abstract italiano e di quello inglese, che indichino con chiarezza gli argomenti trattati.

I singoli saggi, comprensivi di note e riferimenti bibliografici, non devono superare le **40.000 battute** (spazi inclusi).

Indirizzare la corrispondenza a:

"Sociologia del Lavoro", casella postale 937, 40100 Bologna

C.I.Do.S.Pe.L. (Centro Internazionale di Documentazione e Studi Sociologici sui Problemi del Lavoro)/Dipartimento di sociologia e diritto dell'economia, sociologiadellavoro@cidospel.com - casella postale 413, 40100 Bologna

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore. Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la ri-elaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota od in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun fascicolo dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali (www.clearedi.org; e-mail: autorizzazioni@clearedi.org).

In caso di copia digitale, l'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione. Di quale “diversità” e di quale “valore” parliamo? , di <i>Laura Zanfrini, Massimiliano Monaci</i>	pag.	7
Il lavoro tra differenze e capacità di soggettivazione , di <i>Alfredo Ferrara</i>	»	40
Verso l’intersectionality. Un nuovo paradigma per la gestione delle diversità , di <i>Luisa De Vita</i>	»	54
Responsabilità sociale d’impresa per la valorizzazione della diversità aziendale , di <i>Letizia Materassi</i>	»	68
Work-life balance e performance aziendale nella prospettiva del Diversity Management , di <i>Anna M. Ponzellini, Egidio Riva</i>	»	84
La diversità di genere: un valore economico , di <i>Alessandra Casarico, Paola Profeta</i>	»	103
Le età al lavoro. La gestione dell’age-diversity analizzando i processi di invecchiamento nelle organizzazioni , di <i>Francesco Marcaletti, Emma Garavaglia</i>	»	116
Gestire le differenze d’età nel mercato del lavoro e in impresa: il caso francese , di <i>Barbara Barabaschi</i>	»	134
Il Diversity Management e le strategie di impresa: alcune tendenze evolutive , di <i>Luigi Serio</i>	»	148

Azioni positive contro le discriminazioni nel mondo del lavoro. L'esperienza dell'UNAR, di <i>Marco Buemi</i>	pag. 160
Superare il <i>Diversity Management</i>. Come alcune terapie rischiano di peggiorare le malattie organizzative, di <i>Maria Cristina Bombelli, Alessandra Lazazzara</i>	» 169
Critical perspectives on diversity: state of the art and promising avenues for future research, di <i>Patrizia Zanoni</i>	» 189
Le uscite delle donne dal mercato del lavoro: quanto pesano la classe, il contratto e il settore? Un confronto tra Italia, Spagna, Danimarca e Regno Unito, di <i>Cristina Solera</i>	» 204
Abstracts	» 225

Introduzione.

Di quale “diversità” e di quale “valore” parliamo?

Laura Zanfrini*, Massimiliano Monaci**

(...) Durante un funerale, ad esempio, gli italiani non si vergognano di manifestare le proprie emozioni e sia gli uomini sia le donne piangono apertamente e con profusione di lacrime per esprimere quello che sentono. Alcune persone arrivano anche a strapparsi i capelli, mentre altre saltano sulla bara nella fossa ancora aperta. Questo tipo di comportamento è considerato accettabile e normale (...) (Gannon, 1997).

Questa raccolta nasce, in primo luogo, dalla convergenza degli interessi disciplinari dei suoi curatori intorno al tema della diversità nel lavoro e nei luoghi di lavoro. Ciò partendo da due premesse. La prima consiste nell'immediata, forse ovvia, constatazione che quello sulla *diversità*¹ si sta consolidando come un discorso dominante del nostro tempo, segnalandosi come

* Centro ricerca WWELL, Dipartimento di Sociologia, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

** Centro ricerca WWELL, Dipartimento di Sociologia, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

1. Nel manuale *Sociologia delle differenze e delle disuguaglianze* abbiamo fatto nostra la distinzione, suggerita da P. Ceri (1985), tra differenze e diversità. Secondo la sua proposta, *le differenze sono caratteristiche ordinabili lungo una scala d'importanza* (per esempio le differenze nei livelli d'istruzione, nella collocazione gerarchica della professione svolta, o anche le differenze di reddito), mentre *le diversità sono caratteristiche non ordinabili*, con una natura qualitativa, che possono solo essere comparate in termini di uguale/diverso (come le differenze di genere, etniche, religiose, ecc.), non già di maggiore/minore (come invece avviene per le differenze ordinabili). Tuttavia, per comodità espositiva, adeguandoci peraltro al costume più diffuso nella comunità scientifica, utilizzeremo in questa sede i due concetti indifferentemente, non fosse altro che perché nell'idea di *Diversity Management* sono tendenzialmente ricomprese anche le differenze basate su caratteri ordinabili.

punto di passaggio ormai obbligato – nelle retoriche, se non nelle pratiche – in svariate sfere di vita istituzionale. In secondo luogo, si è condivisa la consapevolezza che la “diversità” costituisca un costrutto (*in primis* concettuale) multidimensionale e sfaccettato, con cui in generale si tende a riferirsi a una varietà di caratteristiche demografiche e socio-culturali che in qualche modo risultano o sono rappresentate come significative nelle relazioni tra i soggetti situati in determinati contesti di azione collettiva, siano questi delle specifiche organizzazioni o gruppi di lavoro al loro interno, oppure sistemi sociali più di macro-livello, come ad esempio i settori occupazionali, il mercato del lavoro, i regimi di welfare e quelli che regolano l’accesso ai diritti di cittadinanza.

Al tema della diversità ci si è avvicinati da sensibilità differenti, facenti capo agli interessi e alle categorie rispettivamente dell’analisi sociologica del lavoro e dell’analisi organizzativa: da una parte, una posizione di ricerca orientata a cogliere ed enfatizzare l’*embeddedness* delle dinamiche e dei mercati del lavoro negli assetti e nel mutamento della società, e quindi anche nei processi sociali legati all’esperienza e alla costruzione delle differenze tra individui e tra gruppi; dall’altro lato, una prospettiva focalizzata sui fenomeni dell’organizzazione, a sua volta attenta ai nessi tra dinamiche organizzative e il contesto socio-culturale in cui sono situate e al contempo abituata a confrontarsi – non di rado in forma dialettica – con le istanze pragmatiche degli studiosi organizzativi più vicini alla prassi manageriale nella gestione dei luoghi di lavoro. Da questo incontro a emergere è stata un’immagine della “diversità al lavoro”, e del discorso sulla diversità, come di una materia sì a prima vista consolidata (basti pensare all’impressionante volume di letteratura accumulatosi dalla metà degli anni ’90, anche in campi come la ricerca psicologico-sociale e la teoria economico-aziendalistica), eppure una materia tuttora “incandescente”; una rappresentazione che, come si vedrà, esce sostanzialmente confermata e anzi rafforzata e arricchita dai contributi qui raccolti.

Se l’origine più prossima di questo fascicolo di “Sociologia del lavoro” è da ricondurre alla collaborazione e allo scambio personali tra i suoi due curatori, più profondamente la sua *ratio* si inquadra nell’ambito della riflessione e delle attività di ricerca condotte, sin dalla sua costituzione nel 2010, dal Centro di ricerca WWELL (*Welfare Work Enterprise Life-long Learning*) del Dipartimento di Sociologia dell’Università Cattolica di Milano. La natura e gli esiti di tale lavoro si possono variamente cogliere in tre numeri precedenti della rivista: il primo dedicato all’individuazione e discussione di nuove forme di raccordo tra lavoro, welfare e cittadinanza, lette, appunto, con un’attenzione specifica alle differenze di genere e di età, nonché a quelle collegate all’origine nazionale e alla disabilità (Lodigiani, Zanfrini, 2010); il secondo al tema della conciliazione vita-lavoro – o, in termini più precisi, al *work-life balance* –, affrontato come questio-

ne centrale per la qualità della vita sociale e in primo luogo reinterpretato in modo alternativo rispetto a una *vulgata*, non solo di senso comune, che continua a concepirlo come problema femminile (Riva, Zanfrini, 2010); il terzo dedicato all'invecchiamento delle forze di lavoro in Italia e in Europa, attraverso una concettualizzazione della cosiddetta *ageing society* che porta in primo piano la necessità di ripensare l'intero ventaglio delle politiche sociali e del lavoro anche in termini di rapporti tra le generazioni e tra le differenti coorti di età, tanto nei luoghi di lavoro quanto nei *setting* di vita familiare, comunitaria e istituzionale (Marcaletti, Zanfrini, 2012). La presente raccolta si inserisce volutamente nel solco tracciato da questi approfondimenti. Con essi più volte affiora un'evidente continuità nei contributi qui inclusi, fatta di corrispondenze e rimandi che, piuttosto che costituire inopportune ripetizioni o sovrapposizioni, vogliono dar conto dell'articolazione e insieme della coerenza complessiva che caratterizzano la prospettiva di ricerca percorsa attraverso questi lavori; prospettiva che ha trovato in queste iniziative editoriali un momento di sintesi e di sistematizzazione volto soprattutto – ciò che vale in particolare proprio per il presente volume – a individuare gli elementi di criticità e di debolezza, dettando così l'agenda delle ricerche future.

Un'ultima premessa a questa introduzione è di natura terminologica e concerne la scelta di riferirsi alle dinamiche e alle questioni della diversità nel lavoro, nonché del “lavoro colla/sulla diversità”, attraverso l'espressione *Diversity Management* (d'ora innanzi DM). L'impiego di questa etichetta è divenuto ormai convenzionale e quindi quasi ineludibile per ragioni – in senso lato – di pragmatica della comunicazione, come testimoniato dalla sua ampia diffusione nel mondo d'impresa (e forse più ancora in quello della consulenza aziendale, che vi ha intravisto una promettente linea di *business*), tra i *policy-makers* pubblici (laddove è a tratti confuso con le *affirmative actions*), nella società civile e tra i ricercatori accademici di diverse discipline. Ciò, tuttavia, non deve far dimenticare che la denominazione “DM” ha in larga parte la sua matrice nell'ambito dell'azione manageriale e nei circuiti di produzione di conoscenza esperta più prossimi a essa e alle concrete esigenze dei suoi professionisti, come la comunità degli studiosi-consulenti di direzione; e di come questo “imprinting” iniziale si rifletta nel suo uso corrente, non di rado impregnato di retorica e disattento, come cercheremo di evidenziare nella parte conclusiva di questa introduzione, alle inevitabili implicazioni etiche che questa, come ogni altra strategia di gestione delle risorse umane, comporta. Occorre, cioè, rammentare che il discorso del/sul DM si afferma nel quadro di una “pragmatica della comunicazione” nell'accezione più stretta, in cui tale retorica comporta un legame diretto e spesso esplicito con determinate influenze che si intendono produrre nell'*audience* e nel contesto di riferimento. Effetti primariamente connessi con istanze di gestione, ovvero di

orientamento e per taluni versi di controllo (*managing diversity*) rispetto a finalità date, che coincidono con quanto oggi si è soliti definire tramite la nozione di “*business case for diversity*”; vale a dire, l’obiettivo e l’indicazione di rendere la diversità – la presenza o la ricerca di una forza lavoro eterogenea – una leva per incrementare il vantaggio competitivo e la capacità di performance delle organizzazioni nei loro attuali scenari d’azione.

Peraltro, a conferma della problematicità di ingresso di questa terminologia, è interessante notare come anche dall’interno di una prospettiva squisitamente organizzativa sia possibile interrogarsi sulla sua novità esplicativa, chiedendosi se di per sé l’espressione “DM” non costituisca, in fondo, un altro modo per intendere la quintessenza tradizionale, e per certi versi paradossale, dell’organizzare, codificata nel classico testo di Lawrence e Lorsch (1967) come *una spinta a conciliare l’esigenza di differenziazione e al contempo quella di integrazione*. Così, ad esempio, non è difficile intravedere questo dilemma per eccellenza dell’azione organizzativa al centro di quanto Bassett-Jones (2005) considera il “paradosso” del DM, per cui «(...) if [firms] embrace diversity, they risk workplace conflict, and if they avoid diversity, they risk loss of competitiveness» (p. 169).

In realtà, a quest’ultima osservazione occorre attribuire più che altro una valenza provocatoria e di stimolo a una riflessione non superficiale sulla natura del fenomeno cui ci stiamo interessando, perché è semplicemente inconfutabile che lo sviluppo di pensiero e di iniziative in tema di diversità nei luoghi di lavoro abbia visto un impulso impressionante nell’ultimo ventennio in relazione a una serie di grandi trasformazioni demografiche e socio-culturali, e a corrispondenti ulteriori dinamiche di differenziazione organizzativa, nei paesi industriali avanzati. Questi processi hanno riguardato e stanno caratterizzando anche il contesto italiano, benché con un certo ritardo (come per altri paesi europei) rispetto al Nord-America e al Regno Unito. Gli aspetti e persino le sfaccettature di tali mutamenti si possono direttamente cogliere tra le righe di vari articoli del fascicolo, e in particolare nella ricostruzione dell’“incontro con la diversità” contenuta nella parte iniziale dell’articolo di Alfredo Ferrara, che apre la raccolta. Nel loro complesso, però, i testi qui inclusi sembrano consentire soprattutto un allargamento di sguardo, a livello interpretativo e di *research agenda*, ma anche di proposte per l’azione, sulle implicazioni e questioni comportate dall’irrompere dei profondi processi di differenziazione sociale e organizzativa, che appaiono oltremodo significativi laddove il loro impatto si intreccia con “vecchi” modelli di costruzione e pratica della diversità.

Tra le tendenze che, seppure molto schematicamente, non si può fare a meno di citare, risalta in primo luogo *l’incremento della presenza femminile nel mercato del lavoro, con la conseguente accresciuta rilevanza delle – e attenzione per le – “strutture di genere”*, specie nel senso di differente distribuzione di donne e uomini nei mestieri e nei settori occu-

pazionali, nelle gerarchie organizzative, nei sistemi di divisione del lavoro sociale (con un particolare accento sulle funzioni riproduttive, presto emerse come chiave di volta per comprendere e contrastare il sistematico svantaggio femminile). Attraverso in particolare la ricerca sul *sex typing* delle professioni, sulle discriminazioni a svantaggio delle donne, sul fenomeno del “soffitto di cristallo”, sull’evidente asimmetria nell’accesso agli organismi di potere (come i consigli di amministrazione), nonché mediante le iniziative istituzionali volte a contrastarli, il tema del genere si è imposto come discorso che si potrebbe definire alternativamente paradigmatico, ossia quale archetipo (o finanche una sorta di “cavallo di Troia”) in vista di un’estensione di interesse anche ad altre dimensioni di diversità; oppure, con un’interpretazione meno benevola ma forse più vicina alla realtà, “esclusivista”, più o meno involontariamente responsabile di una monopolizzazione dell’attenzione e del dibattito a discapito dell’apertura ad altre forme di differenza e di disuguaglianza nel mondo del lavoro e delle organizzazioni. Nel caso italiano, si può affermare senza tema di smentita che, fino a molto di recente, studi e iniziative in tema di DM, anche quando qualificati sotto questa etichetta, sono di fatto coincisi con un lavoro condotto per rivelare l’influenza (spesso sottile) delle diversità di genere, oppure in funzione di una “scoperta” e valorizzazione della specificità femminile come risorsa per l’azione collettiva². Peraltro, con l’evidente tendenza, pressoché generalizzata, a trascurare i fenomeni di discriminazione maschile (quelli in particolare relativi alla possibilità di fruire, senza subire stigmatizzazioni negative, dei dispositivi per la conciliazione) e a contraddire platealmente, sia pure a volte in modo inconsapevole, alcuni dei fondamentali cavalli di battaglia del “pensiero delle donne” (Zanfrini, 2005).

L’onda lunga di questa preoccupazione prioritaria per le dinamiche di genere è ravvisabile in modo del tutto evidente nell’articolo di Alessandra Casarico e Paola Profeta, le quali percorrono questo itinerario offrendo un contributo nella prospettiva economico-aziendalistica che risulta prezio-

2. Per inciso, ma solo per limiti di spazio, va sottolineato come proprio la retorica del “vantaggio femminile” rappresenti una delle maggiori aree di potenziale ambiguità del discorso sul genere (Monaci, 2011; Zanfrini, 2005), in grado di sostenere o addirittura rafforzare alcuni comuni processi di stereotipizzazione delle “peculiarità prerogative” delle donne e di giustificare o alimentare la loro concentrazione in determinati ambiti di azione (settori occupazionali, funzioni organizzative, ecc.). Paradossalmente, volendo rintracciare un portato concreto di questi lavori sul genere per il successivo interesse verso altre diversità, una delle prime continuità a segnalarsi potrebbe proprio consistere nella persistenza di questa criticità collegata alla tematizzazione, seppure connotata positivamente, delle specifiche peculiarità da attribuire agli appartenenti di un dato gruppo sociale giungendo a una sorta di reificazione dei *clivages* tra gruppi e categorie sociali, in obbedienza a una retorica che non di rado trova scarsa corrispondenza nell’attribuzione effettiva di riconoscimenti e ricompense.

so per le sue capacità di integrare un approccio prettamente sociologico, o socio-organizzativo, alla questione dell'uguaglianza di genere. Rielaborando gli spunti offerti dalla letteratura *womenomics* e rivolgendosi alla situazione italiana, le autrici sostengono con vigore l'idea che un incremento della presenza delle donne possa tradursi in nuove opportunità di crescita economica per il Paese e di miglioramento di prestazioni e risultati per le sue imprese; ciò non tanto in virtù di particolari propensioni legate all'esperienza o all'identità delle donne, ma *in primis* del livello di capitale umano da esse accumulato e comprovato dai loro attuali risultati di istruzione. Duplice appare il valore di questa analisi. Da una parte, in generale, si offre una prospettiva di largo respiro che pone in primo piano i nessi d'interdipendenza tra processi di micro-livello (come le discriminazioni o la ricerca di "talenti" da parte delle aziende) e le dinamiche – e le potenzialità – di sviluppo socio-economico di un contesto nazionale, in particolare di quello italiano. Dall'altro lato, prendendo in esame il caso specifico e di stringente attualità dell'intervento del legislatore attraverso la legge 120/2011 sulle quote di rappresentanza di genere nei consigli di amministrazione, si contribuisce innanzitutto a fare chiarezza – in termini di scenario, obiettivi e risultati conseguiti – su una misura di promozione della partecipazione femminile ai luoghi decisionali che ha alimentato un dibattito finora incapsulato dalla rigida (e ideologica) contrapposizione tra fautori e avversari delle "quote rosa". Detto per inciso, è proprio di queste settimane (febbraio 2014) il lancio sulla televisione pubblica di uno spot che, con esplicito riferimento alla legge in questione e ai suoi positivi risultati, accredita l'idea che iniziative di questo tipo trovino la loro legittimazione nel ritorno economico, prima ancora che in istanze di equità sociale.

Nella loro conclusione, anche Casarico e Profeta valutano positivamente questo strumento come necessario meccanismo di "rottura degli equilibri", sottolineando al contempo l'esigenza di uno sforzo su altri fronti, legislativi ma anche legati all'iniziativa delle imprese e a un mutamento culturale; ciò chiama in causa il "tormentato" rapporto tra la logica dei diritti e delle pari opportunità e la logica della valorizzazione delle differenze, una questione che traspare da altri contributi e su cui si tornerà nella parte finale di questa introduzione. Le due studiose enfatizzano la necessità di agire su più fronti – a partire da quello delle politiche familiari – per spostare l'Italia dalla posizione di retroguardia in cui continua a collocarsi, rimuovendo gli ostacoli che inibiscono l'ingresso e soprattutto la permanenza delle donne sul mercato del lavoro. Un auspicio certo da sottoscrivere, che ribadisce l'impianto da noi adottato nel volume *Non è un problema delle donne* (Riva, Zanfrini, 2010) – dove appunto si segnalava la necessità di implementare un *sistema della conciliazione* composto da vari "tasselli" che investono la vita privata e familiare, le culture e le prassi organizzative, l'organizzazione dei tempi sociali, le politiche e i sistemi

di welfare –, senza però abbracciarne una delle conclusioni più significative, costituita dalla prospettiva di una “degenderizzazione” della società. È proprio in questo orizzonte che si può cogliere l’opportunità di integrare i risultati dell’approccio economico, oggi particolarmente in voga, con quello più squisitamente sociologico. Il rischio è altrimenti di auspicare che l’attraversamento dei confini di genere si realizzi in una sola direzione, ovvero con l’ingresso delle donne nei domini tradizionalmente maschilizzati.

Più in generale, si potrebbe commentare che l’approccio della *womenomics*, pur convincente sul piano dei risultati certificabili, finisce col dare per scontata la necessità di una generalizzazione dei comportamenti e dei ruoli “maschili” (o, per meglio dire, maschilizzati), rafforzando implicitamente l’idea che tali ruoli siano “superiori”. Senza prendere in considerazione l’opportunità di far crescere la presenza maschile nei percorsi e nei ruoli femminilizzati, secondo uno scenario certamente più coerente con la libertà dei soggetti di trovare realizzazione tanto nel lavoro quanto nella vita privata secondo le proprie specificità (Zanfrini, 2005). Si tratta di una tendenza difficilmente evitabile e sulla quale aveva già portato l’attenzione un sociologo acuto come Simmel, laddove osservava come la posizione di potere che gli uomini ricoprono dentro le società finisce col generalizzare gli standard maschili quasi appunto fossero dell’intera umanità (Coser, 1977).

Un secondo cruciale versante del rapporto fra tendenze socio-demografiche e i processi di diversificazione dell’esperienza, individuale e collettiva, nei luoghi di lavoro riguarda la dimensione dell’età. Coerentemente con quanto evidenziato poco sopra, in Italia (e non soltanto) al modo in cui le differenze di età influiscono nelle strutture e culture organizzative contemporanee si è riservata un’esplicita attenzione con considerevole ritardo rispetto all’analisi delle dinamiche di genere. Ciò appare testimoniato, per esempio, dal fatto che il lavoro da molti ritenuto “apripista”, nel nostro paese, in questo ambito risale a tempi relativamente recenti (Bombelli, Finzi, 2006). Non a caso, questo testo vede come co-autrice una studiosa – che peraltro figura tra i contributori della presente raccolta – già distintasi nell’analisi della situazione e delle prospettive delle donne nel campo occupazionale e in particolare nelle carriere manageriali; e altrettanto non casualmente, benché con buoni motivi, esso si focalizza in primo luogo sui meccanismi organizzativi di discriminazione dei lavoratori *senior*, nell’assegnazione di ruoli e opportunità, sulla base della loro età anagrafica.

La discussione sull’influenza dell’età si è concentrata in larga prevalenza, e non solo in Italia, sulla questione della “giusta” (ri-)collocazione degli *over 45*, a partire dalla legittima preoccupazione di affrontare le difficoltà di uno scenario nel quale il progressivo allungamento della vita media e della vita potenzialmente attiva delle persone si combina con le

esigenze e le politiche di ridimensionamento dei sistemi pubblici di welfare, in special modo sul fronte della spesa pensionistica. Si tratta di uno scenario dove, nella misura in cui le politiche di gestione del personale routinizzano una percezione dell'investimento in capitale umano – e del “talento” – fondata sul criterio di un'età non elevata, si moltiplicano i rischi di meccanismi *lose-lose*; laddove a perdere sono sia i lavoratori maturi (svantaggiati da processi di discriminazione basati su stereotipi relativi allo loro inadeguatezza professionale e motivazionale), sia le imprese (svantaggiate dalla possibile perdita di repertori di competenze ed esperienza), sia il sistema socio-economico di riferimento e in primo luogo il mercato del lavoro (svantaggiati in termini di opportunità e risorse disponibili e di maggiori criticità nella messa a punto di regimi di welfare finanziariamente sostenibili). Troviamo un chiaro riflesso di tali problematiche e del relativo dibattito nell'articolo di Barbara Barabaschi, che li affronta attraverso una discussione del caso francese e più precisamente delle novità introdotte, e degli impatti al momento determinati, da un insieme di norme statali promulgate a partire dal 2006 al fine di promuovere l'invecchiamento attivo attraverso misure attinenti il reclutamento, la gestione delle carriere e la formazione. Le implicazioni di questo approfondimento meritano grande attenzione, innanzitutto perché mettono a disposizione degli spunti comparativi riferiti a un contesto, sotto vari aspetti, più prossimo rispetto a quelli (tipicamente nord-europei) al centro della letteratura con cui i ricercatori e gli addetti ai lavori italiani hanno solitamente la possibilità di confrontarsi. In secondo luogo, si evidenziano in modo esplicito le ambivalenze del modello regolativo-prescrittivo alimentato dal legislatore francese: esso, da un lato, intende intervenire contemporaneamente al macro-livello del mercato del lavoro e al micro-livello dell'azione organizzativa, non delegando (o relegando) l'iniziativa del cambiamento al semplice impegno volontaristico delle imprese; dall'altro lato, sembra mantenere, se non accentuare, la problematicità legata alla necessità di generare mutamenti autentici e di lungo periodo nelle culture del lavoro attivate in impresa (per esempio, tramite i meccanismi più o meno formali delle pratiche di selezione), una condizione verosimilmente non favorita da una spinta a occuparsi di differenze tra i lavoratori proveniente dall'alto e mediante dispositivi vincolanti.

Benché il contributo di Barabaschi enfatizzi, in maniera molto opportuna, come la regolamentazione francese preveda più ampiamente degli strumenti di solidarietà ed equità intergenerazionale (per esempio, tramite il “tutorato rovesciato”, con il trasferimento di competenze dai giovani ai *senior*), occorre ribadire che nel suo complesso il lavoro sino a oggi condotto per tematizzare e affrontare la “questione dell'età” nella gestione organizzativa e dei lavoratori si è in gran parte concentrato sui problemi legati ai processi di invecchiamento della forza-lavoro. Il comprensibile

affanno provocato dall'urgenza di diagnosticare e "tamponare" gli effetti di tale dinamica, nel quadro di un'inevitabile riformulazione dei sistemi di welfare, ha avuto il merito di promuovere la fiorente letteratura sull'*active ageing*, fra le cui righe fa al limite capolino, per quanto sovente in modo ancillare, un'attenzione al nesso con le criticità e le prospettive dell'occupazione giovanile; al contempo, però, questo interesse prioritario ha, per certi versi, cannibalizzato il dibattito, lasciando uno spazio a dir poco residuale per una disamina a tutto tondo di come, proprio nel contesto delle odierne trasformazioni socio-culturali, le specifiche condizioni (bisogni, aspettative, incertezze, ecc.) connesse alle diverse fasi del ciclo di vita individuale impattano o spingono a ridefinire la relazione tra organizzazioni e persone e tra le stesse persone nei luoghi di lavoro. Un contributo attraverso cui si recupera questa prospettiva più ampia sull'influenza giocata, nella vita organizzativa, dalla variabile età *qua tale* è quello qui proposto da Francesco Marcaletti ed Emma Garavaglia, i quali – tenendo fede al titolo scelto per il proprio articolo, incentrato sull'*age diversity* – si occupano degli interventi dei manager organizzativi per aumentare l'inclusività *nei confronti dei lavoratori di ogni età*. In particolare, essi offrono una dettagliata discussione delle caratteristiche e dei primi risultati sul campo del questionario *Quality of Ageing at Work (QAW-q)*; uno strumento messo a punto nell'ambito delle più recenti attività del Centro WWELL e concepito per supportare il management delle organizzazioni nella fase iniziale di un complessivo processo orientato alla gestione della diversità di età, vale a dire l'individuazione delle possibili criticità, come quelle che possono minare i meccanismi di circolazione e di integrazione delle competenze in contesti oggi mediamente più contrassegnati dalla compresenza di soggetti appartenenti a coorti anagrafiche, o con una anzianità organizzativa, differenti.

Aldilà delle implicazioni teoriche dell'articolo, del resto intuibili dalla sua parte introduttiva, la sperimentazione empirica di cui esso dà conto ha un'indubbia valenza innovativa sotto il profilo metodologico, che emerge nell'estesa parte del saggio ove si approfondisce come il *QAW-q* presenti una capacità di focalizzazione – ovvero di intercettare delle dimensioni rilevanti di percezione/condotta a livello sia individuale sia collettivo – che, ai fini di un'analisi delle "età al lavoro", sembra andare ben oltre rispetto a quanto consentito dalle tradizionali indagini di clima. Peraltro, su un piano più generale, se è vero che (Gagliardi, 2011) la ricerca sulle pratiche organizzative (di qualsiasi genere esse siano) tende tuttora a polarizzarsi tra un discorso "accademico" – concettualmente solido ma spesso disinteressato alla rilevanza pratica delle proprie interpretazioni – e un discorso "pragmatico" – assai sensibile ai risvolti operativi dei propri modelli ma altrettanto frequentemente contraddistinto da una certa superficialità di analisi –, la proposta delineata da Marcaletti e Garavaglia imbecca

una direzione che sembra promettere di conciliare uno sguardo analitico adeguato alla complessità della realtà studiata con l'apertura alle istanze applicative dei *practitioners*. Un equilibrio attestato in qualche modo dal fatto che, mentre i due autori ben chiariscono come l'impiego del questionario e dei suoi risultati sia finalizzato a incrementare la consapevolezza del management intorno ai molteplici aspetti coinvolti nell'influenza del fattore-età sul vissuto dell'esperienza lavorativa (senza offrire alcuna facile "ricetta" gestionale), l'interesse manifestato dalle organizzazioni (pubbliche e private) al centro delle prime rilevazioni lascia scorgere un potenziale non trascurabile di rilevanza – e forse di diffusione – dello strumento nel mondo della pratica manageriale.

Infine, una terza grande tendenza che attualmente concorre a creare diversità nella composizione delle popolazioni organizzative ha a che fare con *il fenomeno migratorio e con i conseguenti processi di differenziazione su base etnico-nazionale e religiosa*. Rispetto alla situazione italiana, non solo è risaputo che il paese è già divenuto, a ogni effetto, un contesto di immigrazione, ma si prevede che nel prossimo futuro, una volta usciti dal tunnel della recessione, esso continuerà a rappresentare uno dei principali poli di immigrazione nell'intero scenario internazionale; una delle conseguenze primarie – più dirette e altamente visibili – di tutto ciò consiste, naturalmente, nel massiccio aumento della quota di personale proveniente da nazioni a forte pressione migratoria nei luoghi di lavoro.

A livello di ricerca, l'attenzione verso la particolare "minoranza" data dai lavoratori stranieri non ha risentito degli effetti di quanto abbiamo descritto come una sorta di monopolizzazione del dibattito da parte del tema del genere e in particolare della condizione femminile nelle organizzazioni. Anzi, in Italia, lo studio della condizione e del lavoro degli immigrati si è ritagliato uno spazio via via più riconoscibile fin dai primi anni '90, in parallelo – se non addirittura con lieve anticipo – rispetto all'affermarsi dei *gender/women studies*. In questo caso, l'elemento di contraddizione appare invece un altro: nonostante il progressivo accumularsi di una corposa letteratura dedicata alla crescente presenza degli immigrati nel mercato del lavoro, di fatto a tutt'oggi non si è ancora sviluppata una vera riflessione in grado di – o interessata a – ragionare sul nesso tra lavoro, competenze degli stranieri e performance organizzativa. Per essere più espliciti, a colpire (e scoraggiare) è un sostanziale immobilismo nella sfida di mettere a fuoco e, sul fronte delle politiche, di promuovere modalità di valorizzazione della potenziale risorsa, per lo sviluppo socio-economico del paese, costituita dal lavoro immigrato in termini sì di conoscenze e abilità professionali, ma ancor più, specie in prospettiva, in virtù della versatilità di esperienze e profili biografici direttamente emergenti dal

background migratorio³. Le ragioni sono facilmente intuibili laddove si considerino le specificità del modello italiano d'incorporazione economica, che sembra addirittura accentuare l'idea di complementarità tra lavoratori stranieri e autoctoni⁴, erigendola a una sorta di assioma indiscusso. Già agli albori della transizione migratoria dell'Italia (Zanfrini, 2000) erano del resto ben visibili i limiti di un modello implicitamente fondato sulla discriminazione in tutte le sue molteplici declinazioni: segregazione professionale (ulteriormente accentuata per la componente femminile), svantaggio retributivo, *overqualification*, sovrarappresentazione nell'area del lavoro nero, marginalizzazione nelle strategie aziendali di formazione continua e sviluppo del capitale umano. A diversi anni di distanza, al di là di una *vulgata* del sottoutilizzo del potenziale dei lavoratori immigrato, si consolida la consapevolezza di come questa realtà di discriminazione sia del tutto coerente coi processi di costruzione sociale e istituzionale dei migranti, coi modelli e le culture migratorie condivisi dalle principali comunità immigrate (che rappresentano l'Italia come un paese nel quale è relativamente facile trovare un lavoro, sia pure di bassa qualità, purché ci si adatti a svolgere appunto un lavoro "da immigrato") e, non ultimo, con gli argomenti usualmente adottati per legittimare la loro presenza e il loro diritto a essere accolti, che immancabilmente evocano la disponibilità a svolgere i mestieri rifiutati dagli italiani. Del resto, ancora poche settimane orsono, in occasione della presentazione del XXIII Dossier statistico Immigrazione Caritas Migrantes, l'on. Manconi (Presidente della Commissione Diritti umani del Senato) ha annoverato tra le ragioni che dovrebbero rendere l'Italia un paese aperto nei confronti degli stranieri il fat-

3. Proprio in tale direzione si muove un'iniziativa internazionale di ricerca-intervento avviata, con il coordinamento scientifico del Centro WWELL, alla fine del 2013 e che si concluderà a metà del 2015. Si tratta del Progetto DIVERSE – *Diversity Improvement as a Viable Enrichment Resource for Society and Economy* –, approvato e co-finanziato dalla Commissione Europea (European Integration Fund, Grant Agreement No. HOME/2012/EIFX/CA/CFP/4248*30-CE-0586564/00-20), volto a indagare e simultaneamente promuovere in un set di regioni appartenenti a dieci paesi dell'Unione pratiche di valorizzazione del potenziale dei "cittadini di Paesi Terzi" (TCNs, *Third Country Nationals*) in tre ambiti: a) la valorizzazione delle conoscenze e competenze formali, non formali e informali dei TCNs; b) l'incremento di consapevolezza, nelle imprese e nei loro contesti sociali di riferimento, dei vantaggi comportati da pratiche di DM orientate precipuamente alle risorse umane immigrate; c) il sostegno a ruoli di partecipazione dei TCNs nelle organizzazioni di volontariato, favorendo condizioni in cui essi possano offrire uno specifico contributo alle attività di utilità pubblica di queste ultime. A parte quanto sopra indicato a proposito dell'esigenza di re-impostare il tema del lavoro immigrato in una reale ottica di "capitale umano", un intento ulteriore di questo progetto – tale da accentuarne la portata innovativa ed evidente nella terza linea di azione – è quello di contribuire a uno "svecchiamento" del modello europeo di integrazione (Zanfrini, 2011a).

4. Si può confrontare, al riguardo, Zanfrini, 2013b.

to che la discriminazione sul mercato del lavoro praticamente non esiste, poiché gli immigrati occupano nicchie disdegnate dai lavoratori italiani!

Prendere finalmente sul serio un'agenda di ricerca e di *policy* più ambiziosa rispetto alle implicazioni di ampio raggio della presenza immigrata sarebbe coerente non solo con la logica intrinseca del DM, orientata a produrre risultati *win-win* per le varie parti in causa (i lavoratori con le loro istanze identitarie, le imprese, i territori di riferimento), ma più globalmente con l'attuale obiettivo programmatico comunitario di rafforzare nei paesi dell'Unione sia la competitività economica sia la coesione sociale (laddove, in quest'ultimo senso, si parte dal condiviso presupposto che l'*empowerment* del lavoro immigrato sia un basilare veicolo d'inclusione sociale e integrazione interetnica nel contesto di società sempre più pluralistiche). In realtà, anche qui, come per l'*age diversity*, non è arduo capire i motivi che hanno ostacolato un discorso di più largo respiro. Lasciando da parte le criticità connesse agli impatti della crisi economico-finanziaria nell'ultimo lustro⁵, in questo caso – e sicuramente in Italia – la difficoltà di “volare più in alto” nella comprensione dei significati del lavoro immigrato deriva soprattutto dalla constatazione di lungo periodo che gli stranieri rimangono largamente, e in modo apparentemente immodificabile, concentrati in determinati settori occupazionali e relegati ai livelli inferiori delle gerarchie organizzative; il tutto accompagnato ed esacerbato da una frequente sovraqualificazione rispetto ai compiti svolti, nonché da accentuate dinamiche di etnicizzazione di certe loro collocazioni e mansioni professionali. Il quadro di riferimento, insomma, è certamente distante da quello anglosassone e in special modo americano, ossia il contesto di originario sviluppo del DM. In particolare, lo spazio parrebbe angusto per insistere sulla leva strategica al centro dei modelli “ortodossi” di DM, i quali, con riguardo alle stesse differenze etnico-nazionali, sono prima di tutto formulati in vista della valorizzazione competitiva di risorse umane “pregiate” per la crucialità della loro collocazione organizzativa o dei loro ruoli professionali. Ciò nonostante, e nella consapevolezza degli effetti perversi implicati da un'esperazione del principio della “necessaria valorizzazione di *naturali* diversità”⁶, non mancano elementi per dare vi-

5. Versante sul quale, comunque, sarebbe necessario aprire un capitolo a sé per discutere i tipi di ricaduta della crisi sull'occupazione immigrata, aldilà delle percezioni comuni (cfr. al riguardo Zanfrini, 2013a).

6. Ricollegandosi a quanto messo in rilievo nella nota 2 a proposito della retorica del “vantaggio femminile”, possiamo evidenziare la profonda ambiguità intrinseca alla ricerca e all'attribuzione di competenze – predisposizioni e attitudini – “date” nei confronti degli appartenenti a specifiche nazionalità e/o etnie. Se si vuole trovare un meccanismo, che in qualche modo sembri ricalcare la logica del DM, orientato agli immigrati, è proprio questa la predominante forma di riconoscimento delle loro diversità finora attivata nell'interfaccia tra società e mercato del lavoro del nostro paese, con i già ricordati ri-

ta a una stagione più incisiva sul piano della riflessione, ma anche rispetto a obiettivi di cambiamento culturale – dentro e fuori le organizzazioni – e di orientamento o riorientamento delle *policies* di fonte istituzionale. In questa luce si può, ad esempio, leggere quanto emerso da una ricerca qualitativa promossa dalla Fondazione ISMU (Monaci, 2012a), focalizzata sulle azioni di DM interculturale attuate da un campione di organizzazioni del Nord-Italia, di vari settori e dimensioni e con una significativa presenza di personale d'origine straniera. Seppure nei limiti connaturati al proprio carattere esplorativo, l'indagine ha documentato delle dinamiche di attenzione nei riguardi della diversità etnico-nazionale per certi versi inattese, e in taluni casi chiaramente in grado di creare valore, oltre che per i lavoratori immigrati (a livello professionale e di una più globale qualità della vita), anche per la stessa performance organizzativa. Ma, soprattutto, si è portato alla luce una sorta di approccio ricorrente in queste pratiche, in cui un (moderato) grado di formalizzazione e dei meccanismi relazionali e culturali di natura informale si contaminano e supportano a vicenda; indicazioni che, combinandosi con quelle fornite da alcuni altri studi della scarsa ricerca italiana sulle prassi di *cross-cultural management* rivolte ai lavoratori immigrati (per esempio: Visconti, 2007), rappresentano indubbiamente uno stimolo all'approfondimento di una possibile "via italiana" a questa declinazione del DM.

All'interno della presenta raccolta, troviamo un'eco di questo complessivo – e complesso – insieme di questioni nel testo di Marco Buemi, che si sofferma sul programma di iniziative "*Career Forum: diversità al lavoro*", avviato nel 2008 dall'UNAR, l'Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali della Presidenza del Consiglio dei Ministri. Tale linea di azione istituzionale, coordinata in *partnership* con altri attori, si propone di contrastare le forme dirette e indirette di discriminazione nel mercato del lavoro verso soggetti portatori di "diversità visibili" (con un'attenzione distintiva rivolta a quelli di origine straniera), promuovendo eventi periodici in cui queste persone usufruiscono di opportunità di incontro diretto con i rappresentanti delle aziende in vista di eventuali assunzioni. L'articolo rispecchia e, per qualche verso, "sconta" le preoccupazioni operative dell'autore (che svolge un'attività professionale proprio in seno all'UNAR). Tuttavia ha il merito di suggerire due implicazioni importanti: da un lato, che, come del resto evidenziato da tempo nella ricerca psico-sociale sui processi di categorizzazione sociale, lo strumento più immediato ed efficace per ridurre l'influenza e l'utilizzo di stereotipi consiste nell'esperienza

schì sul piano della (ri)produzione di processi di stereotipizzazione e discriminazione. Si tratta di un meccanismo, evidentemente, non estraneo ai fenomeni di segregazione occupazionale dei lavoratori stranieri e in particolare alla già citata etnicizzazione di determinati settori di attività come i servizi di cura alla persona.

diretta a contatto con l'“altro”; in secondo luogo, su un versante più macro, che, come ogni pratica volta a una maggiore sostenibilità della vita collettiva, la promozione dell'inclusività nei luoghi di lavoro si configura necessariamente come azione sistemica, una sfida pluralistica che coinvolge molteplici attori sociali e ne sollecita l'iniziativa.

Fondamentalmente, i contributi del fascicolo che si sono introdotti sino a questo punto forniscono originali approfondimenti rispetto a distintive dimensioni della diversità. Ciò offre lo spunto per porre al centro dell'attenzione una delle questioni critiche che hanno contrassegnato il dibattito internazionale sul DM, rendendolo un “terreno” più conteso e contestato di quanto si è portati a ritenere: *il problema di quali differenze considerare (più) significative per i loro impatti nei luoghi di lavoro*. Come da più parti e da tempo enfatizzato (per esempio: Bombelli, 2003; Cox, Beale, 1997; Kandola, Fullerton, 1994), il discorso del DM rappresenta senza dubbio un antidoto alla concezione restrittiva sostanzialmente sottesa al tradizionale approccio delle pari opportunità, che privilegia le dimensioni della diversità riconducibili all'appartenenza delle persone a un numero limitato di gruppi socio-demografici considerati “svantaggiati” o “deboli” (le donne, i disabili, le minoranze etniche, ecc.); per inciso, una rappresentazione “limitata” che invero si ritrova anche in non poche delle analisi iniziali formulate sotto l'egida del DM, specie di matrice statunitense, laddove si allude apertamente al nesso tra *EEO (Equal Employment Opportunity)* e *inclusion*. D'altro canto, non si è mancato di sottolineare le criticità implicate dalle visioni “estese” della diversità organizzativa, che spingono a considerare come predominante il ruolo delle caratteristiche e delle differenze di livello più squisitamente “soggettivo” portate dagli individui nel lavoro (per esempio: tratti di personalità, aspirazioni e valori sviluppati nel proprio percorso di vita) e comunque a utilizzare un approccio multilivello alla diversità in grado di tenere simultaneamente conto dei numerosi aspetti – dalle prerogative di personalità, alle influenze dei contesti di socializzazione, alla specifica collocazione organizzativa – che, combinandosi, determinano, in modo dinamico, l'unicità della persona e della sua identità. Gli elementi di problematicità e le perplessità sollevati da questo “modello dei (molteplici) tratti” concernono, in primo luogo, il rischio che, ampliandosi potenzialmente a «qualsiasi differenza tra le persone» (Cox, 2001, p. 3), il concetto stesso di “diversità” si diluisca al punto da risultare poco significativo per l'analisi e l'intervento. Da un'angolazione non meno importante, occorre poi evidenziare un altro problema: è indubbio che l'invito a occuparsi della diversità essenzialmente in termini di differenze tra “singoli” individui consente di mettere in discussione il riduttivo principio di una sostanziale uniformità all'interno dei gruppi sociali e delle “categorie di differenze” (per genere, età, ecc.); tuttavia, come ben riassunto dalla critica di Konrad (2003), non concepire le persone (an-

che) come membri – o percepiti tali! – di specifici gruppi sociali può facilmente condurre a trascurare quei fattori e meccanismi di contesto, a partire dai rapporti e dai differenziali di potere proprio tra diversi gruppi sociali, che producono effetti di disuguaglianza nella vita organizzativa.

Questo denso ordine di questioni fa da sfondo all'articolo di Luisa De Vita, con la sua proposta di rafforzare nel contesto italiano l'adozione della prospettiva dell'"intersezionalità" (*intersectionality*), un *frame* teorico e operativo che ormai si è ritagliato un certo spazio in ambito anglosassone, ma che finora è rimasto ai margini del dibattito sul DM in Italia. Come opportunamente precisa l'autrice, tale approccio si compone a propria volta di vari filoni e la versione che qui si propone appare promettente per la sua capacità di non decostruire ma invece "complicare" le categorie sociali consolidate, ponendo al centro dell'attenzione l'esperienza delle persone che si trovano nell'intersezione di più categorie, nonché le modalità con cui, in maniera sempre interdipendente con le caratteristiche dei distintivi contesti socio-istituzionali e organizzativi di riferimento⁷, questo intreccio è in grado di produrre condizioni di disuguaglianza (anche e specialmente in una forma che "sfugge" alle definizioni della disuguaglianza codificate dai gruppi di volta in volta dominanti a livello sociale e organizzativo). Sul piano dell'intervento organizzativo, sono evidenti le implicazioni che possono derivare da questa sensibilità: ad esempio, rispetto alla consueta tendenza a concentrarsi su un solo tipo di diversità (o anche ad affrontarne di varie sulla scorta dell'assunto che riproducano uno "schema" ricorrente); e, più profondamente, per lo stimolo a progettare le pratiche di *diversity* valutando i peculiari contesti d'azione in cui esse andranno a situarsi e con la consapevolezza che l'obiettivo conclamato della creazione di valore (per persone e imprese) passa attraverso la possibilità di far emergere i processi di discriminazione così come vengono di volta in volta costruiti, nella specifica situazione *at hand*, proprio dal compenetrarsi – e non dalla semplice sommatoria o giustapposizione – delle categorie di differenza.

D'altra parte, *la questione di come tenere al contempo in considerazione – e soprattutto tenere "dentro" un unico modello – le sfaccettature e la fluidità dell'identità soggettiva e i suoi elementi più "intrinsecamente" sociali (legati a vissuti collettivi, anche di disuguaglianza, se non ad appartenenze collettive) rimane oggi aperta*, contrassegnata da punti di opacità e ambivalenza, di tensione e di contraddizione. Ciò è anche quanto si può leggere, in definitiva, nel già citato articolo di Alfredo Ferrara. La

7. Possiamo qui apprezzare la connessione con un'altra tipica criticità imputata alle teorie canoniche del DM: il paradosso dell'indifferenza verso le declinazioni locali della diversità, tuttora ravvisabile quando i modelli e le "buone prassi" di DM messi a punto nella letteratura internazionale ricalcano analisi e raccomandazioni importate dall'esperienza della realtà nordamericana e delle sue *corporations*.

sua tesi è, più precisamente, che l'impresa post-fordista abbia trasformato le spinte all'individualizzazione legate al mutamento sociale in un'opportunità per rimodulare le proprie strategie di controllo (prima ancora che competitive): attraverso il riconoscimento delle molteplici dimensioni che possono caratterizzare l'identità dei singoli lavoratori – in termini di aspirazioni, culture, stili di vita – si sarebbero così depotenziati gli strumenti di rappresentazione/attivazione di istanze alternative alla performatività organizzativa, connessi alla percezione tra i lavoratori (e a una percettibilità sociale) di un'identità comune fondata sull'appartenenza al medesimo “corpo collettivo”. Aldilà di quanto enfatizzato dai correnti discorsi sugli inesorabili trend della “società liquida” o sui pericoli per la convivenza comportati da identità collettive “integraliste”, un'implicazione cruciale e più ampia del saggio di Ferrara è di spingere a interrogarsi seriamente se il ridimensionamento del ruolo delle identità sociali – o il tentativo di liquidarle – non rischi d'indebolire in maniera eccessiva quei meccanismi *group-based* di condivisione materiale e simbolica che paiono una risorsa necessaria per la costruzione di soggettività, vale a dire la capacità di pensare e narrare le proprie vite da parte delle persone.

Uno degli aspetti più significativi, e insieme sfidanti, del modo in cui il tema della diversità sul lavoro è stato affrontato in tempi recenti concerne *la possibilità di esplorarne l'intreccio con altre grandi questioni oggi al centro dell'attenzione di studiosi, operatori d'impresa e soggetti istituzionali*; un allargamento di prospettiva e di agenda di cui la presente raccolta dà conto, proponendo, anzi, una serie di direzioni di analisi in grado di favorirne lo sviluppo e l'incisività.

Un primo fondamentale nesso è quello che intercorre tra DM e Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI o CSR, *Corporate Social Responsibility*). In larga parte, tanto nella ricerca che nella pratica, questa relazione è stata sino ad ora messa a fuoco considerando il DM – per il suo orientamento a favorire l'espressione di bisogni e identità plurimi – uno strumento privilegiato di comportamento responsabile nei riguardi del cruciale stakeholder organizzativo dato dalle risorse umane; prova ne è che, nell'architettura dei più affermati sistemi formali di *accounting, auditing e reporting* della performance sociale d'impresa, la documentata presenza di prassi di DM rappresenta un indicatore ormai convenzionale nell'area dedicata alle azioni a vantaggio dello “stakeholder dipendente”. Questa impostazione riflette la modalità con cui, più in generale, si è interpretato il rapporto tra CSR e gestione delle risorse umane, laddove queste ultime vengono trattate principalmente quali destinatarie degli impegni di responsabilità dell'impresa. Più raramente, il *focus* si è spostato – per usare i termini di Cohen (2010) – dagli “impatti sulle risorse umane” agli “impatti delle risorse umane”, cioè al ruolo delle persone dell'organizzazione non soltanto come *target*, ma anche come veicolo essenziale dell'attuazione delle prati-

che di CSR; si pensi solo alla loro partecipazione diretta ai *core processes* (progettazione di servizi/prodotti, produzione, gestione del cliente, ecc.) che rendono “sostenibile” l’azione di un’impresa, oppure a quanto sia necessario il loro personale coinvolgimento per la disseminazione interna di una cultura organizzativa socialmente orientata.

Proprio in quest’ultimo solco s’inserisce il contributo di Letizia Matarassi, basato sui risultati di un’indagine empirica su una serie di progetti di CSR realizzati in varie regioni italiane, accomunati dal fatto di essere stati condotti attraverso la collaborazione di un’azienda e di una realtà associativa. L’indicazione di fondo che scaturisce dalla discussione è densa di significato: la gestione efficace di un progetto di RSI partecipato con attori *non profit* (di norma volto a generare benefici per la qualità della vita in un territorio) è anche correlata alla capacità dell’impresa d’intercettare e mobilitare le “geografie di appartenenza” delle risorse umane, *in primis* quelle direttamente partecipanti alle iniziative, ma anche quelle raggiunte indirettamente tramite la comunicazione interna. Secondo tale analisi, gli interventi e gli stessi processi di *partnership building* – o di *stakeholder engagement*, nel vocabolario caro ai cultori della RSI – con gli interlocutori *non profit* hanno tante più probabilità di successo quanto più la scelta delle “buone cause” da promuovere e dei partner è in grado di attivare specifici tratti identitari e sensibilità (per esempio, collegati all’esperienza di genere o della malattia in famiglia) presenti nella comunità organizzativa, portando a una “ricomposizione” di quest’ultima secondo dimensioni di appartenenza, e attraverso meccanismi di coinvolgimento e di condivisione tra dipendenti, variabili (cioè, creati di volta in volta). Una simile lettura offre diversi spunti interessanti per la ricerca più direttamente focalizzata sulle pratiche di CSR, ad esempio confermando che la riuscita dei processi di *partnership building* tra aziende e altri attori sociali dipende, in misura non trascurabile, anche dalle particolari e contingenti condizioni interne dei “mondi organizzativi” messi in relazione nella *partnership*. Ciò detto, come anticipato, il valore aggiunto fornito dall’articolo nel contesto del presente lavoro è da individuare nel modo in cui esso permette d’inquadrare in una prospettiva più ampia l’interdipendenza tra CSR e HRM (*Human Resource Management*), e anzi, esplicitamente, tra CSR e DM; apportando, in ultima analisi, ulteriori materiali a favore dell’interpretazione secondo cui *la cittadinanza (delle risorse umane) “nell’impresa” e la cittadinanza “dell’impresa” (nella società) costituiscono due facce inseparabili della stessa medaglia* (Monaci, 2012b; Swanson, Niehoff, 2001).

Una seconda cruciale intersezione che si è iniziata a indagare, e a cui occorre dedicare attenzione, collega il DM alla tematica del “welfare aziendale”, relativa alle azioni volontarie d’impresa orientate a favorire e sostenere nel tempo il benessere e la qualità della vita complessiva dei dipendenti e dei loro familiari. Nell’ampia gamma di interventi che so-

no ritenuti confluire in quest'ambito (sostegno al reddito, assistenza sanitaria, previdenza complementare, ecc.), Anna M. Ponzellini ed Egidio Riva si concentrano sulle iniziative di *work-life balance* (WLB), un insieme di pratiche, oggi diffuse o quanto meno apertamente dibattute anche nell'esperienza italiana, finalizzate a permettere una più sostenibile interazione tra i diversi mondi di vita quotidiana delle persone e innanzitutto tra le sfere familiare e lavorativa. Tre sono i punti, discussi nel dettaglio, da cui procede la riflessione degli autori. Il primo è che, "sulla carta", le politiche organizzative di WLB possono avere un ancoraggio prevalente nelle teorie dei diritti umani e della giustizia sociale (in sostanza, nella logica delle pari opportunità a prescindere da ogni riferimento alla prestazione e alle priorità aziendali) oppure proprio nella prospettiva del DM, con uno sguardo privilegiato a come tali attenzioni verso specifici bisogni e istanze espressi dalle risorse umane mettano queste ultime nelle condizioni di meglio contribuire al raggiungimento degli obiettivi d'impresa. In secondo luogo, si pone in rilievo come di fatto non solo gli interventi in materia delle istituzioni di governo europee ma anche – per certi versi, inaspettatamente – le prassi organizzative consuete in questo campo siano stati guidati principalmente da finalità etico-sociali (peraltro, concentrandosi in larga prevalenza sulla condizione di svantaggio delle donne e in particolare delle madri), con una focalizzazione invece molto limitata sui possibili vantaggi per la performance aziendale derivanti dalla valorizzazione delle aspirazioni e dei percorsi delle persone. In terzo luogo, si argomenta che questa tendenziale separazione del WLB dalla strategia organizzativa concorre a renderlo una pratica "fragile", di continuo esposta a rischi di ridimensionamento legati alle incertezze delle dinamiche competitive (tipicamente attraverso riallocazioni del budget d'impresa); una condizione non estranea, a giudizio dei due autori, ai risultati sin qui conseguiti dalla "stagione del WBL", che essi reputano nel complesso modesti. La proposta che Ponzellini e Riva elaborano sulla scorta di questa analisi è di dare maggiore spazio, nella ricerca e nella pratica, ad approcci meno legati ai diritti e più orientati alla creazione di "valore condiviso"; una svolta da promuovere mediante processi di innovazione organizzativa in grado non solo di articolare i benefici per i vari attori coinvolti (e innanzitutto per le imprese, i cui interessi sono paradossalmente meno "esplicitati" nelle attuali politiche di WLB), ma anche di consentirne, a valle, una chiara valutazione.

In definitiva, non è difficile notare la consonanza di questa interpretazione con quanto sostenuto da Casarico e Profeta (come visto sopra) a proposito dell'esigenza di potenziare le motivazioni competitive, rispetto al paradigma delle pari opportunità, come *driver* dei processi di riconoscimento della diversità. In aggiunta a questa indicazione di fondo, però, la conclusione di Ponzellini e Riva lascia intravedere ulteriori implicazio-

ni, alludendo al *circolo virtuoso che nelle imprese potrebbe innescarsi tra la verifica della “validità di mercato” degli investimenti in WLB – da qui l’importanza della valutazione – e gradualmente processi di apprendimento collettivo della rilevanza delle opzioni sottese a tali pratiche* (non escluse quelle di carattere più prettamente etico-sociale), in modo tale da alimentare nel medio-lungo periodo un reale cambiamento delle culture aziendali in senso – nell’accezione più ampia – sostenibile.

Il *nesso tra DM e strategia organizzativa* rappresenta una terza grande questione che trova spazio nella nostra raccolta e a esso è specificamente dedicato l’articolo di Luigi Serio. In primo luogo, la sua disamina prende in considerazione e utilmente riepiloga le varie sfere dell’azione organizzativa – dall’HRM, all’ambito commerciale, alla gestione della reputazione – in cui si possono muovere e impattano gli impegni aziendali sul fronte del DM; lasciando in qualche modo intendere che una pratica “strategica” della diversità già si segnala dal fatto che non venga effettuata una scelta su quali aree focalizzare gli impegni di DM (in base a ragioni più o meno contingenti), ma che piuttosto la loro influenza caratterizzi trasversalmente una serie di processi *core* nel perseguimento degli obiettivi d’impresa. Più interessante ancora, però, si presenta la parte in cui Serio articola il suo invito a *interpretare il DM come “grimaldello” per un cambiamento organizzativo più profondo, tale cioè da ridefinire il modo stesso di pensare le strategie d’impresa*. Un meccanismo che egli vede già all’opera, riferendosi anche ad alcuni casi concreti, in due situazioni paradigmatiche che possono e spesso tendono a intrecciarsi: laddove la parte centrale del business e il posizionamento aziendale si sviluppano in una dimensione internazionale, richiedendo forme d’integrazione di e in sistemi multiculturali (una condizione che non è più esclusiva delle grandi strutture multinazionali); e quando si attivano logiche di innovazione *open*, ossia basate sulla costruzione di network tra attori eterogenei (per esempio, tra organizzazioni pubbliche e private o tra diverse comunità professionali), in cui la creazione di valore finale discende da forme di collaborazione fluida e laterale e dalla combinazione non gerarchica di competenze e risorse. Tuttavia – questa una convinzione che traspare dal testo – per connettere stabilmente le pratiche di DM ai processi di strategia competitiva e liberarne le potenzialità ai fini dell’innovazione d’impresa occorre completare quello che l’autore definisce il processo di uscita del DM dal dominio esclusivo della CSR e dello *Human Resource Management*.

La parte finale della rivista ospita tre articoli. L’ultimo di essi, a differenza di tutti gli altri del volume, non è stato scritto appositamente per corrispondere alla nostra *call for papers* e sposarne il progetto, ma è stato aggiunto successivamente per motivi editoriali. In questo contributo “autonomo”, Cristina Solera attinge dai dati dell’ECHP (*European Community Household Panel*) per esaminare come, in quattro paesi dell’Unione

con configurazioni socio-istituzionali diverse (Italia, Spagna, Danimarca e Gran Bretagna), il fenomeno dell'uscita delle donne dal mercato del lavoro sia variamente influenzato da tre fattori: il tipo di contratto, la classe occupazionale e il settore lavorativo. Poiché la discussione dell'autrice chiama in causa questioni riguardanti la partecipazione femminile al mondo del lavoro e, più indirettamente, le pratiche e le aspettative di genere (accennando, per esempio, ai modelli di divisione del lavoro domestico e alle politiche di conciliazione a livello nazionale), lasciamo al lettore il compito di scorgerne i nessi – per così dire “contingenti”, ma, a nostro avviso, non banali – con una serie di punti già evidenziati in questa introduzione.

Gli altri due contributi sono stati scritti da studiose che hanno svolto un ruolo di rilievo, conseguendo una certa riconosciuta autorevolezza, nel dibattito rispettivamente italiano e internazionale sul DM. A loro è stato affidato il compito di chiudere la raccolta, soffermandosi – come si suole dire – sullo stato dell'arte della prospettiva (e insieme del “progetto”) del DM e delineando alcuni spunti che possano aiutarci a immaginarne o anche orientarne nuove possibili (o auspicabili) direttrici di sviluppo.

Il messaggio convogliato dal primo articolo, scritto da M. Cristina Bombelli insieme ad Alessandra Lazazzara, è riassumibile nell'idea che sia opportuno superare il discorso del DM come oggi lo si conosce e lo si pratica, e in fin dei conti persino abbandonare questa denominazione, in ragione del fatto che alcune sue “terapie rischiano di peggiorare le malattie organizzative”. Tale provocatoria affermazione discende dalla percezione, maturata attraverso una prolungata esperienza a cavallo tra mondo della ricerca e mondo della consulenza manageriale, di una serie di aspetti controversi e contraddittori delle forme in cui il DM si è sino a qui prevalentemente istituzionalizzato: il rischio che le pratiche di inclusione accentuino lo stigma di determinate diversità; la “schizofrenia” organizzativa alimentata dalla prassi di aggiungere – invece che integrare – le iniziative di DM negli ordinari processi di HRM (per esempio, facendole coesistere con regole gestionali, implicite ma routinizzate, che stabiliscono confini anagrafici per la selezione dei talenti); i *gaps* della comunicazione, ovvero il non raro divario tra ciò che “si dice” all'esterno e ciò che “si fa” nella concreta realtà delle pratiche interne; la tendenziale elusione dell'impegno alla valutazione degli impatti prodotti⁸.

Facendo tesoro delle criticità emerse, ma con grande attenzione a non “gettare via il bambino insieme all'acqua sporca”, le autrici propongono di

8. E più in generale, potremmo aggiungere, la diffusione molto limitata di un approccio alla misurazione utilizzabile a supporto delle stesse fasi di avvio e intermedie delle azioni di DM (ai fini di diagnosi iniziali più accurate, della creazione di consenso intorno a obiettivi di cambiamento, ecc.).

ri-orientare la teoria e soprattutto la prassi del DM secondo un approccio “plurale”, al centro del quale troviamo due linee-guida. La prima si pone in tensione e insieme in continuità con l’invito di Serio, sopra richiamato, ad “affrancare” le pratiche della diversità dall’egemonia dell’HRM e dei suoi specialisti. Per Bombelli e Lazazzara, infatti, occorre seriamente mettere mano a una rivisitazione dei sistemi di gestione del personale, sia per neutralizzarne i codici quotidiani che veicolano esclusione a dispetto e a danno degli stessi progetti *diversity-oriented*, sia – più profondamente – *per far sviluppare le istanze di una gestione inclusiva nei normali meccanismi di funzionamento dell’HRM* (selezione, sviluppo, ecc.) e in definitiva, più ancora che di una funzione specializzata, del complesso delle azioni manageriali nell’organizzazione. In secondo luogo, ma sempre con in primo piano l’esigenza di ridurre il facile rischio di generare prassi (o di replicare *best practices*) avulse dalla concretezza della vita organizzativa, la prospettiva plurale suggerita dalle autrici comporta una costante attenzione alle specificità strutturali e, in primo luogo, culturali dei contesti organizzativi di riferimento; è attraverso un approccio alla diversità come “costrutto culturale locale” che, tra l’altro, si hanno maggiori possibilità di realizzare le condizioni di trasparenza e coerenza delle decisioni a loro giudizio indispensabili per generare una chiara comprensione (se non condivisione) interna relativa ai criteri di valutazione adottati quando si attua il riconoscimento delle differenze e si operano le “discriminazioni” alla base del lavoro sulla diversità in un’organizzazione.

Il successivo contributo di Patrizia Zanoni presenta a sua volta un’impostazione critica. Ciò non tanto nel senso di portare allo scoperto le aree di opacità nei modi in cui è stata trattata in generale – nella ricerca e nella gestione – la questione della diversità, criticità che pure emergono fra le righe del testo, segnando alcuni visibili punti di contatto con gli spunti “riflessivi” forniti da altri articoli qui raccolti. Piuttosto, l’autrice dà un taglio critico alla sua interpretazione dello stato dell’arte del campo e di possibili promettenti sviluppi futuri focalizzandosi su quanto è stato prodotto in tema di DM nell’ambito di un distintivo filone degli studi organizzativi contemporanei: la prospettiva – in senso stretto, appunto – “critica” o *Critical Management Studies* (CMS; Alvesson, Deetz, 2000; Alvesson *et al.*, 2009), un approccio di analisi affermatosi in particolare in Gran Bretagna dalla fine degli anni ’80 e che si è progressivamente ritagliato un considerevole spazio nella ricerca accademica internazionale. Nel loro complesso, e in estrema sintesi, i CMS si caratterizzano per uno spiccato pluralismo teorico – con fondamenti intellettuali che spaziano dal neo-marxismo alla *discourse analysis*, dal post-strutturalismo ai *cultural studies* – e ispirano le loro analisi principalmente a due principi (Fournier, Grey, 2000): a) la “non-performatività”, non finalizzando la produzione di conoscenza alla ricerca dell’efficienza nelle organizzazioni, ma anzi svelando gli impat-

ti ambigui e problematici (*tout court*, “criticabili”) dell’azione manageriale ispirata dalla logica mezzi/fini sulla quotidiana esperienza delle persone nei *setting* organizzativi; b) la “denaturalizzazione”, ossia l’impegno a decostruire la realtà della vita organizzativa e le verità della conoscenza organizzativa “ortodossa”, rivelandone i meccanismi di potere e di dominio all’opera sotto una superficie di apparenti naturalità e oggettività. Zano- ni offre innanzitutto un dettagliato bilancio del contributo della letteratu- ra critica all’analisi della diversità e della sua gestione nei luoghi di lavoro, individuando due novità di fondo da essa apportate: una chiara opposizio- ne alla “concettualizzazione strumentale” delle identità legata alla conce- zione *business-case* del DM; e la tendenza a proporre una comprensione del potere come inestricabilmente intrecciato alle dinamiche di costituzio- ne delle identità dei soggetti sociali (a partire da quelle collegate a “ogget- tivi” tratti socio-demografici) negli specifici contesti sociali in cui essi so- no *embedded*. Attorno a questi cardini – fa notare l’autrice – ruotano poi altri elementi ricorrenti negli approcci critici alla diversità, tra cui l’idea che il passaggio dalla cornice delle pari opportunità a quella del DM abbia oscurato (quindi, accentuandolo) il ruolo dei differenziali di potere e dei conflitti di interesse tra “maggioranza” e “minoranze” nelle organizzazio- ni, nonché la denuncia di come gran parte degli “esperti” nel campo del- la diversità (anche distanti dalle priorità manageriali, per esempio i rappre- sentanti sindacali) siano spinti a conformare i propri discorsi alla retorica delle posizioni dominanti per la necessità di produrre significati riconoscibi- li e legittimati da queste ultime.

Nella seconda parte dell’articolo, Zano- ni tratta una serie di interessi e piste di analisi che a suo parere, se maggiormente inclusi nella futura *re- search agenda* della prospettiva critica, saranno in grado di aumentarne la salienza, in particolare promuovendo nuove letture delle interdipendenze tra diversità, identità e potere. Almeno due di queste indicazioni meritano di essere subito anticipate. La prima, particolarmente cruciale in quanto coinvolge una critica tradizionale e mai sopita verso i CMS nel loro com- plesso, suggerisce l’opportunità di rafforzare la “performatività” degli ap- procci critici alla diversità; non nel senso di un allineamento agli obiettivi *business-case*, ovviamente, ma di un maggiore sforzo (coerente, del resto, con la capacità di questa prospettiva di focalizzarsi sui micro-processi del- la vita organizzativa) *nel teorizzare e proporre pratiche in grado di pro- durre forme alternative e non subite di soggettività nel contesto delle at- tuali strutture organizzative*. La seconda indicazione sottolinea l’esigenza di *mettere al centro dell’attenzione i soggetti collocati negli strati inferio- ri delle gerarchie organizzative*, esplorando anche i meccanismi con cui essi (mediante pratiche linguistiche e materiali) creano aperture per nuo- vi significati e per azioni di micro-emancipazione, piuttosto che limitarsi a dare loro voce dall’esterno, alimentando le concezioni che li rappresen-

tano come soggetti “incompleti” perché senza potere e dunque contribuendo in qualche modo (benché involontariamente) alla riproduzione di quelle stesse condizioni di subordinazione che si intende contrastare. Che si condividano o meno i presupposti e le finalità della prospettiva critica, si tratta di riflessioni che non dovrebbero lasciare indifferenti chi – a vario titolo e forse, tanto più, in un’ottica di ricerca – si occupa di diversità e del modo di ricavarne “valore”.

Il compito di introdurre, dalla posizione di curatori del volume, gli undici articoli in esso dedicati alla questione del DM ha fornito un’ampia opportunità di riprendere o mettere in rilievo molteplici nodi e snodi del dibattito in corso, delle sue traduzioni (e “matrici”) concrete nelle organizzazioni di lavoro, nonché delle possibili o auspicabili direzioni di sviluppo futuro dell’uno e delle altre. Alla luce di ciò, *si potrebbe ritenere di trovarsi a un punto di svolta nella riflessione sul DM, che preannuncia sviluppi fruttuosi sia sul fronte dell’azione manageriale, sia su quello della ricerca*. In tale prospettiva, ci sembra a questo punto utile delineare, quasi a mo’ di inventario, un quadro sintetico delle criticità – o, se vogliamo, delle sfide – rilevabili sottotraccia da quanto si è detto e che, a nostro avviso, non possono (più) rimanere ai margini del *focus* di attenzione e dell’agenda di quanti (studiosi, operatori organizzativi, istituzioni e altri soggetti sociali) sono al lavoro su questo fronte.

Un primo ordine di criticità, fin troppo facile da individuare, riguarda *il modo attraverso il quale la diversità è descritta e rappresentata*. La curiosa citazione riportata in apertura, che descrive gli italiani inclini a manifestare il proprio dolore per un lutto perfino mettendosi a saltare sulla bara del congiunto defunto, ne offre un esempio emblematico. Tratta da una ricerca sul management internazionale condotta da un affermato docente dell’Università del Maryland con l’intento di rendere i manager delle imprese globali edotti sulle caratteristiche dei loro potenziali collaboratori e partner commerciali, essa sembra andare perfino oltre il rischio di stereotipizzazione cui quasi inevitabilmente s’incorre quando l’enfasi sulla diversità incede alla costruzione di categorie dentro le quali incasellare le persone. Questo rischio, lo abbiamo accennato, percorre insidiosamente gran parte della riflessione sulla diversità di genere che, in realtà, custodisce due tensioni palesemente contraddittorie: da un lato la pretesa, in nome dell’uguaglianza di opportunità, di smantellare gli stereotipi maschilisti che dipingevano le donne come “naturalmente” poco adatte a ricoprire ruoli nevralgici all’interno delle gerarchie organizzative, primi fra tutti quelli che implicano un’attitudine al comando (o, nelle versioni più estreme, finanche inadatte ad avere un lavoro per il mercato); dall’altro lato l’aspettativa di vedere valorizzate e ricompensate le presunte (“naturali”?) propensioni femminili – dalla capacità d’empatia a quella di gestire le relazioni e i processi comunicativi (cfr. tra tutti Chodorow, 1978) – vedendo

in esse leve competitive per le imprese post-fordiste, in quanto maggiormente sintoniche con le modalità più innovative di organizzazione del lavoro (per esempio: Biadene, Peducci, 2000). Una contraddizione che, tra le altre conseguenze, produce quella di oscurare i rischi di discriminazione “al maschile”: sorprende, ad esempio, come la registrazione dei rendimenti scolastici comparativamente migliori della popolazione femminile – che, come si è visto, è uno degli assunti su cui si fonda la *womenomics* – abbia sollecitato ben pochi tentativi per comprendere (e correggere) le ragioni di uno svantaggio maschile che ha verosimilmente a che vedere anche con la natura nient'affatto neutra, rispetto al genere, delle istituzioni formative. Allo stesso modo, occorre rimarcare la colpevole sottovalutazione di come, anche in ragione della sostanziale tenuta del tradizionale modello di divisione sociale del lavoro che assegna agli uomini il ruolo di *breadwinner*, la disoccupazione continui a rappresentare un'esperienza particolarmente drammatica proprio per questi ultimi; un'esperienza – e la crisi ne ha offerto “solo” una testimonianza estrema, sebbene tragica, col susseguirsi dei suicidi al maschile – tale da decretare un fallimento *tout court* esistenziale e da cui si rischia di venire definitivamente sopraffatti.

Integrando la prospettiva aziendalistico-organizzativa con altri tipi di approcci disciplinari diventa più facile avere la consapevolezza dei modi attraverso i quali una società prende coscienza di una determinata “diversità”, spesso attraverso un'operazione di “inversione dello stigma” (Wieviorka, 2001; trad. it. 2002) che ne favorisce l'impiego come ancoraggio identitario e strumento a difesa dei propri interessi (eventualmente in contrapposizione ad altri gruppi). Nella vicenda che ha portato all'emersione e alla “produzione” delle varie differenze, è possibile constatare come l'iniziativa degli attori discriminati alimenta ma è al tempo stesso alimentata dalla riflessione delle scienze sociali – ed oggi, sempre più spesso, dall'iniziativa di altri attori sociali significativi – concorrendo all'emergere di svantaggi che prima restavano oscurati, proprio perché restavano ottebrate le diversità e le differenze alle quali tali svantaggi sono associati (per un approfondimento cfr. Zanfrini, 2011b, prima parte). In tale processo, però, è fondamentale considerare il nesso tra le varie identità socio-demografiche e le dinamiche di potere. Ce lo ricorda il già citato saggio di Zanoni con la sua ricognizione delle prospettive critiche sulla diversità, accomunate proprio dall'attenzione per questo nesso. Ma ce lo conferma anche uno sguardo a quanto sta avvenendo nel mondo del lavoro e delle organizzazioni, dove taluni gruppi minoritari – si pensi, ad esempio, alla minoranza dei gay e lesbiche, che peraltro nella storia è stata il bersaglio, e sia pure in misura minore continua a esserlo, di gravi discriminazioni – sono riusciti, in virtù della loro folta presenza nei livelli apicali di alcuni comparti produttivi e in settori nevralgici per la loro visibilità e capacità di influenzare i messaggi mediatici (e le stesse politiche istituzionali), a

irrorare il discorso sul DM delle proprie istanze, trasformando in “assunti dati per scontati” quelli che ancora rappresentano, per buona parte dell’opinione pubblica, temi di discussione aperti a differenti “soluzioni”⁹.

Queste considerazioni ci introducono a quattro ulteriori criticità che vogliamo sottolineare. In primo luogo, *il discorso sul DM e le relative pratiche*, pur partendo da diversi assunti e mirando a diverse finalità, *tendono a riprodurre uno dei limiti delle affermative actions, finendo con l’indirizzarsi quasi esclusivamente alle categorie percepite come svantaggiate*. Questa tendenza la si può facilmente comprendere laddove si guardi, da una prospettiva sociologica, alle modalità attraverso le quali una differenza diventa visibile e viene tematizzata come generatrice di disuguaglianze. Kimmel (2004), autore di uno dei più influenti saggi sul genere, dà conto di questa tendenza, allorquando ammette di essersi reso conto dell’“invisibilità” del genere agli occhi degli uomini assistendo, in occasione di un seminario, a una discussione tra una donna bianca e una nera. Mentre la prima affermava la sostanziale analogia delle loro esperienze e la comune subordinazione all’oppressione maschile, la seconda replicava affermando che, guardandosi ogni mattina allo specchio, lei non vedeva semplicemente una donna, ma una donna nera; la differenza razziale, invisibile alla prima, risultava particolarmente saliente nell’esperienza della seconda, in quanto appartenente a un gruppo svantaggiato. Fu in quel momento che Kimmel si rese conto del fatto che, guardandosi nello specchio al mattino, lui non vedeva un uomo, ma piuttosto un essere umano, qualcuno che, in quanto uomo, bianco e appartenente al ceto medio, finiva col non avere né classe, né razza¹⁰, né genere. Orbene, come nell’esempio clamoroso e già ampiamente discusso delle politiche “di genere”, anche nella pratica organizzativa avviene spesso che le politiche della diversità si risolvano in interventi rivolti alle categorie “minoritarie”, con l’implicita negazione proprio dell’idea di *diversità*, che ha ontologicamente una natura

9. È di questi giorni la polemica sollevata dalla realizzazione di opuscoli sull’orientamento sessuale e sull’identità di genere destinati a essere distribuiti nelle scuole italiane nell’ambito di una campagna antidiscriminatoria finanziata dall’UNAR e commissionata all’istituto Beck dove si accusano di omofobia le religioni che ritengono certi comportamenti moralmente non leciti. Già prima di questo episodio la stampa cattolica aveva ripetutamente denunciato la “Strategia nazionale per la prevenzione e il contrasto delle discriminazioni basate sull’orientamento sessuale e sull’identità di genere”, preparata con la consulenza di ben 29 associazioni di omosessuali senza alcun coinvolgimento di realtà associative molto più numerose e rappresentative della società italiana, come per esempio il Forum delle associazioni familiari (cfr. al riguardo diversi articoli apparsi su “Avvenire” nei primi mesi del 2014).

10. Riprendiamo il termine razza dall’originale, anche se, per le ragioni altrove esposte (Zanfrini, 2007, cap. 1), lo consideriamo un termine non del tutto adeguato a dare conto della natura socialmente costruita delle differenze “razziali”.

relazionale; detto in altri termini, non si dà il “femminile” se non in rapporto al “maschile”.

In secondo luogo, occorre riconoscere come *il discorso sulla diversità tende sovente ad appropriarsi di istanze che hanno in realtà una valenza più generale, come appare quando le si guardi con un occhio sdoganato dalle finalità emancipative che ne hanno inizialmente segnato l'emergere*. Per riferirci all'esempio forse più ovvio, ci si potrebbe chiedere se alcuni presunti caratteri “femminili” sui quali insistono gli studiosi delle organizzazioni e i cultori dei *gender studies* (per esempio il codice della cura e della reciprocità) non appartengano piuttosto all'essenza stessa della persona, alla sua intrinseca moralità. E, analogamente, se la loro scarsa valorizzazione nei contesti lavorativi, oltre che una causa di penalizzazione della componente femminile, non abbia rappresentato una “violenza” alla natura umana e una perdita secca in termini di qualità della vita nei luoghi di lavoro (Zanfrini, 2005). Ciò non significa, evidentemente, negare l'eventualità che esistano tratti e propensioni “maschili” e “femminili” (siano essi il frutto della natura o della cultura), come pure si sente sempre più spesso affermare, quanto piuttosto non ridurre tali specificità alle immagini stereotipate dei due generi, riconoscendo come l'aspirazione a un lavoro che abbia un contenuto relazionale e una finalità eticamente “forte” sia comune ai lavoratori di ambedue i generi. In prospettiva, dunque – e qui sta la buona notizia – la familiarità col tema della diversità potrebbe rendere le organizzazioni via via più sensibili alle istanze di soggettivazione, ovvero capaci di aiutare le persone “a vivere attraverso il lavoro”; non tanto, ovviamente, nel senso di soddisfazione dei loro bisogni di sopravvivenza, ma mettendole nelle condizioni – anche tramite lo “scambio” con l'organizzazione – di dare senso alla propria complessiva esperienza umana e realizzare un (proprio) progetto.

La terza criticità chiama in causa *il rapporto, sostanzialmente trascurato, specie nella letteratura business case, che lega le pratiche organizzative di riconoscimento e valorizzazione della diversità ai modelli societari di convivenza tra “diversi”*. Paradossalmente, è proprio la relativamente scarsa istituzionalizzazione del DM nel contesto italiano – rispetto a quanto avviene più in generale in quello occidentale – a rendere questo rapporto più evidente in tutte le sue implicazioni. Sarebbe semplicemente superfluo ricordare, se non proprio in ragione dell'amnesia che sembra pervadere buona parte degli studi organizzativi, come *le organizzazioni e i setting di lavoro, in quanto realtà embedded nella società e nella cultura, sono luoghi in cui retroagiscono le rappresentazioni socialmente condivise in ordine alle caratteristiche delle diverse categorie sociali, le aspettative riguardo al loro “posto” nei sistemi di divisione del lavoro sociale, l'idea stessa di integrazione sociale*. In questa luce si possono comprendere anche le ragioni, come si è sopra detto, della scarsa propen-

sione, da parte degli studiosi, ad applicare le categorie del DM per leggere i processi, pure dimensionalmente di tutto riguardo, d'inclusione del lavoro immigrato nelle aziende italiane. Così come la refrattarietà a individuare nei lavoratori stranieri provenienti da paesi a forte pressione migratoria dei *target* privilegiati delle azioni di contrasto alla discriminazione. Com'è ormai ampiamente riconosciuto, i processi d'inclusione del lavoro immigrato hanno avuto l'effetto complessivo di accentuare la segmentazione del mercato del lavoro secondo linee di divisione anche di tipo etnico. Una distribuzione per profilo professionale decisamente sbilanciata verso le posizioni più basse, un sistematico *gap* salariale, l'etnicizzazione che ha ormai inequivocabilmente investito alcuni mestieri ne sono gli aspetti più evidenti. Sarebbe però fuorviante interpretare questi fenomeni come l'esito di un'attitudine volutamente penalizzante da parte dei datori di lavoro italiani, o della loro indisponibilità a valorizzare il potenziale che l'immigrazione rappresenta. Come abbiamo più sopra argomentato, si tratta invece di processi congruenti col "posto" che la società italiana assegna agli immigrati: basta pensare che ancora oggi, nonostante la drammatica situazione occupazionale complessiva, più di 6 italiani su 10 si dichiarano d'accordo con l'affermazione "gli immigrati sono necessari per fare il lavoro che gli italiani non vogliono fare"¹¹. È chiaro che, a fronte di questa rappresentazione così ampiamente condivisa, la valorizzazione del potenziale dell'immigrazione secondo la prospettiva del DM si deve realizzare con un approccio olistico, che agisca contestualmente a vari livelli, da quello aziendale a quello della società civile, da quello istituzionale a quello dei messaggi dei media.

L'ultima criticità ci rimanda al titolo che abbiamo voluto dare a questa introduzione, ovvero, di quale "diversità" e di quale "valore" stiamo parlando? Se, ai suoi albori, il DM condivideva con la strategia delle pari opportunità la preoccupazione di valorizzare il potenziale di categorie sociali "diverse" da un certo idealtipo di lavoratore, tradizionalmente discriminate e sottorappresentate, *una volta imboccata la strada della valorizzazione di ogni diversità si finisce col perdere di vista il valore – economico, sociale o morale – che s'intende generare (e quali altre discriminazioni inintenzionali si possono produrre)*. Basterebbe, al riguardo, rilevare ancora una volta il paradosso sotteso al ricorso a manodopera immigrata il cui "valore", agli occhi della gran parte dei datori di lavoro italiani (e non solo), risiede nella sua straordinaria adattabilità a condizioni, orari e retribuzioni che stanno al di sotto della soglia ritenuta socialmente dignitosa. Se questa è la "diversità" che i datori di lavoro apprezzano (co-

11. Il dato emerge dall'Indagine sulle "Discriminazioni in base al genere, all'orientamento sessuale e all'appartenenza etnica" di cui si dà conto nel Rapporto annuale ISTAT 2013.

me contribuirebbe a enfatizzare la presunta volontarietà della disoccupazione autoctona), il valore generato è certo discutibile, specie allorché si considerino i contraccolpi: dal rischio d'innestare fenomeni di *dumping* sociale a quello di una progressiva involuzione delle condizioni di lavoro e retributive. Per passare a un altro tipo d'esempio, potremmo citare il caso di una nota multinazionale operante nella distribuzione commerciale e comunemente considerata un'azienda d'avanguardia nel contrasto alle discriminazioni e nelle stesse pratiche di DM. Le sedi italiane dell'azienda riconoscono, da qualche tempo, un *bonus* economico a tutti i dipendenti che inizino una convivenza, indipendentemente dal fatto che essa sia o meno suggellata da matrimonio e che coinvolga partner etero od omosessuali. Nella tradizione filantropica di un certo paternalismo imprenditoriale, la gratifica matrimoniale aveva il significato di sostenere chi metteva su famiglia e si preparava ad avere dei figli (comportamenti ritenuti entrambi generatori di un bene per gli individui e per la società). Al contrario, esibita come un importante traguardo anche per il suo significato "politico", l'iniziativa appena citata solleva appunto l'interrogativo di quale sia il "bene" – o il bisogno – che l'azienda intende riconoscere e premiare. Il fatto, certamente apprezzabile, che due persone legate da un vincolo sentimentale decidano di vivere insieme? Ma non si discrimina, in questo modo, chi sceglie di mettere su casa da solo, o che magari vi è costretto perché suo malgrado non ha una stabile relazione affettiva? E non si discrimina chi ha scelto, per forza o per amore, di convivere con un parente bisognoso di assistenza? O chi, ancora, ha visto fallire il proprio matrimonio ed è dovuto ripartire da solo? Ci sembra, insomma, di essere di fronte a un caso emblematico di una pratica aziendale che, più che perseguire finalità di fidelizzazione dei collaboratori – affidate ad altri tipi di interventi – o di competitività, mira all'obiettivo di affermare il principio di parità tra etero e omosessuali in un paese giudicato arretrato nel riconoscimento dei diritti alle minoranze d'orientamento sessuale. Una modalità di agire una *corporate citizenship*, intesa nel senso più politico dell'espressione, che però lascia a nostro avviso aperto l'interrogativo – ad oggi privo di risposte convincenti – riguardo appunto al *valore* che le politiche per la diversità intendono riconoscere e "premiare".

Infine, ritornando al livello più squisitamente organizzativo, *non si può non rilevare come a contraddistinguere oggi le interpretazioni del DM e le sue finalizzazioni (queste ultime intese come direzioni da perseguire in modo più deciso) è primariamente un argomento strumentale che enfatizza i benefici economici – d'impresa e "di sistema" – della gestione della diversità; un orientamento che senza dubbio trae legittimazione sociale anche dalla coerenza sia con il clima neo-liberale in cui s'inseriscono le correnti politiche socio-economiche sul piano internazionale, sia con una visione – in fondo più tradizionale di quanto si possa ritenere – delle orga-*

nizzazioni come “concentrazioni” di risorse in vista del conseguimento di vantaggio competitivo negli ambienti di mercato. Ciò detto, restano aperte molteplici questioni, che, peraltro, diversi degli articoli qui presentati contribuiscono non a chiudere o risolvere, bensì a rendere più evidenti, consentendo di coglierne la complessità e talora anche l’urgenza.

Come più volte affiorato, una sorta di “madre di tutte le questioni” resta il nesso tra DM e pari opportunità, ovvero tra valorizzazione delle differenze e ricerca dell’equità. Una *vulgata* oggi diffusa individua nel DM un netto superamento della logica EEO, specie nella sua declinazione in iniziative pubbliche di *affirmative action*; una cesura considerata del tutto positivamente, in quanto segnerebbe il declino di un approccio alle differenze attuato dall’alto e “per decreto” (generando, ad esempio, il noto problema delle “discriminazioni alla rovescia”), orientato alle sole “minoranze” (impedendo un approccio alla diversità a più ampio spettro), insensibile agli interessi e alle esigenze d’impresa, e, in ultima istanza, basato su un’idea limitata o addirittura negativa della diversità come “problema da risolvere”¹². Una traccia di questa retorica di una necessaria transizione dal *frame* delle pari opportunità a quello del DM la si può scorgere, in qualche modo, in un paio di articoli qui inclusi (quelli di Casarico e Profeta e di Ponzellini e Riva), benché occorra subito precisare come qui a guidare gli autori non sia l’intento di ridimensionare il significato della logica dei diritti, bensì la preoccupazione di sottolineare gli effetti viziosi di uno sbilanciamento a favore di quest’ultima che essi ravvisano nelle motivazioni alla base delle attuali scelte manageriali in tema di parità di genere e di *work-life balance*, e di affermare quindi l’esigenza di un maggiore equilibrio tra pari opportunità e la ricerca di benefici economico-organizzativi.

Più appropriato per rendere la complessità del rapporto tra pari opportunità e DM ci pare inquadrarlo in termini non di reciproca “opposizione” o di “evoluzione” dalle une all’altro, ma di “tensione”. Una tensione che indubbiamente può condurre a cortocircuiti, come esemplificato al massimo grado dal discorso di genere, laddove, se il fine della promozione dell’equità presta il fianco, come si è visto, alla critica di omologare le specificità (assumendo il “maschile” come la norma a cui tendere), quello della valorizzazione della componente femminile suscita perplessità per

12. Invero, nelle sue versioni più perentorie questa valutazione procede da una rappresentazione abbastanza semplificata della logica delle pari opportunità; la quale, di per sé, non sembra implicare una visione necessariamente negativa dei processi di differenziazione e del riferimento alle diversità, ma, semmai, un’attenzione a come delle disuguaglianze si generino sia quando si trattano in modo differente prerogative e condizioni individuali sostanzialmente simili (ad esempio, le competenze e il merito), sia quando si applicano criteri rigidamente uniformi per valutare le persone senza tenere conto delle diverse situazioni in cui esse si muovono (ad esempio, rispetto agli impegni di conciliazione vita-lavoro).

il rischio di reificare immagini stereotipate del femminile e del maschile¹³. Ma anche una tensione che dinamicamente può – e sempre più dovrebbe – lasciare spazi di attraversamento fra le due prospettive: forme di interdipendenza, più che di semplice coesistenza o compromesso, in cui, mentre da un lato i processi volontari e autopropulsivi del DM possono alimentare un radicamento delle istanze della diversità dall'interno dell'esperienza organizzativa (ben più difficile per il solo tramite di vincoli istituzionali), dall'altro il mantenimento di attenzione verso i meccanismi di riproduzione sociale delle disuguaglianze dentro e intorno ai contesti di lavoro – anche attraverso interventi di promozione, indirizzo e correzione istituzionali – permette di continuare a perseguire obiettivi di giustizia sociale; obiettivi, peraltro, da affinare nella misura in cui attualmente i processi di discriminazione producono svantaggi per categorie di soggetti (si pensi solo alla galassia del cosiddetto lavoro precario o “non garantito”) non solo, o non necessariamente, appartenenti ai tradizionali gruppi socio-demografici “deboli”.

Tutto ciò ci riconduce, ancora una volta, al nodo, ineludibile anche quando sottaciuto, della *questione etica*: quali valori stanno – o, meglio, si sceglie di porre – alla base di decisioni e politiche *diversity-oriented*? Già Cox (1993), in un classico lavoro da molti ritenuto apripista della stagione del DM, individuava nel fattore etico uno dei tre fondamentali ordini di motivazioni, accanto a quelli di carattere rispettivamente legale ed economico, che dovrebbero stimolare le organizzazioni a occuparsi della diversità delle proprie risorse umane e di come gestirla; aggiungendo che, a distinguere il “modello” del DM da altre prospettive sulle differenze sociali nei luoghi di lavoro, è la particolare enfasi sui vantaggi organizzativi conseguibili attraverso questa accresciuta attenzione. L'ottica del “valore condiviso” (*shared value*), più volte ripresa ed elaborata negli scritti seguenti, propone un percorso plausibile e condivisibile per riappropriarsi di una dimensione etica che appare comunque inseparabile dalla messa a punto di soluzioni organizzative per la “gestione efficace” della diversità. Da tale punto di vista, *identificare forme di intervento in grado di generare contemporaneamente “valore” per i vari stakeholder in causa* (in primo luogo imprese, lavoratori e territori) *significa non solo disporre di incentivi migliori per consolidare le sperimentazioni e gli investimenti d'impresa in questa direzione, ma anche aiutare i decisori organizzativi a collocare i fenomeni in una prospettiva più ampia che arriva a coinvolgere la*

13. Si noti che questa tensione è presente nello stesso testo costituzionale (cfr. ad esempio gli artt. 29 e 37), dove l'uguaglianza morale e giuridica del marito e della moglie è definita entro i limiti stabiliti dalla legge per garantire l'unità della famiglia, mentre il diritto all'eguaglianza retributiva va di pari passo con l'offerta di una protezione particolare alle donne lavoratrici per “permetterle di adempiere la loro essenziale funzione familiare” (Bimbi, 2000).

sfera del “bene comune”. Questo percorso potrebbe farsi addirittura più spregiudicato, attingendo ad alcune correnti concezioni della *corporate citizenship* (cfr. Crane *et al.*, 2004; Matten, Crane, 2005) che non si limitano ad assimilarla genericamente alla CSR, ma ne ravvisano la frontiera nell’impegno, in virtù dell’attuale “potere di azione” delle imprese (a partire da quelle operanti su scala globale), a favorire i diritti di cittadinanza – anche nel senso dell’inclusione sociale – delle persone. Oppure, forse più realisticamente, potrebbe rivelarsi fruttuoso affrontare direttamente e “di petto” la spinosa relazione tra *business case* e un’impostazione che valuta la “cura” della diversità come fine in sé più che come strumento; è, ad esempio, quanto tentano di fare Olsen e Martins (2012) attraverso il concetto di “*dual-value integration*”, che si riferisce al caso – o all’ipotesi – di imprese che attribuiscono un valore intrinseco alla diversità in quanto “stato finale” che riguarda il bene(ssere) e lo sviluppo umano delle persone, pur continuando a valutare le differenze per i benefici che possono arrecare alla prestazione organizzativa.

In altri termini, il tempo pare propizio – ed è comunque giunto! – per una riflessione più partecipata e un confronto finalmente esplicito sui “fondamenti” delle interpretazioni e delle pratiche con cui si stabiliscono, riproducono e modificano i nessi tra differenze, lavoro nelle organizzazioni e valor/e(i). È in tal senso, questa la nostra (in-)conclusione, che il DM, nonostante la mole di studi e iniziative, appare un territorio ancora largamente inesplorato. Ed è in particolare su tale piano che, a nostro giudizio, il lavoro condotto su questi temi nelle scienze sociali e organizzative è chiamato – per usare un’espressione al centro di uno dei saggi commentati – ad assumere un ruolo “performativo”, suggerendo questioni e interrogativi (prima e più che indicazioni e risposte) da cui partire per incidere sull’esistente e sui modi di concepire e realizzare il cambiamento.

Riferimenti bibliografici

- Alvesson M., Deetz S. (2000). *Doing Critical Management Research*. London: Sage.
- Alvesson M., Bridgman T., Willmott H., a cura di (2009). *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press.
- Bassett-Jones N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14, 2: 169-175.
- Biadene S., Peducci B., a cura di (2000). *ITC: che genere di lavoro è? Risultati della ricerca sul campo*. Milano: Associazione Orientamento Lavoro Onlus.
- Bimbi F. (2000). The Family Paradigm in the Italian Welfare State (1947-1996). In: González M.J., Jurado T., Naldini M., a cura di, *Gender Inequalities in Southern Europe. Women, Work and Welfare in the 1990s*. London: Frank Cass.
- Bombelli M.C. (2003). Uguali o diversi? Riflessioni per un utilizzo consapevole del Diversity Management. *Economia & Management*, 5: 99-110.

- Bombelli M.C., Finzi E., a cura di (2006). *Over 45. Quanto conta l'età nel mondo del lavoro*. Milano: Guerini e Associati.
- Ceri P. (1985). Diversità e differenze sociali. Considerazioni sulla disuguaglianza. *Teoria politica*, 1, 2: 43-73.
- Chodorow N. (1978). *The Reproduction of Mothering*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Cohen E. (2010). *CSR for HR. A Necessary Partnership for Advancing Responsible Business Practices*. Sheffield: Greenleaf.
- Coser L. (1977). Georg Simmel's Neglected Contributions in the Sociology of Women. *Signs*, 2, 4: 869-876.
- Cox T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Cox T. (2001). *Creating the Multicultural Organization. A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cox T., Beale R.L. (1997). *Developing Competency to Manage Diversity. Readings, Cases & Activities*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Crane A., Matten D., Moon J. (2004). Stakeholders as Citizens: Rethinking Rights, Participation and Democracy. *Journal of Business Ethics*, 53: 107-122.
- Fournier V., Grey C. (2000). At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies. *Human Relations*, 53: 7-32.
- Gagliardi P. (2011). Antropologia organizzativa, teoria dell'organizzazione e pratica manageriale. In: Monaci M., a cura di, *Il gusto dell'organizzazione. Estetica, conoscenza, management*. Milano: Guerini e Associati.
- Gannon M.J. (1997). *Global-mente. Metafore culturali per capire 17 paesi*. Milano: Baldini & Castoldi.
- Kandola R., Fullerton J. (1994). *Managing the Mosaic. Diversity in Action*. London: Institute of Personnel and Development.
- Kimmel M. (2004). *The Gendered Society* (second edition). New York-Oxford: Oxford University Press.
- Konrad A.M. (2003). Defining the Domain of Workplace Diversity Scholarship. *Group and Organization Management*, 28: 4-17.
- Lodigiani R., Zanfrini L., a cura di (2010). *Riconciliare lavoro, welfare e cittadinanza*. *Sociologia del lavoro*, 117.
- Marcaletti F., Zanfrini L., a cura di (2012). *L'invecchiamento delle forze di lavoro. Lo stato del dibattito in Europa*, *Sociologia del lavoro*, 125.
- Matten D., Crane A. (2005). Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review*, 30: 166-179.
- Monaci M. (2011). Le organizzazioni. In: Zanfrini L., a cura di, *Sociologia delle differenze e delle disuguaglianze*. Bologna: Zanichelli.
- Monaci M. (2012a). *Culture nella diversità, cultura della diversità. Una ricognizione nel mondo d'impresa*, Quaderni ISMU, 1.
- Monaci M. (2012b). L'innovazione sostenibile d'impresa come integrazione di responsabilità e opportunità sociali. *Studi organizzativi*, 14, 2: 26-61.
- Olsen J.E., Martins L.L. (2012). Understanding Organizational Diversity Management Programmes: A Theoretical Framework and Directions for Future Research. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 8: 1168-1187.
- Riva E., Zanfrini L., a cura di (2010). *Non è un problema delle donne. La conciliazione lavorativa come chiave di volta della qualità della vita sociale*, *Sociologia del lavoro*, 119.

- Swanson D., Niehoff B.P. (2001). Business Citizenship Outside and Inside Organizations : An Emergent Synthesis of Corporate Responsibility and Employee Citizenship. In: Andriof J., McIntosh M., a cura di, *Perspectives on Corporate Citizenship*. Sheffield: Greenleaf.
- Visconti L.M. (2007). *Diversity management e lavoratori migranti. Linee guida per la gestione del caso Italia*. Milano: Egea.
- Wieviorka M. (2001). *La différence*. Paris: Éditions Balland (trad. it.: *La differenza culturale. Una prospettiva sociologica*. Roma-Bari: Laterza, 2002).
- Zanfrini L. (2000). La discriminazione nel mercato del lavoro. In: Fondazione Cariplo-ISMU, *Quinto Rapporto sulle Migrazioni 1999*. Milano: FrancoAngeli.
- Zanfrini L., a cura di (2005). *La rivoluzione incompiuta. Il lavoro delle donne tra retorica della femminilità e nuove disuguaglianze*. Roma: Edizioni Lavoro.
- Zanfrini L. (2007). *Sociologia delle migrazioni*. Roma-Bari: Laterza.
- Zanfrini L. (2011a). *Immigration. A Resource for the Economic Competitiveness and the Social Cohesion of European Society*. www.ismu.org, luglio.
- Zanfrini L., a cura di (2011b). *Sociologia delle differenze e delle disuguaglianze*. Bologna: Zanichelli.
- Zanfrini L. (2012). Prefazione. In: Monaci, M., *Culture nella diversità, cultura della diversità. Una ricognizione nel mondo d'impresa*, Quaderni ISMU, 1.
- Zanfrini (2013a), Il lavoro. In: Fondazione ISMU, *Diciannovesimo Rapporto ISMU sulle migrazioni 2013*, Milano: FrancoAngeli.
- Zanfrini L. (2013b). Italia: crisi, lavoro, non lavoro e immigrazione. In: *XXIII Rapporto Immigrazione 2013 Caritas e Migrantes*. Todi: Tau Editrice.

Il lavoro tra differenze e capacità di soggettivazione

Alfredo Ferrara*

Nel 1987 l'*Hudson Institute* di Indianapolis pubblicò un testo intitolato *Workforce 2000, work and workers for the 21st century* (Johnston, Parker, 1987) in cui si analizzava, in base ai trend dei decenni precedenti, la verosimile evoluzione che la forza-lavoro americana avrebbe avuto nei 13 anni successivi. Chi ha ricostruito la storia del *Diversity Management* (d'ora innanzi DM) (McDonald, 2010; Gottfredson, 2002; Brazzel, 2003) individua in quella pubblicazione l'inizio del dibattito; quello studio venne commissionato e finanziato dall'*Employment and Training Administration* del Dipartimento del lavoro americano come ricordò l'allora *Assistant Secretary of Labour* Roger D. Semerald proprio nella prefazione del testo, all'inizio della quale si legge un esergo di Ronald Reagan. La finalità di questa iniziativa era, sempre citando Semerald, raccogliere le informazioni necessarie per realizzare delle effettive azioni sul mercato del lavoro, nella consapevolezza che «la maggior parte delle politiche» che guidavano l'economia e il mercato del lavoro di allora erano state «architettate durante gli anni '30 e gli anni '60 in risposta alle condizioni e ai problemi di quelle decadi», mentre «sono probabilmente destinate a diventare irrilevanti ai bisogni degli anni '90» (Johnston, Parker, 1987, p. x, *nostra traduzione*). Nel testo veniva evidenziato che è destinata a crescere la quota di donne e di immigrati sui luoghi di lavoro e che questo avrebbe potuto tradursi in un problema o in un'opportunità a seconda delle politiche che il governo americano avrebbe adottato. Johnston e Parker avanzarono anche delle ipotesi sugli interventi possibili per riconciliare i bisogni di donne, lavoro e famiglia, e per integrare le minoranze nel sistema economico. Benché il termine “diversità” non compaia, il problema che viene delineato è quello di

* Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”.

fare i conti con un'accresciuta eterogeneità della forza-lavoro e con la necessità di gestirla; negli anni seguenti il dibattito si evolse coinvolgendo anche altre dimensioni dell'identità personale e collettiva della forza-lavoro, interessando tutti i paesi dell'Occidente che avevano avuto nei decenni precedenti, grazie al compromesso fordista, uno sviluppo economico che ora non sembrava più replicabile senza delle radicali trasformazioni. Prima di addentrarci nel dibattito e nelle sue implicazioni scorriamo alcuni trend demografici che mettono in evidenza questi cambiamenti.

1. L'incontro con la diversità

Tanti sono gli indicatori che segnalano la trasformazione e l'accrescersi dell'eterogeneità della forza-lavoro nei paesi occidentali a partire dal secondo dopoguerra, taluni che la riguardano direttamente, altri indirettamente. I trend demografici descrivono infatti dei fenomeni costanti nell'area anglosassone e nell'Europa continentale, presentandosi prima e in maniera più evidente in Nord America (non a caso gli Stati Uniti d'America sono la patria del dibattito e delle pratiche di DM). Anche l'Italia è stata ed è attraversata dagli stessi fenomeni con un ritardo che ritroviamo anche nell'affermarsi della suddetta riorganizzazione produttiva¹.

L'*immigrazione* è stata un grande elemento di trasformazione sociale, soprattutto nella seconda metà degli anni '80, quando i flussi sono cresciuti vertiginosamente. La questione della convivenza tra culture, religioni ed etnie diverse ha interessato gli Stati Uniti per tutto il Novecento, in quanto meta d'immigrazione proveniente da aree geografiche diverse nel tempo. Qui l'afflusso di immigrati nel corso degli anni '80 si mantenne costante; tra il 1988 e il 1989 però si registrò un brusco aumento passando dai 634mila nuovi arrivi alla cifra di 1,09 milioni, raggiungendo nel 1990 addirittura 1,53 milioni. Potremmo dire che quella di *Workforce 2000*, almeno in questo caso, più che una previsione sia stata una profezia. In Europa il fenomeno esplose con la caduta del muro di Berlino e infatti notiamo un'impennata simile tra il 1989 e il 1990 in Francia, dove l'afflusso di immigrati si è raddoppiato, passando da 53mila a 102mila persone. La Germania, che nell'anno della sua unificazione aveva registrato un afflusso di 824mila persone, solo tre anni dopo ne registrava uno di 1,2 milioni circa. L'imponenza di questo fenomeno ha dato il via a un'intensa produzione di leggi per contenerlo negli ultimi due decenni. Ciò nonostante nel quindicennio 1985-2000 si è registrato un aumento in tutti i paesi, anche quelli che non avevano conosciuto picchi improvvisi a ridosso dell'89: il Regno

1. Tutti i dati statistici riportati sono tratti dalle serie storiche dell'OCDE, eccezion fatta per i dati relativi alla scolarizzazione, la cui fonte è riportata tra parentesi.

Unito è passato da 123mila a 260mila nuovi arrivi, la Spagna da 6mila addirittura a 330mila. In Italia l'approdo della nave *Vlora* a Bari con a bordo circa 20mila albanesi nell'agosto 1991 ha segnato nell'immaginario collettivo uno spartiacque in merito al fenomeno migratorio, ma già tra il 1989 e il 1990 c'era già stato quel boom registratosi anche in Francia, passando da 27mila a 90mila nuovi arrivi. Analizzando il fenomeno lungo il quindicennio 1985-2000 si nota poi che l'afflusso si è quasi decuplicato, passando da 20mila a 192mila persone.

L'aumento dell'occupazione femminile è stata una delle grandi novità che hanno riguardato direttamente la composizione della forza-lavoro: vi è stata infatti una crescita costante a partire dal secondo dopoguerra nei paesi dell'Europa occidentale e del Nord America; progressivamente è venuta meno la strutturale divisione di ruoli tra i sessi che affidava agli uomini il lavoro retribuito e alle donne quello domestico, situazione in merito alla quale Beck (1986, p. 20) ha parlato di "modernità dimezzata". Negli Stati Uniti, ad esempio, il totale delle donne occupate si è più che raddoppiato nel corso di un trentennio, passando dai 20,4 milioni del 1956 ai 48,7 del 1986, mentre il totale degli uomini occupati è cresciuto di meno della metà, passando dai 43,3 ai 60,8 milioni. Nello stesso lasso di tempo la Francia è passata dai 6,2 milioni di donne occupate ai 9 milioni mentre il totale degli uomini occupati è addirittura sceso dai 13,5 ai 12,7 milioni. In Italia la crescita è stata più lenta, ciò nonostante il progressivo superamento della «modernità dimezzata» è avvenuto e sta avvenendo anche nel nostro paese: da 6,3 milioni del 1959, il numero di donne occupate è arrivato a 7,1 del 1989, mentre il numero degli uomini occupati è rimasto pressoché invariato, passando da 13,9 a 13,8 milioni.

Un altro elemento di trasformazione della forza-lavoro è stato l'ingresso di un numero crescente di *persone disabili* in conseguenza di una legislazione contro le discriminazioni e a tutela della loro integrazione sociale ed economica. A metà degli anni '70, l'emanazione di dichiarazioni, leggi e codici in materia subisce un'accelerata che arriverà, a partire dagli anni '90, a un maturo *corpus* di leggi in quasi tutti i paesi occidentali. Nel biennio 1974-5 si espressero sulla questione con documenti ufficiali la Commissione Europea, l'Assemblea generale dell'Onu e l'Organizzazione internazionale del lavoro. Negli Stati Uniti la prima legge federale che impose regole al settore pubblico in materia di discriminazione delle persone disabili fu il *Rehabilitation Act* del 1973, esteso poi al settore pubblico dall'*Americans with Disabilities Act* del 1990. In Francia, la prima legge a tutela delle persone disabili è datata 1975, superata nel 2005 da una nuova legge che promosse una più piena integrazione. Diversa è invece stata l'evoluzione normativa in Gran Bretagna, laddove fino al 1995, anno di approvazione del *Disability Discrimination Act*, i lavoratori disabili erano tutelati da una vecchia legge del 1944 emanata soprattutto a tutela de-

gli invalidi di guerra. In Italia la prima iniziativa legislativa in materia risale al 1968, abrogata nel 1999 dalla legge n. 68 che, ribadendo il diritto dei disabili al collocamento obbligatorio, introduce il “collocamento mirato” finalizzato a inserire in un posto di lavoro adatto le persone disabili (La Macchia, 1999).

C'è stato poi un aumento progressivo della *speranza di vita*, evidenziando una crescita generalizzata della vita media di circa 6 anni tra il 1960 e il 1990: dai 70 ai 75 negli Usa, dai 70 ai quasi 77 in Francia, dai quasi 71 ai quasi 77 in Regno Unito. In Italia la vita media è passata dai 70 anni del 1961 ai circa 77 del 1991.

Tra gli elementi di diversificazione vi è da considerare anche quello che Beck ha chiamato “effetto ascensore” (Beck, 1986, p. 119), cioè un *generale miglioramento delle condizioni sociali* in Occidente, pur in presenza di persistenti disuguaglianze. In conseguenza di ciò il confronto tra le persone e il mercato del lavoro ha subito un processo di “individualizzazione”: una popolazione più benestante è infatti anche una forza-lavoro che cerca nel percorso occupazionale non solo il soddisfacimento dei bisogni primari ma anche di quelli di riconoscimento e auto-realizzazione. A testimoniarlo vi sono ad esempio i crescenti tassi di scolarizzazione: la dilatazione dei tempi di formazione per una parte crescente della popolazione è conseguenza della diffusione di un più elevato livello di benessere che permette alle famiglie di sostenere le spese della formazione universitaria posticipando l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro e la conseguente percezione di un reddito. Citiamo a riguardo alcuni dati che, benché disomogenei, testimoniano un trend generale presente in tutti i paesi occidentali: negli Stati Uniti il numero di iscritti ai college universitari è passato dai 2,3 milioni del 1955 ai 10,8 del 1985 (Fonte: United States Census Bureau); l'Italia sconta anche per questo fenomeno un significativo ritardo: a una progressiva riduzione del numero degli analfabeti non corrisponde infatti una altrettanto rapida crescita dei laureati. Se nel 1951 la percentuale degli analfabeti era pari al 12,9%, nel 1991 era scesa al 2,1%; i laureati invece erano pari all'1% della popolazione nel 1951 e sono diventati pari al 3,8% nel 1991 (una crescita molto più rapida si è registrata nel decennio successivo: nel 2001 la percentuale di laureati era infatti arrivata al 7,8%) (Fonte: serie storiche dell'ISTAT).

2. Gestire la diversità

Questa eterogeneità, soprattutto perché coinvolge molteplici dimensioni, si è imposta come una questione da affrontare per i teorici del management. Le dimensioni della diversità, come abbiamo evidenziato con il paragrafo precedente, sono plurime e si sovrappongono tra loro. È da qui che

nasce la necessità di dare una forma all'informe, attraverso categorie che agevolino la capacità di intervento. Riccò, in un saggio che ricostruisce il dibattito sul DM (2008, p. 189), riassume così i paradigmi che offrono una *categorizzazione della diversità*:

tra gli autori delle classificazioni più conosciute ricordiamo Loden e Rosener che identificano diversità *Primarie* e *Secondarie*; Gardenswartz e Rowe che distinguono le diversità in *Personalità*, *Dimensioni Interne*, *Dimensioni Esterne*, *Dimensioni Organizzative*; Kandola e Fullerton che individuano differenze *Visibili* e *Non Visibili* ed Anderson e Metcald che parlano di differenze *Sociali*, *Informative* e di *Valore*.

Molteplici sono anche le analisi sulle riposte possibili che l'organizzazione del lavoro e della produzione può offrire all'accrescersi dell'eterogeneità della forza-lavoro. In questa sede limitiamoci a prendere in esame quelle che vanno nella direzione del *pieno riconoscimento della questione* trasformandola in un'opportunità: sostegno alla diversità incoraggiando un mutuo adattamento (Thomas, 1991 e 1995), approccio multiculturale finalizzato a valorizzare la diversità attraverso un processo di acculturazione pluralistico (Cox, 1991), approccio attivo e dinamico contrapposto ad uno reattivo o accomodativo (Dass, Parker 1996) oppure gestione della diversità attraverso un cambiamento culturale e organizzativo (Kossek, Lobel, 1996). Tutti questi approcci hanno in comune il superamento dell'idea che la diversità della forza-lavoro sia necessariamente un problema per l'organizzazione, sostenendo invece che essa possa trasformarsi in un'opportunità se le imprese sono disposte ad adottare soluzioni e iniziative organizzative adeguate.

Tale trasformazione è parte di un profondo ripensamento dell'organizzazione della produzione e del lavoro tipica del fordismo-taylorismo; quest'ultima era fondata sull'idea che siano le persone a doversi adattare a un lavoro sequenziale ed estraneo alla loro personalità, tant'è che il compito loro impartito dipendeva esclusivamente dalla posizione che esse ricoprivano nel processo produttivo e non dall'apporto che invece potevano offrire. Questo ripensamento partì negli anni '80 ma si impose negli anni '90 con la *competence-based organization*, una visione organizzativa nella quale sono le competenze delle persone (e la loro valorizzazione) a determinare il vantaggio competitivo di un'impresa; pertanto non sono più i lavoratori a doversi adeguare all'organizzazione ma è anch'essa che deve adeguarsi alle persone che lavorano per permettere loro di esprimere al meglio le proprie competenze (Fabbri, 2005).

Altrettanto molteplici possono poi essere le pratiche e i percorsi di DM che un'impresa può intraprendere, a seconda della finalità specifica che vuole raggiungere, dell'idea che ha della propria forza-lavoro, delle diversità su cui intende intervenire, delle risorse di cui dispone ecc. Tra i tentati-

vi di mettere ordine in questa pluralità facciamo nostro quello di Bombelli (2004) consapevoli che, essendo il DM un fenomeno *in fieri*, qualunque categorizzazione inevitabilmente finisce per essere parziale. Le aree di intervento individuate da Bombelli sono relative a:

- *coordinate spazio-temporali*; in tal caso la riorganizzazione passa attraverso una ridefinizione di luoghi e tempi di lavoro in modo da tener in maggior conto esigenze e benessere delle persone coinvolte; per esempio, già in *Workforce 2000* si parlava di riconciliare i bisogni di donne, lavoro e famiglie attraverso turni più flessibili che permettessero la cura dei figli;
- *tematiche culturali*, in cui vengono ricompresi interventi volti ad accrescere la consapevolezza del personale e delle direzioni aziendali in merito alla gestione della diversità e alla sua integrazione (ad es. attività formative e progetti di indagine sulle diversità e la loro gestione); accrescere la consapevolezza attorno a tale questione è fondamentale, tant'è che diversi *case study* si concludono proprio con la raccomandazione di perseguire questa strada (Weech-Maldonado *et al.*, 2002; Kamal, Ferdousi, 2009);
- *problematiche individuali*; l'individuo viene posto al centro dell'interesse organizzativo e gli interventi sulla gestione del personale vengono personalizzati su misura del singolo lavoratore preso in considerazione; Lawler e Finegold (1999) ne hanno fatto un vero e proprio paradigma di organizzazione del personale individuando addirittura otto aree in cui le organizzazioni possono ripensarsi nella direzione dell'individualizzazione: selezione del personale, progettazione delle mansioni, leadership, bilanciamento vita-lavoro, remunerazioni, *benefits*, avanzamento di carriera e tipologie contrattuali.

A parziale integrazione di questa triade di tipologie di interventi aggiungiamo che organizzare la diversità sui luoghi di lavoro non significa necessariamente porre il singolo lavoratore al centro dell'interesse organizzativo e che invece ci sono approcci che partono esplicitamente proprio dall'importanza dei gruppi considerando la diversità basata proprio sui collettivi e non sugli individui (Greene, Kirton, 2005), altri che progettano interventi rivolti a specifiche categorie di lavoratori o addirittura alla totalità di essi senza considerare il gruppo a cui appartengono, ma andando a rispondere a bisogni specifici che possono essere percepiti da categorie diverse di persone (Thomas, 1990). Diversificare l'organizzazione pertanto non per tutti i teorici del DM significa necessariamente individualizzarla.

Se il lavoratore tipo del fordismo-taylorismo era l'uomo bianco, abile al lavoro e desideroso di soddisfare i propri bisogni primari, la scomparsa dell'omogeneità nella forza-lavoro in virtù dei fenomeni che abbiamo riassunto richiedeva un ripensamento organizzativo, in primo luogo per evitare che tale eterogeneità, accrescendosi, potesse trasformarsi in un

elemento di disordine che mettesse a rischio la produttività; in secondo luogo quest'ultima sarebbe risultata a rischio anche qualora non si fosse riusciti a motivare sufficientemente i lavoratori, accrescendone quello che Meyer e Allen (1991, p. 69) chiamano “*affective commitment*”, cioè un legame nei confronti dell'organizzazione presso la quale si lavora non mediato né dai vincoli contrattuali né dalle incertezze dovute alla ricerca di alternative. In ultimo luogo, tra i motivi a sostegno dell'adozione di tali pratiche, negli anni novanta argomento di discussione diventa il *business case* del DM, il fatto cioè che esso sia in grado di offrire alle imprese benefici in termini economici, di competitività e reputazionali (Riccò, 2012).

3. Congedo dal fordismo

Dal racconto che abbiamo fatto finora emerge che questa riorganizzazione del management sia interpretabile secondo un modello *win-win*: da un lato ci sono dei nuovi bisogni figli di una trasformazione sociale che rende la forza-lavoro più eterogenea e desiderosa di vedersi riconosciuta questa identità più complessa e dall'altra un'organizzazione del lavoro e della produzione che prende atto di ciò cercando di trasformarlo in un elemento favorevole alla creazione di valore. Ne guadagnerebbe quindi la forza-lavoro che si vede riconosciuta in nuovi bisogni; e ne guadagnerebbe il capitale che, grazie a degli accorgimenti organizzativi, non solo non ne viene danneggiato ma ne viene addirittura favorito. L'organizzazione della produzione non è tuttavia un terreno neutro perché, come scrive Solari (2004, p. 197), «ha effetti politici e ideologici, ovvero mentre le persone trasformano le materie grezze in oggetti utili, riproducono delle relazioni sociali particolari e le sperimentano».

Nel 1963 l'IG Metal, sindacato metalmeccanico della Repubblica Federale tedesca, proclamò uno sciopero in risposta alla retromarcia che gli imprenditori del settore avevano imposto sulla politica di espansione salariale. Il sindacato dette prova della sua forza e del suo radicamento portando in piazza circa 100.000 operai nel Baden-Württemberg, ottenendo un inaspettato riscontro da parte di molti non iscritti. A due giorni da questa mobilitazione le imprese reagirono con una serrata generale, anche delle fabbriche che non avevano interrotto il lavoro. La motivazione di questa risposta così frontale era dovuta a delle considerazioni svolte sulla base di una ricerca sociologica commissionata dagli imprenditori e avente a tema l'atteggiamento e l'interpretazione che i lavoratori davano dello sciopero e della propria condizione lavorativa; da essa emergeva «lo scindersi della coscienza di classe nei due ruoli di consumatore e di operaio» (Fischer, 1964, p. 228). Riprendendo l'analisi di Solari potremmo dire che ha

effetti politici e ideologici anche la percezione che gli attori coinvolti nel processo produttivo hanno della propria identità sociale: in questo caso le pratiche di consumo, diventando un *medium* di costruzione dell'identità, sottraevano terreno all'unidimensionalità dell'appartenenza di classe indebolendo il sindacato che proprio in quella solidità aveva la sua forza: un metalmeccanico del Baden-Württemberg nel 1963 non era più soltanto un operaio ma contemporaneamente un operaio e un consumatore che, pertanto, percepiva l'attacco frontale al sindacato soltanto parzialmente come rivolto a se stesso e alla propria condizione.

La riorganizzazione della produzione e del management, ancor più di fenomeni esterni ai luoghi di lavoro come quello del consumismo, hanno degli effetti sull'identità delle persone che in tali processi sono coinvolte. Nell'epoca che le pratiche di DM hanno contribuito a congedare l'organizzazione scientifica del lavoro era fondata sulla cosiddetta integrazione verticale, cioè l'integrazione di ogni parte del processo produttivo necessario alla realizzazione finale del prodotto all'interno di una stessa impresa o addirittura di uno stesso stabilimento; questi assumeva così visivamente le sembianze di un grande scatolone all'interno del quale un numero imponente di persone lavorava, condivideva le pause per i pasti, gli orari d'entrata e d'uscita. I compiti attribuiti ai lavoratori erano poi standardizzati e ripetitivi, seguendo i ritmi della catena di montaggio e riproducendo una rigorosa separazione tra esecuzione e decisione: all'operaio spettava solo la prima mentre la seconda rientrava tra i compiti della direzione. Questa condivisione di spazi e tempi insieme a questa attribuzione di compiti parte di un'organizzazione tanto scientificamente unitaria quanto estranea ai lavoratori coinvolti e alla loro personalità ha offerto dei solidi elementi di condivisione materiale ai lavoratori dell'epoca; ciò, insieme alla circostanza dell'essere la forza-lavoro dell'epoca sostanzialmente priva di elementi identitari forti diversi dall'appartenenza di classe, ha permesso la costruzione simbolica di un'identità collettiva capace di mettere a tema i legami di dipendenza intercorrenti tra questa collettività e il restante mondo economico e sociale.

La catena di montaggio, malgrado riguardasse solo il lavoro manuale in fabbrica, diventò nei decenni successivi al secondo dopoguerra in Europa – e già da prima in Nord-America – metafora dell'intera organizzazione del lavoro e della società, oltretutto il motore che ne determinava ritmi ed evoluzioni². Tra la fine degli anni '60 e l'inizio degli anni '70 entrarono però in crisi le basi materiali del fordismo: gli equilibri internazionali cambiarono, ci fu una saturazione dei mercati e l'innovazione tecnologica

2. Serialità e separazione tra esecuzione e decisione hanno riguardato anche il lavoro impiegatizio, mentre il modello di organizzazione gerarchica della fabbrica taylorista era comune anche alle burocrazie statali e ai soggetti collettivi (partiti e sindacati).

trasformò la domanda di lavoro; inoltre – ed è l’aspetto che più ci interessa in questo contesto – la generazione figlia del benessere economico, essendosi messa alle spalle la necessità di soddisfazione dei bisogni primari, si mostrò più esigente nel collocarsi sul mercato del lavoro e più propensa a un approccio critico sia nei confronti di un’organizzazione del lavoro considerata degradante e alienante che nei confronti di un’intera organizzazione sociale che da tale modello prendeva la forma. Usando i concetti di Boltanski e Chiapello (1999, p. 88), in questi anni riacquistò vigore la “critique artiste”, fondata cioè sulla denuncia dell’inautenticità e dell’oppressione, ai danni della “critique sociale” che invece denuncia le disuguaglianze e l’egoismo; il sessantotto può essere letto come una manifestazione di questo cambio di passo della critica. Fu in questo contesto che si affermò quella che i due sociologi chiamano «una sensibilità nuova verso la diversità» (p. 423, *nostra traduzione*), la stessa che troveremo alla base delle pratiche di DM.

L’incontro tra la generazione portatrice di questa critica e il modello produttivo e sociale fordista-taylorista fu alla base di una fase di aspro conflitto politico-sociale e di disordine sui luoghi di lavoro (soprattutto nell’Europa continentale) tra la fine degli anni ’60 e l’inizio degli anni ’70: Boltanski e Chiapello, ripercorrendo questa fase storica in Francia, raccontano che le imprese tentarono dapprima di rispondere al disordine rilanciando la contrattazione collettiva e riconoscendo dei miglioramenti quantitativi (maggiori salari, tempi ridotti ecc.), per poi passare a quella che la più grande organizzazione datoriale francese chiamò «gestione concorrenziale del progresso sociale» (p. 292, *nostra traduzione*). Questa nuova fase dell’organizzazione datoriale partiva dalla constatazione dell’insufficienza di una politica di partenariato con le organizzazioni sindacali come via di pacificazione e superamento della conflittualità sui luoghi di lavoro: le imprese non dovevano quindi più attendere che i sindacati portassero la voce dei lavoratori ai tavoli delle trattative ma dovevano esse stesse interpretare i nuovi bisogni di cui essi erano portatori. Alla base di ciò vi era l’idea che non tutte le istanze del ’68 fossero da rigettare e che, anzi, talune potevano essere introiettate dal sistema produttivo per rinnovarlo. I teorici del management cominciarono, attraverso queste innovazioni, a proporre un modello organizzativo che ambisse a risultare meno estraneo rispetto alla personalità dei lavoratori coinvolti. Cominciò così a trovare ospitalità nel sistema produttivo quella “sensibilità nuova verso le differenze” di cui abbiamo parlato sopra: se l’idea alla base del congedo dal fordismo era quella di coinvolgere più in profondità le persone al lavoro, tale profondità non poteva che passare anche attraverso il riconoscimento, da parte dell’impresa, delle plurime dimensioni che riguardano l’identità del singolo lavoratore o di gruppi di lavoratori.

4. Oltre un'interpretazione *win-win*: ambivalenza del *Diversity Management*

Abbiamo nel paragrafo precedente accennato alle nostre perplessità in merito a una lettura del DM secondo un modello *win-win*. Passiamo ora ad analizzare quelli che riteniamo essere gli elementi di ambivalenza che questa trasformazione comporta per i lavoratori: se da un lato infatti essa dà cittadinanza nel ciclo produttivo ai valori, le aspirazioni, le differenze culturali, anagrafiche o fisiche dei lavoratori, dall'altro ridimensiona elementi di condivisione materiale che in passato avevano permesso ai lavoratori di sentirsi parte di un unico corpo collettivo, fornendo loro strumenti con i quali costruire soggettività che diano rappresentanza alle loro istanze.

L'appartenenza alle classi sociali cambiò radicalmente nel corso degli anni '80 in conseguenza del benessere prodotto dai decenni precedenti: Beck (1986, p. 135) parla al riguardo di una perdita della «percettibilità sociale» delle classi, cioè del non essere più esse uno strumento utile con il quale le persone possono pensare alle proprie vite. La conseguenza di ciò è proprio quel confronto individuale tra il soggetto singolo e il mercato del lavoro o del consumo a cui abbiamo già accennato, senza che tra questi due ci siano più filtri collettivi.

In tale contesto il lavoro si riorganizza con le pratiche di DM che riconoscono una molteplicità di dimensioni dell'esistenza attraverso le quali passa l'identità individuale e collettiva. Facendo ciò congedano una riduttiva idea unidimensionale dell'uomo ma producono anche tante combinazioni individuali di identità multiple realizzate attraverso una stratificazione in cui nessuna dimensione dell'identità diventa prevalente sulle altre, tanto meno l'identità sociale che, perdendo lo scettro che aveva conquistato nel Novecento, acquisisce il discredito dei nobili decaduti; a riguardo nell'alveo del pensiero femminista si è imposto il concetto di intersezionalità, basato sull'idea che «nel momento in cui ci accingiamo a parlare di "diversità", siamo immediatamente obbligati a confrontarci col fatto che di "diversità", ogni persona, rispetto alle altre e rispetto alla società nel suo complesso, non ne ha una sola» (Marchetti, 2013, p. 133).

A partire dagli anni '90 l'identità collettiva è stata spesso oggetto di critiche e tentativi di liquidazione, soprattutto in nome del pericolo rappresentato dalle sue versioni essenzialiste e naturalizzate che hanno fatto sentire la propria voce nella storia in conflitti etnici, rigurgiti nazionalisti e regressioni fondamentaliste. Questa critica ha finito per travolgere anche le identità sociali, malgrado esse fossero storiche e frutto di costruzioni simboliche, quindi non solo a riparo dalle torsioni essenzialiste ma in un certo modo un vero e proprio antidoto contro di esse. Preterossi (2011, p. 29) parla dell'identità come «risorsa necessaria della politica» in quan-

to «non c'è azione politica che non presupponga un'auto-definizione e non fissi delle gerarchie assiologiche», che cioè non presupponga un'identità attraverso la quale i soggetti che ne diventano costruttori e portatori possano risalire ai «legami di dipendenza» e ai «rapporti di potere» all'interno dei quali vivono. Preterossi però si spinge oltre, non limitandosi a parlare dell'importanza dell'identità per la politica ma arrivando a definirla «scatola nera del nesso politica-soggetto»: se apriamo quella scatola e la troviamo vuota o non troviamo un elemento ordinatore prevalente nel caos è il legame stesso tra politica e soggetto a indebolirsi, laddove il soggetto poi non corre ai ripari accasandosi sotto il tetto della prima identità disponibile.

Nel nostro caso specifico, il venir meno di elementi di condivisione trasversali a tutti i lavoratori riduce la capacità stessa di soggettivazione di questi. Revelli (2013) interpreta infatti la crisi dei soggetti collettivi (partito politico in testa) come una conseguenza del progressivo ridimensionamento (laddove non addirittura sparizione) degli insediamenti industriali sorti nel fordismo-taylorismo; tali soggetti collettivi, nati in un'epoca di forte percettibilità sociale delle appartenenze di classe e di uniformità del corpo sociale, nati cioè per unire e rappresentare i simili, si ritrovano oggi in affanno a fare la stessa cosa con un corpo sociale eterogeneo e privo di grandi aggregazioni.

L'indebolimento di strumenti cognitivi che mettano a tema i legami di dipendenza e dei soggetti collettivi capaci di mobilitare le persone ha quindi degli inevitabili effetti di spoliticizzazione dello spazio pubblico. Magatti (2009, p. 159) parla a riguardo di «destabilizzazione delle interpretazioni della realtà» che, se da un lato crea un terreno favorevole all'affermazione del pluralismo culturale, dall'altro crea degli effetti contraddittori. In tale contesto l'appropriazione di senso gode di una maggiore libertà individuale ma per ciò stesso è più facilmente in balia oltre che di regressioni identitarie essenzialiste e naturalizzate (come abbiamo già detto) anche di forme di assenso plebiscitario.

5. Conclusione

Queste ambivalenze non sono estranee al dibattito sul DM; esse hanno infatti dato corpo a una critica che si è concentrata sulla retorica che sorregge tale riorganizzazione del personale e della produzione. Greene e Kirton (2004, p. 12) hanno parlato dell'"enfasi" posta sulla questione della diversità soprattutto dall'approccio "*individually based*" al DM. A questo essi ne contrappongono uno "*group based*" che si preoccupa invece di far coesistere uguaglianza e diversità, riconoscendo l'importanza delle organizzazioni sindacali quali interlocutori e coinvolgendole nelle trasformazioni proposte. Zanon e Janssens hanno invece concentrato la propria

critica sul fatto che il discorso e le pratiche del DM riflettano e riaffermino relazioni di potere soprattutto confrontando gruppi di lavoratori e usando il più «accondiscendente e produttivo» come norma sulla base di cui tutti gli altri vengono valutati. Inoltre, sostengono, definendo i singoli come membri di gruppi che condividono essenze date, «gli negano una piena soggettività» (Zanoni, Janssens, 2004, p. 71, *nostra traduzione*).

Questo tipo di critica evidenzia la costruzione ideologica del discorso sulla diversità sui luoghi di lavoro e comporta come conseguenza la necessità di ridimensionarne l'enfasi o decostruire le relazioni di potere che sorregge. Condividendo tali questioni riteniamo tuttavia che una critica non subalterna del DM debba tenere in considerazione altre due questioni. In primo luogo, dimensioni di diversità quali quella di genere o culturale, nonostante siano anch'esse frutto di una costruzione simbolica e non di essenze date, pongono una necessità di mutuo riconoscimento e rottura di un'identità omogenea non affrontabile solo col tentativo di decostruirle: le identità culturali in questione (ad esempio quelle religiose) e l'identità di genere nella cultura occidentale hanno infatti una storia pluri-secolare che chiunque voglia intraprendere una battaglia culturale e politica in nome dell'emancipazione dei soggetti coinvolti non può ridurre a dimensioni da liquidare in nome dell'emancipazione stessa. In secondo luogo, la richiesta di un superamento dell'unidimensionalità del cittadino-lavoratore tipico del fordismo-taylorismo e l'affermazione della diversità quale valore positivo sono sì figlie di una costruzione simbolica ma l'attore sociale protagonista di tale costruzione, prima ancora dei teorici del management, è stata la generazione figlia dell'"effetto ascensore". Alla base di tale affermazione storicamente non c'è quindi un'istanza di oppressione ma una di liberazione a cui ha fatto seguito una risposta da parte del management che meglio di altri attori ha saputo declinarla in un modello di organizzazione sociale che la tenesse in considerazione. Nel corso del saggio abbiamo parlato dell'ambivalenza del DM e a nostro avviso una critica ad esso è possibile solo partendo da qui: la diversificazione è contemporaneamente liberazione da un'esistenza unidimensionale e abbandono di elementi di condivisione; libertà e solitudine.

Partendo da tali ragioni riteniamo che, per un'efficace critica del DM e del più generale processo di riorganizzazione sociale e produttiva di cui è parte, chiedersi quanto ci sia di vero nella diversità e quanto sia invece strumentale all'affermazione o perpetuazione di relazioni di potere sia necessario ma non sufficiente. Partendo da qui riteniamo sia utile invece arrivare a chiedersi se la domanda sul chi debba organizzare la diversità e in quale sistema economico possano avere quali uniche risposte possibili quelle finora affermatasi: le imprese e la creazione di valore.

La riorganizzazione del capitalismo, proprio perché introietta dentro di sé delle rivendicazioni e delle analisi proposte dalle forze critiche, fini-

sce per disarmare la critica stessa che si ritrova a doversi confrontare con un mondo sociale e un sistema economico sul quale i propri strumenti non hanno più presa. Come spiegano Boltanski e Chiapello questo avviene soprattutto nelle fasi storiche, come quella attuale, in cui l'iniziativa della trasformazione sociale è in capo al capitale e non ai soggetti critici di quest'ultimo. Tale contesto culturale e ideologico fa sì che domande su alternative possibili all'esistente appaiano spropositate. Proprio per tale ragione però riteniamo che chi si interroga sui fatti sociali abbia il dovere di porsele.

Riferimenti bibliografici

- Beck U. (1986). *Risikogesellschaft - Auf dem Weg in eine andere Moderne*, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag (trad. it.: *La società del rischio. Verso una nuova modernità*. Roma: Carocci, 2000).
- Boltanski L., Chiapello E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Bombelli M.C. (2004). Diversity Management: motivazioni, problematiche e prospettive di utilizzo. In: Mauri L., Visconti L.M., a cura di, *Diversity Management e Società Multiculturale. Teorie e Prassi*. Milano: FrancoAngeli.
- Brazzel M. (2003). Historical and Theoretical Roots of Diversity Management. In: Plummer D.L., a cura di, *Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning*, Lanham: University Press of America.
- Cox J.T. (1991). *The multicultural organizations: theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Dass P., Parker B. (1996). Diversity: a strategic issue. In: Kossek E.E., Lobel S.A., a cura di, *Managing Diversity. Human resource strategies for transforming the workplace*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Fabbri T.M. (2005). E se Donnarumma tornasse all'assalto? Riflessioni sulla gestione delle risorse umane. *Sviluppo e Organizzazione*, 207, 1: 117-24.
- Fischer M. (1964). Lo sciopero dei metallurgici nel Baden-Württemberg, *Quaderni rossi, Produzione, consumi e lotta di classe*, 4: 226-31.
- Gottfredson L.S. (1992). Dilemmas in Developing Diversity Programs. In: Jackson S.E. and Associates, a cura di, *Diversity in the workplace. Human Resources Initiative*. New York: The Guildford Press.
- Greene A.M., Kirton G. (2004). Views from another stakeholder: Trade union perspectives on the rhetoric of 'Managing Diversity', *Warwick Papers In Industrial Relations*, 74.
- ISTAT, *Popolazione residente in età da 6 anni in poi per livello di istruzione e ripartizione geografica ai censimenti – Censimenti 1951-2001*.
- Johnston W.B., Packer A.E. (1987). *Workforce 2000, work and workers for the 21st century*, Indianapolis: Hudson Institute.
- Kamal Y., Ferdousi M. (2009). Managing Diversity at Workplace: A Case Study of Hp, *ASA University Review*, 3, 2: 157-170.
- Kossek E.E., Lobel S.A., a cura di (1996). *Managing Diversity. Human resource strategies for transforming the workplace*. Oxford: Blackwell Publishers.

- La Macchia C., a cura di (2009). *Disabilità a lavoro*. Roma: Ediesse.
- Lawler III E.E., Finegold D. (2000). Individualizing the Organization: Past, Present and Future. *Organizational Dynamics*, 29, 1: 1-15. DOI: 10.1016/S0090-2616(00)00009-7.
- Magatti M. (2009). *Libertà immaginaria. Le illusioni del capitalismo tecno-nihilista*. Milano: Feltrinelli.
- Marchetti S. (2013). Intersezionalità. In: Botti C., a cura di, *Le etiche della diversità culturale*, Firenze: Le Lettere.
- McDonald D.M. (2010). *The Evolution of 'Diversity Management' in the USA: Social Contexts, Managerial Motives and Theoretical Approaches*, Tokyo: Institute of Business Research Daito Bunka University.
- Meyer J.P., Allen N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 1: 61-89. DOI: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z.
- OECD, *Health Status*, www.stats.oecd.org/Index/.
- OECD, *Migration, Inflows of foreign population into OECD countries*, www.oecd.org/migration/mig/.
- OECD, *Short-Term Labour Market Statistics: Employment Rate*, www.oecd-ilibrary.org/statistics/.
- Preterossi G. (2011). *La politica negata*. Roma-Bari: Laterza.
- Revelli M. (2013). *Finale di partito*. Torino: Einaudi.
- Riccò R. (2008). Teoria e pratica della gestione della diversità. In Neri M., a cura di, *Studi e ricerche sul tema delle relazioni di lavoro*. Bologna: Pitagora.
- Riccò R. (2012). Utilizing a new-human relations framework to leverage workforce diversity. In: C. Scott, M. Byrd, a cura di, *Handbook of Research on Workforce Diversity in a Global Society: Technologies and Concepts*, Hersey: IGI Publisher.
- Solari R. (2004). *La gestione delle risorse umane: dalle teorie alle persone*. Roma: Carocci.
- Thomas R.Jr. (1990). From Affirmative Action to Affirming Diversity, *Harvard Business Review*, 68, 2: 107-117.
- Thomas R.Jr. (1991). *Beyond race and gender: unleashing the power of your total workforce by managing diversity*. New York: AMACON.
- Thomas R.Jr. (1995). A diversity framework. In: Chemers M.M., Oskamp S., Costanzo M.A., a cura di, *Diversity in organisations: new perspectives for changing workforce*, Newbury Park, Sage publications.
- United States Census Bureau, *Historical Time Series Tables on School Enrollment*, www.census.gov/hhes/socdemo/education/data/.
- Weech-Maldonado R., Dreachslin J.L., Dansky K.H., De Souza G., Gatto M. (2002). Racial/ethnic Diversity Management and cultural competency: the case of Pennsylvania hospitals. *Journal of Helthcare Management*, 47, 2: 111-26.
- Zanoni P., Janssens M. (2004). Deconstructing Difference: The Rhetoric of Human Resource Managers' Diversity Discourses, *Organization Studies*, 25, 1: 55-73. DOI: 10.1177/0170840604038180

Verso l'*intersectionality*. Un nuovo paradigma per la gestione delle diversità

Luisa De Vita*

1. Introduzione

Valorizzare le differenze nei contesti organizzativi per costruire culture aziendali nuove, plurali e scarsamente imitabili, è sicuramente uno dei prerequisiti indispensabili per l'innovazione e lo sviluppo.

Avviati negli Usa già a partire dagli anni '90, gli studi e le ricerche sul *Diversity Management* (d'ora innanzi DM) hanno assunto una certa rilevanza anche in Italia. Il fiorente e vivace dibattito accademico, la costituzione di master *ad hoc* e soprattutto il costante aumento d'impresе che sottoscrivono la Carta italiana per la diversità, segnalano infatti l'importanza e forse anche la legittimità assunta dal tema nel nostro paese (Cuomo, Mapelli, 2007; De Vita, 2011; Monaci, 2012).

Il consolidamento di quest'approccio, ha però lasciato inalterate molte delle difficoltà e degli elementi di criticità individuati dalle ricerche sul tema. Il problema non sembra essere solo operativo, ma anche e soprattutto teorico. Se i costi elevati e i lunghi tempi d'implementazione sono uno scoglio difficile da superare, le perplessità principali riguardano le acquisizioni teoriche del DM, giudicato o eccessivamente *strumentale*, oppure troppo *ampio*, e quindi potenzialmente avviato a favorire una diluizione piuttosto che un rafforzamento delle istanze di inclusione e valorizzazione.

Questo contributo cerca di inserirsi all'interno di questo dibattito proponendo di affiancare alla letteratura classica che oppone la valorizzazione delle differenze alla riduzione delle disuguaglianze, e ancora i diritti di gruppo a quelli individuali, il *frame* dell'*intersectionality*. Quest'approc-

* Dipartimento di Scienze Sociali ed Economiche, Università di Roma "La Sapienza".

cio, che nella letteratura di matrice anglosassone è ormai presente da più di un decennio, sembra quasi del tutto marginale nel dibattito italiano nonostante sia riconosciuto da più parti come l'unica via per superare il dilemma diversità-disuguaglianza (Burman, 2003; Choo, Ferree, 2010; Holvino, 2010; Anthias, 2013).

Il concetto d'intersectionality, al di là delle confusioni sul suo significato (Davis, 2008), configura un modo diverso di guardare alle differenze individuali e alle modalità con cui si generano o si riproducono le disuguaglianze. Il punto di partenza non è più l'analisi delle caratteristiche individuali, ma i modi con cui le diverse categorie sociali e culturali si combinano influenzandosi vicendevolmente (McCall, 2005). Il genere, l'origine etnica, la disabilità, l'orientamento sessuale, la classe, la religione ecc., non sono più considerate separatamente ma nella loro interazione e dipendenza rispetto alle caratteristiche storiche e culturali del contesto di riferimento. Il focus è dunque sull'analisi delle modalità con cui le interazioni sociali, che si esplicano nei diversi contesti politici, istituzionali e ovviamente organizzativi, vanno a strutturare le opportunità attribuite ai diversi individui (Cornet, 2010).

A partire dall'approfondimento di questo dibattito, l'articolo presentato intende ragionare sui risvolti pratici ed empirici che l'inclusione del *frame* dell'intersectionality potrebbe offrire.

2. Intersezionalità: origini e prospettive

Il termine intersezionalità è stato coniato per la prima volta nel 1989 da Kimberle Crenshaw per discutere delle particolari condizioni di discriminazione subite dalle donne afroamericane. Il tentativo era quello di sottolineare la peculiarità dell'esperienza di discriminazione risultante dalla combinazione (e non dalla semplice somma), di due o più ambiti di diversità.

A un approccio unitario focalizzato su una singola categoria di differenza o fattore di disuguaglianza, si inizia a contrapporre un approccio di tipo multiplo che riconosce come rilevante l'intreccio contemporaneo di diversi fattori¹. Viene messa in discussione non solo l'idea che le diverse categorie di differenze possano essere considerate uniformi al loro interno, ma anche che sia possibile, a seconda dei casi, isolarne una che produca disuguaglianze che risultino più gravi o più significative (Hancock, 2007).

1. È bene sottolineare, anche se nel presente contributo la distinzione non verrà operata, che per la ricerca sociologica, come suggerito da Zanfrini (2011), potrebbe essere interessante distinguere tra le "differenze" ordinabili (ad esempio con scale di importanza) e le "diversità" qualitative e non ordinabili.

La centralità dell'analisi è assegnata all'intrecciarsi di diverse variabili (genere, etnia, classe sociale, orientamento sessuale, ecc.) e di conseguenza alle peculiari caratteristiche del contesto politico e sociale e alle relazioni dinamiche tra fattori individuali e istituzionali che compongono le disuguaglianze.

Piuttosto che identificare una serie di categorie fisse, che generano discriminazione, si assume un'accezione dialettica, mutevole e dinamica delle categorie sociali nel tentativo di mostrare come le pratiche discriminatorie operino su diversi piani: discorsivo, materiale e simbolico, e si articolino nelle gerarchie sociali basate su genere, classe, origine etnica, orientamento sessuale ecc.

Sul piano analitico l'approccio intersezionale viene quindi utilizzato da un lato per mettere al centro l'esperienza della discriminazione sottraendo la definizione di ciò che costituisce disuguaglianza ai diversi gruppi di potere di volta in volta chiamati a definirla (De los Reyes, 2005). Dall'altro serve per indagare le relazioni tra le disuguaglianze e per capire come le istituzioni e le organizzazioni affrontano l'intreccio tra le categorie sociali con una particolare attenzione alle modalità di definizione delle categorie stesse (Hancock, 2007).

L'intersezionalità sembra dunque poter essere utilmente applicata sia a livello individuale che collettivo. Sul legame imprescindibile con il gruppo o il contesto sociale di riferimento si soffermano tra gli altri Meyers (2000) e Yuval-Davis (2006). Per queste autrici non solo i comportamenti individuali sono interpretabili solo collocandoli all'interno di una comunità, un gruppo o una cultura, ma anche il carattere performativo e processuale delle identità individuali dipende dall'ambiente di riferimento. Le modalità con cui un determinato contesto delimita le diverse categorie, stabilisce i criteri di inclusione o di esclusione, unitamente alle interpretazioni e al valore attribuito a un'identità oppure all'altra, strutturano i privilegi o le discriminazioni e permettono di coglierne il carattere dialettico. Se si guarda invece al livello individuale l'analisi si sposta alle differenze nelle esperienze soggettive di vita quotidiana aprendo la possibilità di confrontare i vissuti di soggetti diversi in interazione con i cambiamenti storici, geografici o organizzativi.

Una sistematizzazione più compiuta di questo dibattito la troviamo in McCall (2005), che individua tre macro approcci. Il primo quello "anticategoriale" si inserisce nel più ampio dibattito decostruttivista e suggerisce di rompere o superare le categorie esistenti. Secondo questa prospettiva, poiché le disuguaglianze materiali hanno come fondamento relazioni asimmetriche basate sulla classe, sul genere, sull'origine etnica ecc., occorre superare l'uso di queste categorie e colpire di conseguenza gli assunti normativi che vi stanno alla base. Il secondo approccio, definito "intra-categoriale" propone, piuttosto che distruggere, di complicare le categorie

sociali solitamente utilizzate e di concentrarsi sulle differenze che esistono all'interno dei diversi gruppi per focalizzarsi sull'esperienza delle persone che si trovano nell'intersezione di più categorie. Più spostato sulle dinamiche collettive, il terzo approccio, quello "inter-categoriale", si concentra invece sulle trasformazioni che intervengono nella relazione tra i diversi gruppi e analizza i vantaggi o gli svantaggi sperimentati dai membri in virtù della loro assegnazione a un gruppo oppure a un altro.

Quest'ultimo approccio in particolare, definito poi "istituzionale" (Hancock, 2007, p. 248), si rivela particolarmente utile per lo studio delle combinazioni di differenze che producono disuguaglianze all'interno dei sistemi organizzativi. Se infatti le differenze sono categorie che operano sul piano materiale ma anche su quello soggettivo, simbolico e relazionale, investendo il piano strutturale (lo status e la posizione) e la vita quotidiana, il livello organizzativo, per esempio quello d'impresa, costituisce un terreno di analisi privilegiato per individuare i meccanismi che trasformano le appartenenze alle diverse categorie, e i loro intrecci, in disuguaglianze.

Le implicazioni sono sia di tipo teorico che pratico. Da un punto di vista teorico, sembra si riesca finalmente a tenere insieme il paradigma della diversità con quello delle disuguaglianze salvando al contempo sia la dimensione fluida delle identità individuali che quella collettiva. Nel terzo approccio all'intersectionality, se il riconoscimento delle diversità individuali non appare negoziabile, la definizione di diritti collettivi di gruppo, siano essi a favore delle donne, delle minoranze etniche o religiose ecc., si pongono non in contrasto o in separazione, come nel multiculturalismo, ma in continua co-costruzione rispetto alle variabili sociali, economiche e politiche che di volta in volta assumono rilevanza, ad esempio in quel sistema organizzativo. È, infatti, proprio l'azione di soggetti individuali e collettivi diversi a produrre nuovi valori, assunti, significati, ma anche prassi e modalità operative.

Ne discendono importanti implicazioni anche rispetto al livello pratico e operativo. Il riconoscimento dell'importanza di modelli capaci di analizzare e quindi auspicabilmente valorizzare le caratteristiche dei singoli, può in qualche modo servire a rafforzare nelle pratiche situate il legame tra diversità e disuguaglianza. La progressiva differenziazione non solo dei soggetti, ma anche dei valori, dei modi e dei mondi di produzione apre, infatti, almeno due scenari possibili. Il primo è legato alla moltiplicazione delle possibili fonti di disuguaglianza, dove il rischio principale è l'allargamento degli squilibri distributivi, dei privilegi sociali e dei divari territoriali. Da questo punto di vista, se occorre ricordare che l'appartenenza a determinate categorie continua a giocare un ruolo di primaria importanza nella riproduzione delle disuguaglianze (Beck, Giddens, Lash, 1994; Beck, 2000; Schizzerotto, 2002), la progressiva differenziazione delle forze di lavoro e la conseguente concatenazione delle categorie tradizionali necessi-

tano di lenti nuove per essere rilevate e quindi trattate in maniera appropriata. Il secondo è invece legato alle possibili implicazioni positive in termini di sviluppo e competitività. Per un'impresa imparare a riconoscere la complessità dell'esperienza individuale in relazione con il contesto e i diversi gruppi, offre la possibilità di riprogettare nuovi scenari e spazi di azione e di armonizzare al meglio l'incontro tra le diverse individualità e la cultura organizzativa.

3. Diversity Management e approccio intersezionale

Le riflessioni fatte fino a questo momento e soprattutto l'approccio istituzionale dell'intersezionalità, se da un lato richiamano molto da vicino il dibattito in corso sui temi del DM, dall'altro sembrano poter contribuire a un rafforzamento della ricerca e degli studi sul tema, correggendo alcuni dei principali limiti attribuiti al DM. Soprattutto nelle analisi più recenti (Holvino, 2009; Tatli, Özbilgin, 2012), l'entusiasmo iniziale per il DM sembra aver lasciato il posto a una serie di riflessioni maggiormente scettiche sul reale impatto trasformativo della logica del *business case*².

Al DM si deve sicuramente una rivoluzione nelle modalità di affrontare le questioni delle diversità nei contesti di lavoro rispetto al più tradizionale approccio legato alle pari opportunità e alla definizione delle *Equal Employment Opportunity* (EEO).

Messi a confronto, se certamente da un punto di vista operativo sembra essere utile tenere separati il livello macro dei diritti di uguaglianza e dei principi di non discriminazione (EEO), da quello micro, delle pratiche situate e degli interventi che riguardano più nello specifico le prassi organizzative, il DM ha avuto il merito non solo di allargare il *range* di diversità prese in considerazione ma anche di favorire l'attivazione dal basso da parte delle singole imprese e di dedicare maggiore attenzione alla qualità della vita lavorativa. Il DM rappresenta, infatti, una scelta volontaria dell'impresa che può autonomamente decidere di attuare politiche di gestione delle diversità a prescindere da obblighi o sanzioni. Inoltre, il fondamento principale è appunto lo sviluppo dei talenti e delle potenzialità delle diverse persone, con un'attenzione non più dedicata esclusivamente all'ingresso nel mercato del lavoro ma alla definizione di percorsi più paritari nelle opportunità di crescita professionale e di carriera.

2. I vantaggi economici individuati da alcune ricerche hanno fatto del DM un "business case" cioè un approccio che porterebbe a un aumento dei profitti dell'impresa nel lungo periodo.

Si tratta evidentemente di un approccio complesso, dinamico, da sviluppare di necessità in una logica di lungo periodo. Non più dunque interventi statici e implementati attraverso *direttive* (si pensi ad esempio alle azioni positive o al dibattito sulle quote), ma politiche di sviluppo basate sul coinvolgimento di tutto il complesso delle risorse umane e quindi sulle molteplici interazioni tra individui, gruppi sociali e sistema organizzativo. Piuttosto che cercare di aderire formalisticamente a una serie di principi, spesso percepiti come un'imposizione dai manager o dagli imprenditori, il DM sceglie di puntare su un cambio o quantomeno una ridefinizione dei valori di fondo che guidano le prassi quotidiane e che sono difficilmente modificabili solo con i tradizionali dispositivi legislativi. Come già sottolineato, se le politiche di pari opportunità basate sulla tutela, la protezione dei soggetti svantaggiati e l'uguale trattamento per tutti, vanno assolutamente mantenute, anche con una strumentazione giuridica e normativa, la gestione quotidiana delle diversità sembra poter essere più utilmente associata a un approccio come quello del DM. L'obiettivo è ovviamente non solo la maggiore inclusività degli ambienti di lavoro ma anche evidentemente la possibilità di migliorare la propria competitività e immagine esterna in un processo *win-win* in cui "guadagnano" sia i dipendenti che l'impresa.

A partire da questi principi di base, sono ormai molte però le riflessioni tese a evidenziare gli elementi problematici insiti nella logica del *business case*. Soprattutto gli studiosi che utilizzano il *frame* dell'intersectionality, rilevano anche nelle ricerche e negli studi che hanno ragionato in un'ottica di DM, una riproduzione seppur parziale dei limiti delle pari opportunità.

In primo luogo, la maggior parte delle ricerche, ma anche degli interventi organizzativi, risultano focalizzati su un solo tipo di diversità per volta, con l'assunto implicito che le categorie di differenza siano piuttosto simili tra di loro. In effetti, oltre al fatto che spesso sono prese in considerazione solo quelle differenze considerate in qualche modo devianti rispetto alla retorica dominante, oppure indicate a turno come più gravi dal discorso politico (Burman, 2003), le differenze *scelte* sono poste tutte sullo stesso piano, senza considerare le opportune diversificazioni in termini di visibilità, livello di regolazione normativo o legislativo, possibilità di scelta e di cambiamento (Verloo, 2006; Kantola, Nousiainen, 2009). D'altro canto, come rilevato da alcuni autori (Wrench, 2005; Swan, 2010; Zanoni *et al.*, 2010), il fatto di aver ampliato moltissimo il *range* di differenze da considerare, senza però aver coerentemente sviluppato strumenti in grado di operare delle opportune distinzioni tra le categorie di differenze, se da un lato finisce per diluire piuttosto che rafforzare le istanze antidiscriminatorie, dall'altro genera confusione tra quelli che sono i pregiudizi individuali dei singoli e le pratiche discriminatorie istituzionalizzate e sistematiche (Kirton, Greene, 2000; Noon, 2007).

In secondo luogo moltissime perplessità vengono sollevate sul carattere eccessivamente strumentale del DM; la logica del *business case* piegherebbe, a detta degli studiosi, le strategie di gestione delle differenze alla massimizzazione della competitività e del profitto prestando poca attenzione al miglioramento delle condizioni dei lavoratori e al raggiungimento di una maggiore parità. In questa prospettiva alcune ricerche (Pezzillo Iacono, Esposito, Sicca, 2009), hanno, infatti, dimostrato come queste logiche tendano a riprodurre le strategie di potere preesistenti all'interno dell'organizzazione, utilizzando i discorsi manageriali di valorizzazione delle differenze come leve per aumentare il consenso e il controllo. La diretta conseguenza è che se il DM può essere considerato un approccio relativamente aperto in termini d'inclusione per un ampio numero di diversità, queste sono interessanti solo fino a quando hanno un qualche legame con le performance d'impresa e possono essere facilmente accantonate nel momento in cui non rappresentano più un vantaggio (Mor Barak, 2005; Swan, 2010;). Analogamente, la logica strumentale potrebbe finire per rafforzare ancora di più le discriminazioni, accentuando una serie di stereotipi (Monaci, 2012). L'idea ad esempio che le donne siano più portate per le relazioni o la cura, potrebbe spingere a utilizzarle prevalentemente in certe mansioni, relegandole di fatto in posizioni segregate e spesso a più bassa remunerazione e prestigio.

Terzo, nella maggior parte degli studi non viene considerata l'influenza del contesto di azione all'interno del quale si studiano o si progettano le pratiche di gestione delle diversità. Si assume, infatti, una sorta di universalismo, sovente associato alla sicurezza di poter esportare in un altro contesto le pratiche intraprese, semplicemente attraverso lo scambio di *best practices*. Questo universalismo inoltre, se da una parte predetermina le relazioni e non analizza l'interazione dinamica tra le caratteristiche individuali e i fattori istituzionali o organizzativi, dall'altra non cattura la dimensione del potere (Tatli, Özbilgin, 2012).

La dimensione del potere e la mancata considerazione della sua strutturazione e concatenazione ci riporta all'ultimo punto da analizzare. Nel DM quello che è possibile rilevare è semplicemente una maggiore apertura verso *altri* soggetti, invitati a far parte dell'impresa o accettati per arricchire il valore dell'organizzazione e aumentarne l'innovazione fatto salvo un sostanziale rispetto dello *status quo*. Le asimmetrie di potere sono infatti mantenute costanti, e in qualche modo quindi anche il DM finisce per favorire una riproduzione dei privilegi e un consolidamento dei rapporti di potere esistenti. Come rilevato da Foldy (2002), nel migliore dei casi è possibile arrivare ad *aiutare*, ad esempio donne o immigrati, a interiorizzare le norme e le regole dominanti senza però porsi il problema di ridiscuterle e ridefinirle in funzione della creazione di valore condiviso.

3.1. Verso una nuova creazione del valore

Molte delle ricerche citate sembrano quindi segnalare una debolezza del DM che fallisce proprio nel raggiungimento del suo obiettivo principale, cioè la creazione di valore per le persone e per le imprese. Le quattro macro-aree di criticità rilevate sembrano però poter essere in parte superate proprio attraverso l'introduzione di una prospettiva di tipo intersezionale.

Sul primo punto, è evidente che solo l'approccio intersezionale può effettivamente portare a una maggiore complessificazione delle categorie sociali e a una più ampia inclusione di quelle solitamente non considerate dalla retorica dominante. Il *frame* dell'intersectionality non si limita, infatti, come il DM a un allargamento delle fonti di disuguaglianza, né tantomeno propone semplicemente di sommarle, come invece emerge dall'approccio delle discriminazioni multiple presente nei recenti documenti di programmazione comunitaria (Kantola, Nousiainen, 2009; Lombardo, Verloo, 2009). La rigidità delle categorie tradizionali e la stabilità delle loro relazioni vengono infatti assolutamente messe in discussione. Le categorie diventano fluide, aperte e articolate in un sistema di relazioni che si costruisce di volta in volta nella specifica situazione oggetto d'interesse. L'articolazione delle differenze e delle identità diventa così «irriducibile e dialogica» (Anthias, 2013, p. 8), proprio a partire dal fatto che le discriminazioni e quindi gli interventi conseguenti, non possono essere compresi né riducendoli ad altre categorie di ordine superiore (ad esempio l'origine etnica non può essere compresa semplicemente in termini di classe), né analizzati senza considerarli nel loro operare dialogico all'interno di un determinato tempo e spazio. Le implicazioni per le pratiche quotidiane di DM sono sicuramente rilevanti. L'attenzione a dover considerare le differenze nel loro intrecciarsi e concatenarsi rompendo gli schemi rigidi di costruzione tradizionale delle discriminazioni, può effettivamente portare a considerare il complesso delle risorse umane sviluppando meccanismi realmente capaci di evidenziare i processi di costruzione delle discriminazioni, dei discorsi e delle pratiche quotidiane di esclusione, sostenendo le possibilità di cambiamento e ridefinizione delle prassi consolidate. Se nella nozione di differenza, e quindi nel DM, è possibile rintracciare una certa frammentazione derivante dalla possibilità di separare le categorie le une dalle altre, compilando liste di differenze potenzialmente infinite, il tentativo dell'approccio intersezionale è quello di riuscire a individuare un modello in grado di tenere dentro sia la variabilità interna alle categorie sociali sia gli elementi più intrinsecamente sociali. Il rimando quindi non è solo alle caratteristiche individuali, ma anche al contesto in cui prende forma e in cui si manifesta tale fragilità. Il contesto con le sue caratteristiche e specificità è spesso assente negli interventi di DM in cui sembra es-

sere tenuta in considerazione solo l'analisi degli elementi soggettivi (sesso, età, titolo di studio, condizione professionale ecc.), senza enfatizzare la dimensione processuale, pratica e situata dell'agire organizzativo che si struttura anche a partire dalle caratteristiche degli attori stessi.

In maniera analoga, la mancata considerazione delle caratteristiche e delle esigenze del contesto di riferimento, è anche alla base delle derive strumentali troppo spesso rimproverate al DM. Com'è chiaro ad esempio analizzando alcuni dei progetti implementati (De Vita, 2012), spesso la scelta di un intervento piuttosto che un altro è dettata non tanto o non solo da una reale necessità, ma anche dall'adesione formalistica a una retorica dominante e preconstituita che assegna ad alcune differenze il primato sulle altre. La possibilità di ragionare assumendo una prospettiva intersezionale potrebbe invece eliminare la necessità per le imprese di dover individuare «the differences that make the difference» (Lewis, 2009, p. 207), o detto in altri termini quella differenza che consente di assicurarsi il consenso e quindi un vantaggio in termini d'immagine. Oltre a richiedere complessi sforzi cognitivi, queste gerarchie spesso sono anche disfunzionali. Fermo restando che le discriminazioni sono fluide e ovviamente variabili nel tempo, le *classifiche* prodotte risultano o fin troppo modificabili per adattarsi alle diverse circostanze oppure al contrario troppo aderenti alle mode manageriali del momento che identificano problemi e definiscono soluzioni uguali per tutti.

L'introduzione al contrario di una prospettiva intersezionale, senza dover necessariamente ricorrere alla decostruzione delle categorie esistenti ma recuperando la terza via, quella inter-categoriale, potrebbe favorire l'avvio di una prospettiva maggiormente situata che a partire dall'intreccio dei diversi gruppi in gioco sia capace di operare gli aggiustamenti specifici per quel contesto.

In termini pratici quindi, proprio nel dialogo tra le caratteristiche individuali e le proprietà di ciascuna istituzione in un determinato tempo e spazio, sembra potersi concretamente realizzare la possibilità di creare valore con la definizione di pratiche tarate per quel particolare *mix* di capitale umano e organizzativo. Le ricadute, oltre a un sicuro miglioramento del clima e della cultura organizzativa, si manifestano soprattutto nella possibilità di produrre innovazione e quindi sviluppo anche economico. Abbandonare la logica di progettare interventi sviluppati con il solo obiettivo di combattere gli svantaggi e le oppressioni in favore di un *frame* focalizzato sui meccanismi che favoriscono la costruzione dei privilegi e anche degli svantaggi potrebbe, infatti, spingere a fare leva proprio su quegli elementi e quelle combinazioni che creano valore e che valorizzano sia i soggetti che i sistemi nel loro insieme.

Raggiungere questi risultati comporta inevitabilmente una ridefinizione dei rapporti di potere esistenti o quantomeno una maggiore consa-

pevolezza dei meccanismi che sostengono e riproducono le relazioni di potere. Come detto in precedenza, l'analisi di come il potere si costruisce e si articola nei diversi sistemi è assolutamente centrale nell'approccio intersezionale. In quest'approccio le relazioni di potere, oltre a essere il risultato dei consolidati e strutturati modelli di relazione tra i sessi, le classi, le etnie, sono anche il frutto di un'interazione complessa e in continua costruzione tra i modelli simbolici e socialmente inculcati e l'esperienza propria dei singoli soggetti che si definisce in maniera diversa nelle varie interazioni.

Analizzare ad esempio come la classe sociale, il genere e l'origine etnica interagiscono, non vuol dire semplicemente individuare se e in che misura sono presenti modelli sessisti, classisti ecc., ma implica la possibilità di analizzare in che modo queste concatenazioni influenzano la vita sociale e materiale degli individui producendo e/o legittimando alcune relazioni di potere (Winker, Degele, 2011).

In questa lettura quindi non solo non si dà per scontato che nella concreta interazione sociale indagata siano presenti necessariamente i consolidati meccanismi di potere o che siano presenti simultaneamente, ma soprattutto si enfatizza la possibilità di analizzare come nell'interazione tra il livello strutturale, quello simbolico e quello dell'esperienza individuale, le relazioni di potere possano consolidarsi ma anche trasformarsi e aprirsi a nuovi soggetti.

Rispetto al DM le implicazioni sono ovviamente importantissime. Uno degli elementi costitutivi del DM è appunto la possibilità di favorire un'attivazione dal basso che stimola direttamente i manager delle imprese a valorizzare le proprie diversità interne per creare valore. La riformulazione delle prassi interne implica però necessariamente un'analisi preliminare in grado di identificare le rappresentazioni simboliche delle diversità, i processi di costruzione delle identità e i rapporti di potere in essi sottesi per definire i privilegi o le disuguaglianze sostenute da questi meccanismi. In questo senso è soprattutto dai manager che dovrebbe partire un processo di analisi e messa in discussione delle prassi, dei simboli e dei discorsi organizzativi e di come questi sostengono certe identità e rappresentazioni.

Il risultato sarebbe quello di evitare di riprodurre i meccanismi esistenti attraverso l'inclusione di soggetti diversi nella cultura dominante, ma di avviare un processo di cambiamento che è prima di tutto consapevolezza di come determinate costruzioni e interazioni generano relazioni asimmetriche. Anche in questo caso si arriverebbe a creare valore semplicemente portando alla luce identità o modelli minoritari ignorati non perché riconosciuti come disfunzionali, ma semplicemente non presi in considerazione in una concezione rigida e statica dei sistemi di relazione in gioco, anche di quelli basati sul potere.

4. Considerazioni conclusive

Come emerge dalla letteratura e anche dalle evidenze empiriche (Cho *et al.*, 2013; MacKinnon, 2013), l'utilizzo della prospettiva intersezionale consente da un lato di migliorare la comprensione delle disuguaglianze e dall'altro di sfruttare meglio il potenziale d'innovazione favorito dalla diversità. Un'analisi delle disuguaglianze che non solo tenga conto delle caratteristiche degli individui, ma che anche enfatizzi le concatenazioni e gli elementi più intrinsecamente sociali e dipendenti dal contesto, risulta infatti utile per una migliore comprensione degli elementi di discriminazione. Oltre a questo, la capacità di cogliere la dimensione processuale e pratica dell'agire organizzativo sostiene le possibilità di gestire la complessità, trasformandola in uno spazio creativo di scoperta e sperimentazione.

Includere l'intersectionality sembra dunque poter portare a un avanzamento sia rispetto al tradizionale approccio delle pari opportunità, sia rispetto alle gestione delle diversità.

Gli interventi di gestione delle diversità, anche i più accurati, senza una maggiore consapevolezza della complessità delle diverse identità lavorative, di come si costruiscono e si articolano in relazione anche e soprattutto ai rapporti di potere potrebbero, infatti, mancare proprio l'obiettivo principale di creare valore attraverso le differenze.

Come detto le politiche di DM hanno come obiettivo non solo l'inclusione ma soprattutto la valorizzazione dei diversi talenti ai vari livelli della filiera nel tentativo di arrivare a un *mix* di competenze e professionalità uniche e peculiari in grado di generare innovazione e competizione. Raggiungere questo obiettivo significa però necessariamente passare a una concezione più complessa capace di tenere in considerazione l'intrecciarsi delle caratteristiche individuali all'interno di contesti sociali e organizzativi che di volta in volta strutturano in maniera differente le opportunità di sviluppo.

L'inserimento di una prospettiva intersezionale sembra dunque suggerire l'adozione di un approccio di gestione delle differenze capace di identificare i meccanismi di discriminazione come processi emergenti. Non più quindi politiche o interventi radicati in un'idea di discriminazione consolidata sostenuta da rapporti stabili tra gli attori in gioco ma interventi volti piuttosto a ridiscutere i rapporti stessi per evidenziare le identità marginalizzate, le pratiche repressive od ostacolate e in cui potenzialmente è radicato il cambiamento. Gli individui hanno, infatti, dotazioni differenti anche quando sembrano avere delle caratteristiche simili e le loro molteplici identità sono attive o latenti a seconda del contesto di riferimento e necessitano quindi di pratiche di *empowerment* che nella valorizzazione del singolo sostengono la competitività dell'impresa.

Un'ultima riflessione merita poi il concetto di performance. Se è vero che le imprese che adottano politiche di DM devono di necessità puntare

alla profittabilità o quantomeno a ripagare in qualche modo l'investimento sostenuto, è anche utopico pensare di raggiungere obiettivi complessi nel breve periodo. La sola comprensione dei meccanismi che guidano la definizione delle categorie sociali, dei rapporti di potere interni, delle prassi legittimate è già di per sé un risultato positivo che solo nel lungo periodo può portare a processi di ridefinizione più profondi e a vantaggi maggiormente visibili.

Ottenere buone performance, soprattutto quelle che hanno delle importanti implicazioni economiche o d'innovazione, è dunque solo uno dei possibili risultati auspicabili e utili al pari di quelli più *soft* legati alla piena partecipazione di tutti i soggetti alla vita organizzativa.

Riferimenti bibliografici

- Anthias F. (2013). Moving beyond the Janus face of integration and diversity discourses: towards an intersectional framing. *The Sociological Review*, 61: 323-343. DOI: 10.1111/1467-954X.12001.
- Beck U. (2000). *Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro*. Torino: Einaudi.
- Beck U., Giddens A., Lash S., (1994). *Reflexive Modernization: Politics, tradition and aesthetics in the modern social order*. Cambridge: Polity Press (trad. it.: *Modernizzazione riflessiva*. Trieste: Asterios, 1999).
- Burman E. (2003). From difference to intersectionality: challenges and resources. *European Journal of Psychotherapy & Counselling*, 6: 293-308. DOI: 10.1080/3642530410001665904.
- Choo H.Y., Ferree M.M. (2010). Practicing intersectionality in sociological research: a critical analysis of inclusions, interactions, and institutions in the study of inequalities. *Sociological Theory*, 28: 129-149. DOI: 10.1111/j.1467-9558.2010.01370.x.
- Cho S., Crenshaw K.W., McCall L. (2013). Toward a field of intersectionality studies: Theory, applications, and praxis. *Signs*, 38: 785-8. DOI: 10.1086/669608.
- Cornet A. (2010). "Gender and Diversity: the intersectionality and transversality stakes", paper presentato alla European Academy of Management Conference on Back to the Future (Euram), Roma, 19-22 Maggio.
- Crenshaw K. (1991). Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence Against Women of Colour. *Stanford Law Review*, 43: 1241-1299.
- Crenshaw K. (1989). Demarginalising the Intersection of Race and Sex: a Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. *University of Chicago Legal Forum*: 139-67.
- Cuomo S., Mapelli A. (2007). *Diversity Management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*. Milano: Guerini e Associati.
- Davis K. (2008). Intersectionality as buzzword: A sociology of science perspective on what makes a feminist theory successful. *Feminist Theory*, 9: 67-86. DOI 10.1177/1464700108086364.

- De los Reyes P. (2006). Intersectionality, discrimination and power. In: Artemjeff P., Henriksson K., a cura di, *Mainstreaming equality and non- discrimination in theory and practice*. Helsinki: Cosmoprint.
- De Vita L. (2011). *Il Diversity Management in Italia e in Europa. L'esperienza delle carte della diversità*. Milano: FrancoAngeli.
- Foldy E.G. (2002). Managing diversity: identity and power in organisations. In: Aaltio I., Mills A.J., a cura di, *Gender, Identity and the Culture of Organizations*. London: Routledge.
- Hancock A.M. (2007). Intersectionality as a Normative and Empirical Paradigm. *Politics & Gender*, 2: 248-54. DOI: 10.1017/S1743923X07000062.
- Holvino E. (2010). Intersections: the simultaneity of race, gender and class in organization studies. *Gender, Work and Organization*, 17: 248-277. DOI: 10.1111/j.1468-0432.2008.00400.x.
- Kantola J., Nousiainen K. (2009). Institutionalizing intersectionality in Europe: legal and political analyses, paper presentato alla First European Conference on Politics and Gender, Queen's University Belfast.
- Kirton G., Greene A.M. (2000). *The dynamics of managing diversity: A critical approach*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Lewis G. (2009). Celebrating intersectionality? Debates on a multi-faceted concept in gender studies: themes from a conference. *European Journal of Women's Studies*, 16: 203-210. DOI: 10.1177/1350506809105310.
- Lombardo E., Verloo M. (2009). Institutionalizing Intersectionality in the European Union? *International Feminist Journal of Politics*, 11: 478-495. DOI: 10.1080/14616740903237442.
- Lorbiecki A., Jack G. (2000). Critical turns in the evolution of Diversity Management. *British Journal of Management*, 11: 17-31. DOI: 10.1111/1467-8551.11.s1.3.
- MacKinnon C.A. (2013). Intersectionality as Method: A Note. *Signs*, 38: 1019-1030. DOI: 10.1086/669570.
- McCall L. (2005). The complexity of intersectionality. *Signs*, 30: 1771-1800. DOI: 10.1086/426800.
- Meyers D.T. (2000). Intersectional identity and the authentic self? Opposite attract! In: Mackenzie C., Stoljar N., a cura di, *Relational Autonomy: Feminist Perspectives on Autonomy, Agency and the Social Self*. Oxford-New York: Oxford University Press.
- Monaci M. (2012). *Culture nella diversità, cultura della diversità. Una ricognizione nel mondo d'impresa*, "Quaderni ISMU", n. 1.
- Mor Barak M.E. (2005). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. California: Sage Publications.
- Noon M. (2007). The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. *Work Employment and Society*, 21: 773-784. DOI: 10.1177/0950017007082886.
- Özbilgin M.F., Beauregard T.A., Tatli A., Bell M.P. (2011). Work-life, diversity and intersectionality: a critical review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13: 177-198. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2010.00291.x.
- Pezzillo Iacono M., Esposito V., Sicca L.M. (2009). Diversity Management o retorica del linguaggio manageriale? In: Guardo M.C., Hinna R., Zaru D. (2009). *Per lo sviluppo, la competitività e l'innovazione del sistema economi-*

- co. *Il contributo degli studi di Organizzazione Aziendale*. Milano: Franco-Angeli.
- Schizzerotto A. (2002). *Vite ineguali. Disuguaglianze e corsi di vita nell'Italia contemporanea*. Bologna: il Mulino.
- Swan E. (2010). Commodity diversity: smiling faces as a strategy of containment. *Organization*, 17: 77-100. DOI: 10.1177/1350508409350043.
- Tatli A., Özbilgin M. (2012). An Emic Approach to Intersectional Study of Diversity at Work: A Bourdieuan Framing. *International Journal of Management Reviews*, 14: 180-200. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00326.x.
- Verloo M. (2006). Multiple Inequalities, Intersectionality and the European Union. *European Journal of Women's Studies*, 13: 211-228. DOI: 10.1177/1350506806065753.
- Winker G., Degele N. (2011). Intersectionality as multi-level analysis: Dealing with social inequality. *European Journal of Women's Studies*, 18: 51-66. DOI: 10.1177/1350506810386084.
- Wrench J. (2005). Diversity Management can be bad for you. *Race & Class*, vol. 46: 73-84. DOI: 10.1177/0306396805050019.
- Yuval-Davis N. (2006). Belonging and the Politics of Belonging. Patterns of Prejudice, 3: 196-213. DOI: 10.1080/00313220600769331.
- Yuval-Davis N. (2011). Power, intersectionality and the politics of belonging. *FREIA working paper series*, 75. DOI: 10.1080/00313220600769331.
- Zanfrini L., a cura di (2011). *Sociologia delle differenze e delle disuguaglianze*. Bologna: Zanichelli.
- Zanoni P., Janssens M., Benschop Y., Nkomo S. (2010). Unpacking diversity, grasping inequality: rethinking difference through critical perspectives. *Organization*, 17: 9-29. DOI: 10.1177/1350508409350344.

Responsabilità sociale d'impresa per la valorizzazione della diversità aziendale

Letizia Materassi*

1. Introduzione

La Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI o *Corporate Social Responsibility*) può essere definita come l'attitudine di un'impresa a considerare le conseguenze sociali – oltretutto economiche e ambientali – della propria azione (CCE, 2001). Ne deriva che

un'impresa è socialmente responsabile quando, consapevole dell'influenza che esercita nella società, se ne fa carico concretamente e adotta comportamenti che rispondono alle aspettative di rispetto dell'ambiente, di sicurezza e di miglior qualità di vita dei lavoratori, dei consumatori e della società (Cerana *et al.*, 2004, p. 23).

Le organizzazioni che intraprendono la strada, complessa e articolata, della RSI sono quelle che collegano il vantaggio competitivo e la propria durata nel tempo a fattori quali la (buona) reputazione e la legittimazione della propria identità e azione imprenditoriale, la credibilità dell'intera filiera produttiva e del modello di gestione, la capacità di coinvolgimento dei propri *stakeholder*: dipendenti, *management team*, clienti, fornitori, investitori, comunità e istituzioni locali tra quelli più frequenti.

La condizione di muoversi in contesti altamente competitivi e l'esigenza di ottenere costante riconoscimento da parte dei propri interlocutori, portano le imprese, anche di piccole e medie dimensioni, a chiedersi se la generazione di profitto e di lavoro siano condizioni sufficienti per essere ritenuti soggetti credibili e dunque legittimati a operare (Bagnoli, 2004).

* Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali, Università di Firenze.

Una prima risposta sembra arrivare dall'approccio definito “*triple bottom line*”, che consiste nella valutazione delle *performance* di impresa su tre differenti piani: economico, sociale e ambientale (Elkington, 1998; Manetti, 2006). Secondo tale prospettiva, l'impresa svolge un'importante funzione che consiste nel cercare di rispondere a bisogni sempre più articolati e complessi presenti nei propri *stakeholders* e assumere un atteggiamento responsabile, ovvero capace di render conto del proprio ruolo nella collettività e delle conseguenze della propria azione imprenditoriale.

Se in passato gli approcci rintracciabili in dottrina da un lato, le politiche pubbliche di promozione della RSI dall'altro (Casotti, 2005), hanno spinto a ricercare il centro gravitazionale della responsabilità sul piano della certificazione delle procedure interne e della filiera produttiva o sul versante esterno di soddisfacimento delle parti sociali coinvolte (Bagnoli, 2010), si ritiene oggi necessario affiancare a queste – non sostituire! – una diversa gestione delle risorse umane e una particolare conoscenza e valorizzazione del versante interno dell'impresa (Preuss *et al.*, 2009). È qui che la RSI e le iniziative di *Diversity Management* (d'ora innanzi DM) possono trovare comuni obiettivi strategici, mediante la sperimentazione di approcci nuovi – almeno per il nostro Paese – che coinvolgano il “mosaico” impresa (Kandola-Fullerton, 1998) e che vedano nelle differenze interne più che un problema da gestire, un potenziale da cui partire nella progettazione strategica delle proprie *performance*.

La diversità alla quale qui ci riferiamo parte dal contesto e dal *background* socio-demografico del singolo dipendente (Kossek, Lobel, 1996) fino ad abbracciare una diversità in senso lato, che ha a che fare con ciò che Leonard e Swap (1999) hanno definito “creatività” personale e potenziale innovativo del dipendente. Dunque, sia una dimensione primaria della diversità soggettiva – età, origine etnica, razza, genere, capacità fisiche, orientamento sessuale – sia un riferimento più ampio alle appartenenze multiple e ai comportamenti della comunità aziendale – ad esempio considerando status familiari, *background* culturale, stili di vita e di consumo, interessi di svago, pratiche ludiche, ecc. (Griggs, 1995). Tale approccio, se è ormai condiviso nelle più recenti concettualizzazioni della diversità, appare raramente praticato e riconnesso alla definizione dei comportamenti responsabili dell'impresa, nei quali si tende a prediligere un'impostazione *top-down* nei rapporti interni e nella definizione delle proprie strategie di RSI. È dunque con uno spirito critico e sperimentale che ci accostiamo a una ricomposizione delle azioni di DM e di RSI mediante la valorizzazione delle risorse umane, nella ricerca di approcci al coinvolgimento totale dell'impresa. Dunque, da un lato capaci di ascoltare e interpretare il *melting pot* aziendale, dall'altro di superare con proposte realistiche di impegno le critiche tradizionali alla RSI, quali le accuse di azioni opportunistiche fini a se stesse o di *greenwashing* (Banerjee, 2007),

finalizzate all'imbonimento del consumatore più che a un'adesione effettiva e coerente dell'impresa alle cause supportate.

2. Alchimie possibili

Oggetto di indagine del presente lavoro è la possibilità per un'impresa di gestire le diversità mediante l'inclusione, intesa come capacità del *management* di aprirsi alle differenze, interne ed esterne, e di riconnettere i propri obiettivi di profitto alla capacità generativa del tessuto sociale coinvolto nell'ambiente aziendale e nel contesto in cui si opera. Se da un lato tale obiettivo può essere perseguito mediante una maggiore conoscenza e valorizzazione delle risorse umane e dunque affidato tutto al *management* interno dell'azienda, si mette qui l'accento sulla costruzione di un'abitudine al confronto mediante l'apertura dell'impresa anche alle diversità esterne. In particolare, ci occuperemo della recente tendenza, anche in Italia, di un numero crescente di imprese che si rivolgono al sociale mediante la collaborazione con uno o più soggetti non profit: associazioni, ONG, fondazioni – soggetti organizzativi dunque intrinsecamente diversi rispetto alle imprese – fungono da tramite, da facilitatori tra interessi aziendali e una causa da supportare, tra finalità economiche e sociali – o ambientali – dell'impresa. Affidandosi a una *expertise* non banale del mondo non profit, le imprese ridefiniscono la propria responsabilità che da mero spirito filantropico di generose benefattrici o di *sponsorship*, diviene oggi componente strategica per la *mission* aziendale (Fabris, 2009), bussola per orientare – o ri-posizionare – la propria identità e la propria azione per la generazione di profitto, in un rapporto maggiormente collaborativo e paritario con tutti gli attori inclusi nel partenariato. Infatti, «mentre la logica della filantropia d'impresa è quella della concessione oppure della compassione, la RSI poggia sul principio della pari dignità di tutti i soggetti coinvolti nell'attività aziendale ai fini della costruzione e realizzazione del progetto imprenditoriale» (Zamagni, 2003, p. 28). In un panorama, dunque, entro il quale la relazione tra impresa e ambiente circostante – nella triplice accezione di contesto sociale, politico e naturale – è profonda e inevitabile, «la responsabilità non solo è conciliabile con la logica d'impresa, ma va vista come parte integrante ed essenziale della sua programmazione strategica» (Magatti, Monaci, 1999, p. 14).

Appare sempre più chiaro come la “strada della responsabilità” sia stimolata ora da fattori esogeni e da istanze sociali nuove quali la dimensione etica del consumo (Di Nallo, Paltrinieri, 2006; Leonini, Sassatelli, 2008), le tendenze globalizzanti che dettano l'esigenza di ripensare il legame con il territorio (Zamagni, 2003), le politiche europee e internazionali che attraverso protocolli e linee guida mirano a rendere misurabile e qua-

lificabile l'agire responsabile dell'impresa (Bagnoli, 2010). Ora da fattori endogeni che portano l'azienda a connettere il proprio "fare" al proprio "essere" responsabile (Caselli, 2008). Ci stiamo riferendo dunque a un'impresa che si interroga sui propri problemi di *accountability*, non tanto – o non solo – privilegiando il punto di vista dei portatori di interessi esterni, ovvero investitori, fornitori, distributori, consumatori e attori istituzionali, bensì attraverso il ripensamento critico della propria identità organizzativa e della gestione delle reti relazionali interne (Gray *et al.*, 1996). Un *continuum* di responsabilità che lega dunque il versante interno ed esterno, oscillando tra etica *dell'*impresa ed etica *nell'*impresa, sulla scia della distinzione operata da Sapelli (2007).

Questo dunque l'interrogativo che ci poniamo nel presente contributo: la responsabilità sociale d'impresa può rappresentare un terreno di incontro tra bisogni di legittimazione dell'azienda presso i pubblici esterni e modelli di gestione delle risorse umane in grado di valorizzarne le specificità e le differenze?

3. La ricerca in sintesi e i profili dei progetti selezionati

La riflessione qui proposta nasce da un progetto di ricerca più ampio, dal titolo "Una relazione responsabile", realizzato nel corso del 2012 che ha riguardato 10 progetti di RSI portati avanti da 10 imprese e da altrettante realtà associative sul territorio nazionale¹. Tra gli obiettivi della ricerca vi era la conoscenza delle modalità di progettazione, realizzazione e valutazione di un'iniziativa con finalità socio-ambientali, portata avanti da due (o più) soggetti organizzativi molto diversi e come queste iniziative andavano ad impattare con la gestione interna delle relazioni organizzative, tanto nel contesto aziendale, quanto in quello associativo.

La selezione dei casi di studio è avvenuta nel rispetto di due criteri principali²: innanzitutto la rappresentatività del tipo di collaborazione intrapresa dai due partner, ovvero la riconducibilità del singolo progetto a una delle tre modalità ricorrenti di collaborazione, per cui: *a*) l'impresa usa i beni e i servizi prodotti per sostenere specifiche cause sociali; *b*)

1. La ricerca è stata svolta dal Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali, Università di Firenze per conto del Centro Servizi Volontariato della Toscana (Coordinatori del gruppo di ricerca e curatori del Report: Prof. Carlo Sorrentino, Prof.ssa Laura Solito). Il report di ricerca dal titolo "Una relazione responsabile" è consultabile sul sito www.cesvot.it.

2. I criteri di selezione qui dettagliati sono stati accompagnati da un terzo fattore preferenziale per il committente, ovvero la riconducibilità di almeno uno dei partner di progetto al territorio toscano, per provenienza, sede di lavoro o area geografica di svolgimento dell'iniziativa sociale. Inoltre, la possibilità e disponibilità di entrambi i partner a essere intervistati è stata una condizione indispensabile per la selezione del caso.

l'impresa "sposa" le finalità etiche o una causa promossa dal partner che va a connotare i valori dichiarati dell'impresa; c) l'impresa elargisce risorse – materiali o immateriali – per supportare singole iniziative del non profit (Cucco *et al.*, 2005).

Inoltre si sono privilegiate quelle iniziative nelle quali fosse evidente e sostanziale l'apporto tanto del partner *profit* quanto di quello *non profit* nella realizzazione e comunicazione del progetto. Da tali criteri deriva che i casi selezionati non rappresentano una esemplarità dal punto di vista della eccezionalità dell'esperienza o dell'efficacia del progetto realizzato o, ancora, della visibilità che hanno riscosso a livello nazionale. Le 10 iniziative hanno consentito la rilevazione di molteplici fattori intervenienti nella gestione strategica e operativa di un progetto di RSI e hanno portato alla luce suggestioni, a nostro avviso, significative: punti di forza, rischi e nodi problematici di una relazione non banale e delle sue possibili conseguenze nelle strategie di gestione della diversità.

Data l'impossibilità di descrivere qui analiticamente ciascuna organizzazione coinvolta e ciascun progetto realizzato³, si indicano i casi di studio nelle loro linee essenziali per la comprensione e contestualizzazione successiva delle nostre riflessioni.

- a) "*Andando a veglia*", Fondazione Il cuore si scioglie (Unicoop) e Associazione Nazionale delle Pubbliche Assistenze: allestimento presso alcuni centri commerciali Coop del centro Italia di uno spazio itinerante: all'interno di un tendone gonfiabile sono stati organizzati incontri tematici e laboratori prevalentemente pensati per persone anziane, sole, diversamente abili.
- b) "*A scuola di cuore*", Acqua dell'Elba e Associazione Amico del Cuore: attività di formazione e sensibilizzazione presso le scuole del territorio elbano sulle manovre salvavita di rianimazione, in caso di arresto cardiaco. Donazione di defibrillatori da parte dell'azienda.
- c) "*Biovit*", Chimont Group e Legambiente: creazione di un team di ricerca (16 partner in tutto) impegnato nella realizzazione di un prototipo di lubrificante vegetale per sostituire quelli sintetici e/o di origine minerale. Creazione di una "filiera" toscana che coinvolga produttori agricoli, trasformatori delle materie prime e utilizzatori finali.
- d) "*Carta Etica*", Unicredit Group e Fondazione Banco Alimentare: il gruppo bancario ha emesso una carta di credito attraverso la quale Unicredit devolve il 3 per mille di ciascuna spesa effettuata dal cliente alla Fondazione, senza alcuna spesa per il titolare. La Fondazione ha impiegato gli introiti per un progetto di aiuto a famiglie bisognose.

3. Per un'analisi maggiormente esaustiva dello studio condotto si veda Solito, Materassi, 2013.

- e) “*Gift Twice*”, Ikea (Sesto fiorentino) e Associazione Toscana Tumori: il progetto rientra in un’iniziativa collaudata in Ikea e livello internazionale (“*Soft Toys*”) che consiste nella vendita di peluche tematici nel periodo natalizio e nella donazione da parte dell’azienda di una percentuale su ciascun pezzo venduto all’organizzazione *Save the Children*. In questo caso è stata data l’opportunità al cliente di ridonare il peluche acquistato ad ATT per un progetto di aiuto ai bambini delle *favelas* brasiliane. Dopo le casse del punto vendita Ikea era possibile sia consegnare il peluche che acquistare una stella di Natale venduta dal personale volontario ATT.
- f) “*Il giro del mondo in 180 figurine*”, Coop e WWF: vendita di un album per la collezione di figurine con fotografie di animali dei sei continenti presso i punti vendita Coop Firenze, Centro Italia, Tirreno, Lazio e Campania. I clienti possono collezionare le figurine che ricevono ogni 10 euro di spesa o mediante l’acquisto di “prodotti acceleratori” della raccolta. Parte dei proventi della vendita degli album è devoluto da Unicoop al Centro WWF - CRASE di Semproniano (GR) per la realizzazione di un’aula didattica e l’acquisto di un mezzo di soccorso per animali esotici detenuti illegalmente o frutto di attività di bracconaggio.
- g) “*Immagina*”, Conad e Associazione Italiana Leucemie: inserimento nel catalogo della collezione dei regali Conad per la raccolta punti da parte dei clienti di un programma di assistenza domiciliare a malati leucemici e per il finanziamento di un progetto di ricerca promosso dall’associazione.
- h) “*La solidarietà vola alto*”, NeosAir e ADMO: attività di informazione e sensibilizzazione sulla donazione del midollo osseo, rivolta ai passeggeri dei voli NeosAir, con raccolta fondi a bordo. Le attività informative a bordo degli aerei sono affidate al personale di volo che decide individualmente se aderire all’iniziativa o meno. La compagnia aerea devolve l’intero ricavato all’associazione che lo utilizza per ulteriori campagne di comunicazione.
- i) “*Panda Club*”, Electrolux e WWF: attività di formazione e sensibilizzazione nelle scuole aderenti all’iniziativa su tematiche ambientali e di corretta alimentazione, con incluso un concorso per la produzione di elaborati creativi. I materiali didattici sono realizzati dal WWF, i premi del concorso curati da Electrolux, ma non riferibili ai propri prodotti commerciali.
- j) “*Un gioiello per Tommasino*”, Nomination e Fondazione Tommasino Bacciotti: realizzazione di un bracciale componibile e di due collane con pendenti da parte dell’azienda Nomination. I monili riportano il logo della Fondazione Bacciotti e parte del ricavato della vendita viene devoluto alla stessa per la realizzazione delle case d’accoglienza Tommasino presso l’Ospedale Pediatrico Meyer di Firenze per l’ospitalità di famiglie che hanno i propri figli ricoverati all’ospedale.

Per il raggiungimento degli obiettivi di ricerca si sono adoperati strumenti di indagine qualitativa: interviste in profondità ad almeno un referente di ciascun partner⁴, studio dei materiali di realizzazione e comunicazione dell'iniziativa e analisi del contenuto degli stessi⁵. I risultati raggiunti sono stati qui selezionati in base alla loro attinenza al tema del DM, ovvero declinati e letti attraverso i percorsi svolti e gli strumenti impiegati dalle organizzazioni intervistate per l'inclusione del cliente interno. Infatti, proprio l'apertura delle aziende all'individuazione di una causa socio-ambientale da supportare e di un partner non profit con il quale collaborare ha suggerito spunti di riflessione, nonché scenari esperibili – e ancora timidamente praticati nel nostro Paese⁶ – per la costruzione di un modello di *management* interno che parta da e coinvolga la diversità aziendale, nella convinzione che la responsabilità

(...) è fatta oltre che di contribuzioni e liberalità, anche di strategie di attenzione rivolte ai dipendenti, alle aree del mondo di provenienza delle materie prime, ai modi di produzione, alle condizioni di lavoro, a un'equa retribuzione per chi vi lavora, allo smaltimento dei rifiuti e a produzioni ecocompatibili ecc. Richiede anche procedure di *governance* chiare e trasparenti e, soprattutto, di dialogo con gli *stakeholders* in ciascuna delle fasi di cui si compone il percorso verso la responsabilità (Fabris, 2008, p. 495).

4. Diversità e *governance* nei casi di studio: quando, perché e come includere

Il coinvolgimento del versante interno dell'impresa nelle iniziative di RSI non è una novità (Freeman, 1984): la letteratura tratta da tempo l'importanza di intraprendere azioni simili per incrementare aspetti quali la motivazione del personale, il senso di appartenenza e il benessere organizzativo, il legame con l'ambiente di lavoro, finanche la produttività del singolo dipendente. Nello studio svolto questo è apparso un tema avvertito come rilevante e nodale: sia nei casi in cui è stato fattivamente praticato, sia in quelli in cui invece è stato più trascurato, la riflessione *ex post* degli intervistati ha rintracciato nel momento di condivisione interna un passaggio-chiave o per il successo dell'iniziativa o, al contrario, un fattore di cri-

4. In totale 23 interviste in profondità.

5. Particolare attenzione è stata prestata ai siti internet delle organizzazioni coinvolte e/o dei progetti realizzati, al fine di individuare le modalità comunicative delle iniziative e, soprattutto, gli aspetti identitari rivelati nei contenuti web. Tale fase di ricerca ha preceduto lo svolgimento delle interviste e ha contribuito a orientare la stesura della griglia di intervista.

6. Cfr. Fondazione Sodalitas, casi disponibili sul sito www.orsadata.it, 23/1/2014.

ticità e di opportunità perduta in quei casi in cui carenze di vario genere – ad esempio, di competenze e conoscenze oppure di tempo, di esperienze pregresse, ecc. – non lo hanno consentito.

Sulla base delle esperienze raccolte, è possibile far luce sui tempi, le modalità e le peculiarità di un progetto di responsabilità, concertato con il versante interno dell'organizzazione. Parleremo di aspetti emersi dal lavoro di ricerca talvolta in modo centrale rispetto al progetto realizzato, talvolta, invece, appena accennati, abbozzati, timidamente intrapresi o immaginati dagli stessi intervistati.

4.1. *La valorizzazione delle “geografie di appartenenza” delle risorse umane*

Il coinvolgimento dei dipendenti può riguardare l'intero svolgimento dell'iniziativa di responsabilità sociale oppure, in un'ottica meramente funzionale e operativa, singoli momenti realizzativi e fasi di collaborazione. Difatti, a fronte dei numerosi vantaggi – di cui parleremo a breve – di un'azione corale e inclusiva, non possiamo trascurare i costi, anche economici, e la dilatazione dei tempi esecutivi frequentemente connessi ad essa. Allargare lo spettro dei decisori non è un'azione né banale, né istintiva: richiede un'attenta pianificazione delle singole azioni da compiere, dei ruoli e delle responsabilità da assegnare; l'individuazione di competenze e di strumenti di lavoro adeguati; la disponibilità di tempo affinché le azioni di coinvolgimento siano effettive e non si traducano in meri adempimenti formali. D'altronde, non scarseggiano nemmeno gli autori che mettono in evidenza gli effetti negativi e le difficoltà gestionali della diversità (O'Reilly *et al.*, 1989; Tsui-O'Reilly, 1992; Smith *et al.*, 1994). Dunque, è importante a nostro avviso rilevare in modo analitico e puntuale i momenti nei quali la diversità interna può essere risorsa per un'azienda, in correlazione a quei momenti che scandiscono l'attivazione di un'iniziativa di RSI.

I. Nel momento di *incontro* del partner. La collaborazione tra azienda e associazione parte in ogni caso da un incontro: che si tratti di una collaborazione *una tantum* piuttosto che di un partenariato che darà vita a una relazione stabile di lungo periodo, tutto nasce da un momento – forse un percorso di maturazione interno all'organizzazione – durante il quale i due soggetti, profit e non profit, individuano reciprocamente elementi comuni, obiettivi sinergici o fattori che potranno condurre alla realizzazione dei risultati sperati. Proprio in questo momento di *partnership building*, nel quale davanti agli occhi dell'impresa si dispiega la varietà e mutevolezza del panorama associativo, il dipendente diviene una preziosa risorsa da attivare. Egli, infatti, può rappresentare quel soggetto in grado di seleziona-

re, sulla base delle proprie conoscenze, esperienze, appartenenze, nell'universo di riferimento una singola realtà da contattare o un singolo progetto a cui legare il *brand* o l'azione sociale dell'azienda. Il management aziendale⁷ recepisce così un'indicazione "dal basso", frutto di una conoscenza o di un'esperienza diretta pregressa tra alcuni dipendenti. Questa strategia del coinvolgimento "prima possibile" consente all'azienda di selezionare i possibili partner sulla base delle appartenenze dei dipendenti e di legare il proprio nome a realtà associative o problematiche sociali che hanno una rilevanza sostanziale per gli attori aziendali: piccole realtà *no profit* locali nelle quali il dipendente svolge già un servizio volontario piuttosto che grandi realtà conosciute "per fama" a livello internazionale e che il personale desidera sostenere; singole problematiche avvertite come centrali e prioritarie perché riguardanti una specifica appartenenza, un tratto culturale diffuso entro la comunità dei lavoratori, un problema che riguarda il territorio in cui opera l'azienda e che i dipendenti che vi risiedono collegano alla qualità della propria vita. È importante difatti segnalare come, parlando di diversità, molti intervistati si siano riferiti a tratti identitari sia primari che secondari delle proprie risorse umane quali fattori attivati (o da attivare) per la scelta del partner: presenza di persone con parenti (figli, congiunti, ecc.) affetti da particolari patologie o disabilità, biografie e sensibilità individuali collegate a problematiche quali la violenza di genere, i decessi in seguito a incidenti stradali, l'adozione di minori, oltre, ad esempio, ai riferimenti più tradizionali alle comunità etniche, appartenenze religiose o culturali, differenze di genere e questioni ambientali. La scelta di un partner associativo, in tale ottica, diviene un momento di ascolto interno e può dirottare l'azione responsabile dell'azienda verso un ambito tematico piuttosto che un altro, sulla scia del *sentiment* aziendale o delle "geografie di appartenenza" dei lavoratori, globalmente considerati. La scomposizione della comunità aziendale e la sua ricomposizione secondo dimensioni di appartenenza non convenzionali porta il *management* a un ribaltamento di prospettiva: dalla diversità come condizione e datità alla diversità come situazione contingente, in base alla quale possono scaturire alleanze interne, sentimenti di condivisione, azioni sinergiche tra dipendenti che invece sembrano più difficili nel mantenimento di un approccio alla diversità sulla base esclusivamente dei fattori primari.

Vantaggi rilevati: alto coinvolgimento empatico del dipendente, meccanismi di *empowerment* e di auto valorizzazione, partecipazione attiva alla creazione del progetto che nei casi rilevati si è tradotta in un alto livello di partecipazione alla divulgazione dello stesso presso la clientela. Inoltre la ricerca ci consegna un altro dato significativo: la segnalazione del dipen-

7. Nella ricerca condotta è questo il caso del progetto *Andando a veglia*, nel quale i partner sono stati reciprocamente segnalati dai soci Coop e Anpas.

dente di un partner locale può aiutare l'impresa a radicarsi maggiormente sul territorio e a intessere relazioni proficue con *stakeholder* istituzionali e con le comunità cittadine. Il dipendente, sulla base del proprio stile di vita e dei propri impegni extralavorativi, potrà farsi portatore di una conoscenza effettiva delle problematiche sociali, localmente avvertite, alle quali lo stesso consumatore può essere sensibile, e che invece l'azienda, soprattutto se di grandi dimensioni o dislocata su più territori nazionali e internazionali, può ignorare.

Svantaggi rilevati: l'esaltazione dei punti di vista particolari può portare alla formulazione di proposte nelle quali il singolo dipendente si identifica, ma che sono difficilmente estendibili all'intera comunità aziendale o che non siano totalmente coerenti con l'agire d'impresa. È per questo motivo che le aziende prediligono un'apertura alla consultazione interna parzialmente strutturata, ad esempio, decidendo *ex ante* quali ambiti o settori di volontariato privilegiare oppure i territori da promuovere, le tipologie di azioni preferite, aprendo il confronto, ma restando titolari di un atto di indirizzo generale. Inoltre, tale strategia richiede una consultazione frequente delle proprie risorse umane proprio perché alcune appartenenze contingenti possono variare e modificarsi repentinamente.

II. Nel momento della *realizzazione* del progetto. Molte aziende attribuiscono al dipendente un ruolo attivo nel "cuore" della operatività. Su un ipotetico "asse del coinvolgimento" si possono individuare gradi diversi di partecipazione secondo l'apporto che il singolo dipendente dà, o è chiamato a dare, per la realizzazione del progetto stesso. Ed è così che al punto minimo vi è quella che potremmo definire la "compartecipazione informativa": il *management* impiega strumenti di divulgazione interni già in uso (es. newsletter, intranet aziendale, bacheche, lettere, e-mail, ecc.) o creati *ad hoc* (es. sito tematico, brochure o volantini, video o ricorso a *testimonial* interni, ecc.) per far sapere del progetto, per spiegarlo nei dettagli e creare consapevolezza. Nella ricerca la quasi totalità delle aziende è ricorsa a questo tipo di coinvolgimento che, sebbene possa sembrare scontato, è per alcuni intervistati una tendenza recente, nata nel momento in cui alle azioni di RSI è stata data maggiore strutturazione e valenza strategica proprio per la cura delle relazioni interne.

Seguono esempi di coinvolgimento simbolico, nei quali al dipendente è chiesto di esprimere le proprie sensazioni o di svolgere particolari azioni fuori dall'orario lavorativo di adesione empatica al progetto in totale libertà: indossare una spilletta o una maglia con il logo dell'associazione partner per il periodo di svolgimento dell'iniziativa, commentare il progetto su un forum aziendale o lasciando messaggi nella bacheca interna, acquistare i prodotti sponsor dell'iniziativa, prender parte a momenti di presentazione del progetto ai mass media o alla comunità (es. conferenze stampa, eventi,

seminari, cene, ecc.)⁸. Il coinvolgimento maggiore si ha invece quando il personale è impiegato per svolgere una parte del progetto sostanziale, non residuale. L'azienda affida a lui o a lei la responsabilità di una o più azioni, senza le quali il progetto non potrebbe essere portato a termine⁹ e abilita una compartecipazione fattiva che potrà lasciar spazio alle idee e alle sensibilità individuali.

Vantaggi rilevati: coinvolgimento sostanziale e possibilità del personale di incidere sulle iniziative svolte, valorizzazione delle differenze individuali se i singoli dipendenti possono scegliere se e a quali azioni prendere parte, senso di appartenenza all'azienda e di condivisione con la comunità dei lavoratori. Inoltre la gestione delle risorse umane può venire arricchita da una conoscenza più approfondita del singolo lavoratore, osservato in un contesto parzialmente diverso da quello strettamente lavorativo. L'esaltazione delle specificità individuali nell'ambito di un'iniziativa di RSI può fornire elementi conoscitivi utili e funzionali all'arricchimento della *job specification* del dipendente e delle competenze in lui riscontrate.

Svantaggi: la personalizzazione delle singole azioni in cui il singolo riveste un ruolo da protagonista rappresenta talvolta un limite, ad esempio quando non riesce a coinvolgere i colleghi o quando connette a tale impegno una realizzazione esclusivamente personale. Inoltre, quando la compartecipazione è dettata dalla proprietà o dalla dirigenza, soprattutto se lo stile adottato o percepito è prescrittivo, può venire meno l'adesione spontanea dei dipendenti; si può conseguentemente registrare una disaffezione del singolo all'iniziativa che diviene un adempimento al pari di altre mansioni lavorative o, estremizzando, la diffusione di un clima aziendale negativo e demotivante.

III. Nel momento della *valutazione*. Per molte iniziative si tratta di un momento conclusivo, dopo lo svolgimento del progetto, quando è necessario chiedersi se quanto fatto ha raggiunto gli obiettivi sperati, se si è generata soddisfazione o se si possono individuare aspetti di criticità da evitare in

8. Sono ricorse a tali mezzi tre aziende intervistate; altrettante hanno rintracciato in questi strumenti un'opportunità non sfruttata e, dunque, un fattore di rimpianto. In un altro progetto, invece, nonostante non fosse stato previsto questo genere di coinvolgimento dagli organizzatori, è stato richiesto in corso d'opera da alcuni dipendenti di poter partecipare al progetto nel proprio tempo libero, estendendo l'invito alle proprie famiglie.

9. Nella ricerca si sono rintracciati esempi significativi, primo tra tutti "*La solidarietà vola in alto*": la compagnia aerea *NeosAir* ha chiesto al personale di volo di formarsi preventivamente sul tema socio-sanitario della donazione del midollo osseo, con incontri tenuti dal presidente e dal personale dell'associazione; di sensibilizzare successivamente i viaggiatori durante il volo e promuovere sempre a bordo la raccolta fondi. La partecipazione in questo caso era a libera scelta del singolo dipendente che poteva decidere di aderire oppure no.

occasioni future. Per i progetti più lunghi nel tempo, invece, la valutazione è un'azione che accompagna le singole fasi operative e assume la forma di una consultazione costante, di un confronto continuo che dà vitalità alle differenti azioni. In quest'ultimo caso la valutazione è anche un'azione di coordinamento che aiuta a mantenere i partner in contatto, a non "sfilacciare" i rapporti nel tempo¹⁰. Quando parliamo di valutazione del progetto, il "cliente interno" può assumere un duplice ruolo: può essere chiamato a esprimere il proprio punto di vista (es. mediante sondaggio interno) sulla base di quello che sa o che pensa dell'iniziativa intrapresa oppure può essere il semplice destinatario della valutazione effettuata su altre tipologie di interlocutori (es. clienti, soci, partner, ecc.). In quest'ultimo caso allo scopo prettamente informativo si associa un obiettivo strategico di coinvolgimento dei dipendenti per una riprogettazione futura di un'iniziativa di RSI¹¹.

Vantaggi: se il coinvolgimento in fase di realizzazione premia l'operatività del personale, la valutazione ne esalta il punto di vista. Molto importanti saranno le metodologie di rilevazione che potranno affidare a questo momento un ruolo strategico di incontro di pareri, di confronto creativo e interpersonale, nel quale ciascuno si sentirà valorizzato nel proprio modo di vedere l'iniziativa svolta e sarà portato a stabilire nessi e relazioni con i propri colleghi. Questionari, interviste, discussioni su forum o *chat* aziendali, sondaggi *on line*; ma anche *focus group*, raccolta di racconti ed esperienze soggettive, fotografie di momenti vissuti dal singolo dipendente e quanto altro possa aiutare a qualificare l'azione svolta.

Inoltre, ciò assume più valore se l'azienda ha l'intenzione reale e concreta di far scaturire dal progetto appena concluso un'azione di RSI futura, con un analogo o addirittura maggiore coinvolgimento dei dipendenti.

Svantaggi: coinvolgere il personale esclusivamente nel momento finale dell'iniziativa può essere troppo tardi. Saranno già maturate sensazioni ambivalenti nel gruppo di lavoro più che sulla base di un'esperienza diretta del progetto, sull'idea che ci si è fatti indirettamente o sulla sgradevole sensazione di essere utenti passivi di un'iniziativa decisa altrove. Il dipendente che non è stato prima coinvolto o informato può utilizzare il momento valutativo finale per esprimere le sue insoddisfazioni più che sul progetto stesso, sul *management* interno. Altrimenti si potranno registrare atteggiamenti con gradi diversi di distacco, indifferenza o chiusura.

10. Per citare un esempio tratto dalla ricerca condotta, il progetto "Biovit", portato avanti dal lavoro costante di ricerca di 16 partner, è sicuramente quello che ha comportato il confronto valutativo più importante, grazie al quale non si è allentato il coinvolgimento, sia simbolico che funzionale, dei singoli nel progetto e ha permesso a ciascuna organizzazione di avere ben chiaro lo stato di avanzamento dei lavori.

11. Nei casi studiati le azioni di valutazione più importanti e capillari hanno riguardato i *team* di progetto: *Panda Club*, *Biovit*, *Carta E*.

Secondo il parere di alcuni intervistati, la valutazione non può essere l'unico strumento di coinvolgimento interno da impiegare, perché potrebbe addirittura inficiare l'intero percorso realizzato o può portare a esprimere opinioni poco consapevoli, basate più sul "sentito dire" che sull'esperienza diretta.

4.2. Come includere?

Già abbiamo accennato ad alcuni strumenti che l'impresa può utilizzare per coinvolgere il versante interno e attivarne la compartecipazione: dai sondaggi, alle interviste in profondità; dall'organizzazione di eventi alle occasioni formali di incontro come ad esempio riunioni o conferenze stampa; dall'impiego di strumenti tradizionali quali lettere, avvisi, brochure a strumenti più innovativi come i *forum*, i *social network*, i siti internet e intranet, le *chat* aziendali, ecc. Ma le modalità operative e i vantaggi di una strategia di *management* interno non dipendono esclusivamente dalla scelta opportuna di tecniche o di strumenti inclusivi: "come includere" significa chiedersi quali sono i presupposti affinché si possa intraprendere un'azione di *governance* partecipativa delle diversità, ovvero una gestione dell'impresa che combini il rigore e la razionalità di una strategia aziendale mirata al raggiungimento di obiettivi prestabiliti con un sistema capace di attivare competenze, intelligenze ed energie interne all'impresa (Butera, 2013).

Ancora una volta il dato di ricerca può suggerire alcune risposte possibili:

Gestire e non lasciarsi gestire: il coinvolgimento, anche se circoscritto alla realizzazione di un'azione socio-ambientale, non significa per il *management* abdicare al proprio ruolo di guida o di titolare dell'iniziativa, bensì considerarsi i primi responsabili del progetto. Può accadere tuttavia – e talvolta è ritenuto addirittura funzionale all'efficacia del progetto stesso – che il *team* di progetto resti in ombra rispetto a chi, dipendenti o volontari, porterà avanti concretamente e visibilmente le varie azioni sul territorio. Ma in ogni momento, azione, strumento e comunicazione il progetto di responsabilità sociale dovrà avere una paternità ben definita, non sfuocata. Coinvolgere, difatti, il dipendente nelle sue molteplici appartenenze porta il *management* a confrontarsi con sensibilità e vissuti personali, aspetti anche delicati che il singolo attore potrà rivelare in un contesto aziendale solo in un clima di accoglienza, consapevolezza, responsabilità.

Disponibilità ad apprendere: le differenze presenti in azienda possono essere valorizzate se preventivamente l'impresa si dota di strumenti di conoscenza. Come abbiamo detto, le distinzioni del personale sulla base di appartenenze primarie si possono combinare alla esplorazione di aspetti soggettivi che possono emergere in contesti informali e parzialmente non strutturati come quelli frequentati in occasioni di iniziative di RSI. Spirito

di squadra e di collaborazione, atteggiamenti di apertura verso l'altro, abilità creative o artistiche, attitudini relazionali, senso di responsabilità individuale e propensione alla cura rappresentano tratti identitari importanti che nella quotidianità lavorativa possono restare in ombra o che l'ambiente lavorativo può addirittura inibire. Infatti, come i partner associativi hanno rilevato, stanno aumentando le richieste da parte delle imprese di coinvolgere il personale aziendale entro il partenariato ed entro i luoghi di vita associativa: centri di cura e di aggregazione, laboratori, case di accoglienza, centri di detenzione, comunità di recupero, ecc. Sempre più frequentemente, a fronte di una donazione, le aziende chiedono di poter vivere un'esperienza associativa con i propri dipendenti, in un'ottica di *team building*. Volontariato di impresa, visita dei luoghi associativi, occasioni di ritrovo extralavorativo e partecipazione a eventi promossi dalle associazioni o di presentazione dei risultati dell'iniziativa sono alcuni dei momenti-chiave individuati nei progetti studiati. Momenti nei quali il mondo non profit guida l'impresa verso percorsi di conoscenza e consapevolezza interna, nonché consolida una relazione di confronto positivo, reciprocità e simmetria con i partner *for profit*.

Coltivare l'abitudine a comunicare: l'attività di RSI è strettamente collegata alla capacità comunicativa dell'organizzazione, intendendo prima ancora della sua capacità di promuovere verso l'esterno l'iniziativa, di creare una rete relazionale fluida e capillare dentro l'azienda o l'associazione. Infatti la compartecipazione del dipendente e il suo coinvolgimento, funzionale o di integrazione simbolica (Mancini, 1996), dipendono dal consolidarsi nella quotidianità di strumenti di comunicazione e condivisione interna. Questa è l'opinione prevalente entro i referenti aziendali e, per contro, alcune associazioni hanno individuato in questo fattore un tratto proprio di enorme criticità e debolezza del proprio *modus operandi*. L'azione collaborativa tra dirigenza e comunità aziendale necessita di un comportamento abitudinario di scambi informativi. Molte aziende hanno raccontato come siano approdate ad azioni di RSI solo dopo che avevano costruito e valorizzato strumenti di comunicazione e di ascolto interno. Al contrario, i referenti di progetti importanti che hanno tuttavia trascurato la comunicazione interna, hanno dichiarato di aver raggiunto obiettivi di breve termine, ma che l'iniziativa non sarebbe stata replicabile perché non era arrivata a quel livello di compartecipazione che avrebbero voluto, sia interorganizzativa che intraorganizzativa.

5. Suggestione conclusiva: “guardare fuori e dentro”

Un interessante articolo apparso qualche anno fa sul *Journal of Diversity Management* sottolinea come il perseguimento di obiettivi “sociali”

da parte di un'impresa necessiti dell'adozione di nuovi modelli di *management* interno, ovvero di modelli gestionali capaci, sì, di raggiungere specifici obiettivi organizzativi, ma al contempo di dispiegare le risorse umane a cui essi si rivolgono (Fujimoto, Hartel, 2010). Sempre più frequentemente, anche in riferimento a un agire responsabile d'impresa, ci si richiama alla necessità di adottare un modello di *governance* – in chiave partecipativa e democratica – «che pone in primo piano la centralità della persona come patrimonio da proteggere e salvaguardare» (Colloca, 2012, p. 367).

L'apertura alla dimensione sociale offre da un lato l'opportunità di “guardare fuori”, aprire le finestre delle proprie organizzazioni e sollecitare il confronto con realtà altre da sé; ma c'è anche bisogno di “guardare dentro”, ovvero di coinvolgere la comunità aziendale, primo terreno sul quale si possono apprendere e adottare comportamenti di ascolto delle diversità.

La RSI può in tal senso svolgere quel ruolo di catalizzatore di energie, intelligenze, sensibilità che un'azienda capace di ascoltare il proprio interlocutore interno può far fruttare. D'altronde, come il presente contributo ha voluto sottolineare, i percorsi di *accountability* delle imprese non possono trascurare il riconoscimento e la condivisione interna delle proprie linee strategiche che possono essere raggiunti anche mediante approcci sperimentali di conoscenza, coinvolgimento e valorizzazione delle diversità.

Riferimenti bibliografici

- Bagnoli L. (2004). *Quale responsabilità sociale per l'impresa?* Milano: FrancoAngeli.
- Bagnoli L. (2010). *Responsabilità sociale e modelli di misurazione*. Milano: FrancoAngeli.
- Banerjee S.B. (2007). *Corporate Social responsibility. The Good, the Bad and the Ugly*. Northampton: Edward Elgar.
- Bassoli M., Graziano P. (2009). *Promuovere la responsabilità sociale. Le politiche pubbliche di promozione della responsabilità sociale d'impresa: il caso italiano*. Milano: FrancoAngeli.
- Butera F. (2013). Per un nuovo modello di management della piccola impresa: dimensioni organizzative coesistenti, reti di impresa, governance condivisa. *Studi organizzativi*, 1: 115-132.
- Caselli L. (2008). Responsabilità sociale: elemento costitutivo dell'essere e fare impresa. *Sociologia del lavoro*, 111: 71-82.
- Casotti A. (2005). *La responsabilità sociale delle imprese: definizione, certificazioni, bilancio sociale e codici etici*. Milano: Ipsoa.
- Catturi G. (2003). *L'azienda universale. L'idea forza, la morfologia e la fisiologia*. Padova: Cedam.
- Cerana N., a cura di (2004). *Comunicare la responsabilità sociale*. Milano: FrancoAngeli.

- Colloca P. (2012). La governance partecipativa nelle imprese cooperative. *il Mulino*, 2: 367-372, DOI: 10.1402/36693.
- Commissione delle Comunità europee (2001). *Libro verde, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*. COM. 366.
- Cucco E., Pagani R., Pasquali M., a cura di (2005). *Primo rapporto sulla comunicazione sociale in Italia*. Roma: Rai-Eri.
- Di Giandomenico M.E. (2007). *Management Etico. Principi e fondamenti*. Milano: Giuffrè.
- Di Nallo E., Paltrinieri R., a cura di (2006). *Cum sumo. Prospettive di analisi del consumo nella società globale*. Milano: FrancoAngeli.
- Elkington J. (1998). *Cannibals with forks: the triple bottomline of 21th Century business*. Gabriola Island: B.C.
- Fabris G.P. (2009). *Societing*. Milano: Egea.
- Freeman E.R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Fujimoto Y., Hartel C.E.J. (2010). A new vision of management: full potential management model. *Journal of Diversity Management*, vol. 5, 4: 19-30.
- Gallino L. (2005). *L'impresa irresponsabile*. Torino: Einaudi.
- Gray R., Owen D., Adams C. (1996). *Accounting and accountability*, Prentice Hall.
- Griggs L.B., Louw L.L. (2005). *Valuing Diversity: new tools for a new reality*. New York: McGraw-Hill.
- Kandola R., Fullerton J. (1998). *Diversity in Action: managing the mosaic*. London: Institute of Personnel and Development.
- Kossek E.E., Lobel S.A., a cura di (1996). *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Leonard D., Swap W. (1999). *When Sparks Fly: Igniting creativity in groups*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Leonini L., Sassatelli R., a cura di (2008). *Il consumo critico. Significati, pratiche, reti*. Roma-Bari: Laterza.
- Magatti M., Monaci M. (1999). *L'impresa responsabile*. Milano: Bollati Boringhieri.
- Mancini P. (1996). *Manuale di comunicazione pubblica*. Roma-Bari: Laterza.
- Manetti G. (2006). *Il triple bottomline reporting. Dal coinvolgimento degli stakeholder alle verifiche esterne*. Milano: FrancoAngeli.
- O'Reilly C.A., Caldwell D.F., Barnett W.P. (1989). Work Group Demography, Social Integration, and Turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34: 21-37.
- Preuss L., Haunschild A., Matten D. (2009). The rise of CSR: implications for HRM and employee representation. *The International Journal of Human resource management*, vol. 20, n. 4: 953-973 London: Routledge, DOI: 10.1080/09585190902770893.
- Sapelli G. (2007). *Etica d'impresa e valori di giustizia*. Bologna: il Mulino.
- Smith K.G., Olian J.D., Sims Jr. H.P., O'Bannon D.P., Scully J.A. (1994), Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication. *Administrative Science Quarterly*, 39: 412-438.
- Solito L., Materassi L. (2013). *Diverse eppur vicine. Associazioni e imprese per la responsabilità sociale*. Firenze: Firenze University Press.
- Tsui A.S., O'Reilly C.A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37: 549-579.
- Zamagni S. (2003). L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione. *Politeia XIX*, 72: 28-42, ISSN 1128-2401.

Work-life balance e performance aziendale nella prospettiva del *Diversity Management**

Anna M. Ponzellini**, Egidio Riva***

1. Introduzione

La gestione della diversità delle risorse umane è, fuor di dubbio, una delle questioni nodali con le quali le imprese sono oggi chiamate a confrontarsi. Quale esito delle profonde trasformazioni demografiche, socio-culturali, istituzionali compiutesi nella seconda metà del XX secolo, il profilo delle forze di lavoro è radicalmente, quanto rapidamente, mutato (*cfr.* Blossfeld, Drobníč, 2001; Crompton *et al.*, 2007; per l'Italia si veda Reyneri, 2011). Nei mercati del lavoro dei Paesi a economia avanzata, il tratto dell'omogeneità, definito dal netto prevalere della sola componente maschile¹, è a mano a mano evaporato. Al suo posto si è invece affermata un'eterogeneità sostanziale che richiede di essere riconosciuta e, anzi, valorizzata nell'interesse delle imprese (Aa.Vv., 2001; Cuomo, Mappelli, 2007; European Commission, 2005; Thomas, 1999); più in generale, come mette in luce, tra gli altri, l'approccio della c.d. *womenomics* (*cfr.* Del Boca, Mencarini, Pasqua, 2012; Ferrera, 2008; McKinsey, 2009; Wittenberg-Cox, Maitland, 2010), nell'interesse complessivo di ciascun Paese. Effettivamente, la molteplicità dei punti di vista e la pluralità dei modi

* Il saggio è frutto di una riflessione comune. Anna M. Ponzellini ha scritto i paragrafi 3 e 4; Egidio Riva ha scritto i paragrafi 1 e 2.

** L&S Università degli Studi di Milano-Bicocca.

*** Centro ricerca WWELL, Dipartimento di Sociologia, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

1. Si potrebbe aggiungere l'acronimo Wasp (*White Anglo-Saxon Protestant*), utilizzato prevalentemente in ambito nordamericano, per meglio qualificare l'omogeneità di cui si discute, riconducendola così al prevalere di un modello non solo maschile ma altresì fondato sull'esclusione di qualsiasi minoranza.

di fare, portato della varietà delle origini sociali e delle esperienze di vita, possono contribuire in modo decisivo alla performance dell'impresa, nella misura in cui riescano a mettere in circolo creatività, innovazione, talento (Konrad, 2003; Mor Barack, 2005). Di qui la centralità di politiche organizzative che consentano alle risorse umane, intese nel senso letterale del termine, di essere – indipendentemente dal o meglio in ragione del proprio *background* – uno strumento strategico a disposizione delle imprese (Cuomo, Mapelli, 2007), anche per far fronte all'incertezza e variabilità tipiche dei mercati globalizzati.

Tra le iniziative di gestione organizzativa della diversità, che dunque hanno come fine quello di mettere il fattore lavoro in condizione di esprimere al meglio il proprio potenziale, figurano certamente *le politiche di work-life balance* (d'ora in avanti WLB). Intendiamo, con questa espressione, *le pratiche organizzative volte a consentire una combinazione virtuosa tra i diversi mondi vitali*; una combinazione, cioè, in grado di generare, sia dal punto di vista affettivo che da quello strumentale, una fertilizzazione reciproca tra gli ambiti della vita quotidiana, famiglia e lavoro in prima battuta (Gambles *et al.*, 2006; Greenhouse, Powell, 2006; Kossek, Lambert, 2005; Pitt-Catsoupes *et al.*, 2006; Rapoport *et al.*, 2002). Di questa categoria fa parte un insieme variegato di misure, le quali insistono su quattro assi, tra di loro complementari (Den Dulk, 2001; Pedrini, Petri, 2009):

1. organizzazione del lavoro (flessibilità di tempo e luogo di lavoro);
2. retribuzione (indennità, benefit monetari, ecc.);
3. servizi (di cura, *time-saving*, informativi, ecc.);
4. cultura (formazione, informazione, comunicazione interna);

e intervengono, riducendone la portata, sui fattori che alimentano il conflitto percepito tra l'esperienza professionale, la famiglia, la vita privata (Greenhaus, Beutell, 1985).

Negli ultimi anni si è assistito al proliferare di studi sulle politiche organizzative di WLB e sugli effetti che queste sono in grado di produrre. Da varie angolature, e secondo differenti prospettive disciplinari, la ricerca ha mostrato che il modo in cui si articola il rapporto tra lavoro, famiglia e vita privata comporta conseguenze sostanziali sia per gli individui sia per l'impresa. Più in particolare, soprattutto nel campo dei *management studies* e in quello della psicologia, si è arrivati a evidenziare come i programmi aziendali di WLB, mentre da un lato riducono lo stress e la tensione, specie per le donne, dall'altro lato costituiscono una fonte di vantaggio competitivo per l'impresa, perché impattano positivamente su *commitment*, *engagement*, produttività, efficienza, efficacia (*cfr.* Eby *et al.*, 2005; Lapierre *et al.*, 2008; Kossek, Ozeki, 1998). Ciò a dire che le politiche di WLB sono virtualmente in grado di produrre, secondo l'espressione coniata da Kramer e Porter (2011), "valore condiviso", perché agenti cata-

lizzatori del benessere individuale e familiare e, al contempo, dei risultati economici e della performance aziendale.

Sulla scorta di queste premesse, l'articolo prende in esame *le politiche organizzative di WLB*, proponendone una lettura che le vede *quale dispositivo per affrontare, congiuntamente, la sfida della gestione della diversità nei luoghi di lavoro e quella della competitività dell'impresa*. Nel dettaglio, il paragrafo che segue offre un inquadramento, a livello concettuale e operativo, e una discussione critica del legame che intercorre tra WLB e *Diversity Management* (d'ora innanzi DM). Quindi, attingendo sia alla letteratura in materia sia agli esiti dell'attività di consulenza organizzativa e ricerca empirica compiuta dagli autori, l'articolo si sofferma sui vantaggi derivanti dall'adozione di politiche aziendali di WLB e sulle questioni connesse all'innovatività e sostenibilità delle stesse. Le implicazioni di quanto presentato e discusso sono affrontate nel paragrafo conclusivo, il cui scopo è di offrire spunti utili non solo all'analisi accademica ma anche alla pratica organizzativa.

2. Work-life balance, tra pari opportunità e *Diversity Management*

Come noto, la riflessione sulla gestione organizzativa della diversità ha preso piede nel corso degli anni '80 del secolo passato sulla scia, per un verso, dei cambiamenti intervenuti nella composizione della forza lavoro e, per un altro verso, della legislazione in materia di uguaglianza e pari opportunità (Mor Barak, 2005; Thomas, 2006). La progressiva visibilità delle donne e delle minoranze etniche ha innescato, dapprima negli Stati Uniti e quindi in buona parte dei Paesi sviluppati, un animato dibattito sul modo in cui le sfide poste dalla crescente differenziazione interna alla forza lavoro avrebbero potuto/dovuto essere affrontate. Come rileva Thomas (1990, pp. 108-112), la legislazione allora vigente, nella forma delle azioni positive (c.d. *affirmative* o *positive actions*), non sembrava fornire una risposta adeguata alle esigenze delle imprese, perché incentrata sulla rimozione delle discriminazioni che ostacolavano l'accesso al lavoro delle categorie socialmente svantaggiate, o meglio di alcune di esse. Le imprese necessitavano invece – è questo il succo dei rilievi mossi dallo studioso e consulente statunitense – di un approccio rinnovato e maggiormente inclusivo, che consentisse a «ciascun talento di trovare la propria collocazione» a tutti i livelli di un sistema organizzativo in cui la diversità, riconosciuta e promossa nelle sue molteplici forme e manifestazioni, avrebbe potuto «forse garantire un bonus» in termini di performance.

Quanto appena proposto, fatta salva la sua necessaria contestualizzazione, rimanda agli elementi identificativi del DM, definito per differenza rispetto alla logica delle pari opportunità; elementi che pare opportuno ri-

capitolare, prima di addentrarci nel cuore della trattazione. Attingendo all'ormai consolidato patrimonio di letteratura in materia e, in particolare, all'opera di sistematizzazione compiuta da Monaci (2012), è utile ricordare, una volta di più, come il DM sia un approccio organizzativo di matrice volontaristica, orientato alla creazione di valore mediante l'investimento strategico nelle risorse umane. Gestire la diversità significa, più nello specifico, investire sull'unicità delle persone e, conseguentemente, creare le condizioni affinché esse siano in grado di contribuire concretamente al conseguimento degli obiettivi aziendali. Come? Sono Thomas ed Ely (1996, p. 80) a esplicitarlo: garantendo «different, important, and competitively relevant knowledge and perspectives about how to actually *do work*» [corsivo originale]. Al centro dell'attenzione vi è, dunque, il modo di lavorare, in vista dell'efficienza, della competitività, del profitto aziendale. *Mentre le azioni positive e le pari opportunità hanno un forte ancoraggio nelle teorie dei diritti umani e della giustizia sociale, alla base del DM vi sono, piuttosto, motivazioni di ordine economico, che possono, comunque, combinarsi a giustificazioni di stampo etico e sociale.* “Diversity is good for business”, ma solo se il DM agisce quale cinghia di trasmissione di nuove idee, valori, visioni, competenze, qualità, a tutti i livelli della gerarchia aziendale. Ciò richiede, a ogni buon conto, che la valorizzazione della diversità, di ciascuna diversità, si eriga a pilastro della strategia d'impresa (Thomas, 2004); che le differenti prospettive e i diversi approcci al lavoro di cui sono portatrici le minoranze alimentino di continuo il cambiamento organizzativo, il quale è, prima di tutto, un cambiamento culturale e quindi nei modi di fare. Aprendosi alla diversità l'impresa «apprende e cresce» (Thomas, Ely, 1996, p. 86). Arriva, cioè, a sviluppare un sistema che è inclusivo e, proprio per questo, creativo, flessibile (ossia capace di adattarsi al variare delle condizioni di mercato), competitivo, efficiente.

Nel complesso, vi sono molte differenze tra la prospettiva del DM e il paradigma su cui si fondano le politiche antidiscriminatorie e di pari opportunità (Agocs, Burr, 1996; Kandola, Fullerton, 1994; Konrad *et al.*, 2006; Thomas, 1991). Sebbene il DM trascenda l'approccio delle pari opportunità (senza tuttavia sconfiggerlo, ma anzi inglobandone le principali istanze, *cfr.* Thomas, Ely, 1996), si tratta di differenze marcate che, come ribadisce Monaci (2012), attengono non solo ai *driver* (interni oppure esterni all'organizzazione), ma anche e soprattutto a obiettivi, destinatari, meccanismi di intervento. Adottare come punto di riferimento delle politiche organizzative l'uno o l'altro approccio ha, pertanto, delle ripercussioni sull'impostazione, sui processi d'implementazione, come pure sugli esiti di quanto messo in atto.

Il WLB, forse più degli altri ambiti dell'Human Resource Management, ha risentito, nel proprio percorso d'istituzionalizzazione, di una tensione continua e, per molti versi, irrisolta, tra i due approcci in parola. In Eu-

ropa, per collocarsi in uno scenario a noi più familiare, questa situazione è, quantomeno in parte, il riflesso del quadro che si è venuto a disegnare a livello comunitario. È vero, infatti, che *l'intervento politico e normativo delle istituzioni di governo europee in materia ha costituito una chiara fonte d'ispirazione per i Paesi membri e dunque una cornice di senso imprescindibile per le imprese* (Ackers, El-Sawad, 2006; Graziano *et al.*, 2011). Vediamo più nel dettaglio.

Il discorso sul WLB – un termine comparso per la prima volta nei documenti ufficiali dell'Unione Europea, in specie in un programma di azione, nel 1974 – ha cominciato a prendere forma negli anni '80, anche se le prime misure in materia sono state adottate solo qualche tempo dopo. È però sul finire degli anni '90 che la proposta formulata dalle istituzioni comunitarie ha assunto contorni più definiti. Sotto l'ombrello della Strategia Europea per l'Occupazione, le politiche di WLB, quale parte integrante del capitolo sull'uguaglianza di genere, sono state progettate e attuate, mediante specifiche Direttive e Raccomandazioni, con lo scopo principale di rimuovere gli ostacoli sulla via della partecipazione delle donne al mercato del lavoro. In effetti, il progressivo piegarsi dell'agenda sociale agli obiettivi di ordine economico e finanziario ha portato con sé una chiara enfasi sull'occupazione e sull'occupabilità dei gruppi svantaggiati, nel caso specifico delle donne, e, di contro, la sostanziale rinuncia a considerare anche gli uomini tra i destinatari delle azioni in parola (Stratigaki, 2004). Una tale impostazione ha senz'altro contribuito al *processo di costruzione sociale del WLB quale "problema femminile"*, in questo modo limitando, fortemente, il potenziale d'innovazione, sociale e culturale, insito nelle politiche in questione (Riva, Zanfrini, 2010). A questo riguardo basti ricordare che il tema della partecipazione degli uomini alle attività domestiche e di cura, una delle pre-condizioni per una maggiore e più duratura presenza femminile sul mercato del lavoro, è progressivamente sparito dal dibattito. Ugualmente, la scelta di concentrare l'attenzione sulla fase d'inserimento (o reinserimento) sul mercato del lavoro, ha finito per spingere ai margini un altro obiettivo di rilievo: contrastare e ridurre la segregazione occupazionale di genere, segnatamente nella sua dimensione verticale, e dunque mettere le donne nelle condizioni di poter esprimere e far fruttare il proprio capitale umano lungo l'intera carriera lavorativa. In definitiva, *l'interpretazione del WLB in chiave di pari opportunità data dalle istituzioni comunitarie è, indiscutibilmente, parziale e limitata*. Risulta, infatti, essere incentrata su un target definito (le donne, per di più limitatamente alla fase del corso di vita caratterizzato dalla presenza di figli piccoli) e su obiettivi circoscritti (l'incremento dell'occupazione, intervenendo sullo svantaggio femminile circa le condizioni di accesso e partecipazione al mercato del lavoro). Per di più finisce per trascurare la rilevanza dei processi di cambiamento culturale e di revisione dei ruoli di genere (*cf.* Stratigaki, 2004).

A ben vedere, non è difficile scorgere questi stessi limiti nella pratica organizzativa. La letteratura, in proposito, offre ampi e solidi riscontri. Prima di discuterne è utile ricordare che le fonti dell'attivazione delle imprese nel campo del WLB possono essere molteplici. Vi è, in particolare, una forte variabilità tra i contesti nazionali in ordine al contributo che le imprese offrono, a complemento di quanto previsto dai sistemi di welfare pubblico (Evans, 2001; OECD, 2007). Tale variabilità è spiegata dal quadro istituzionale di riferimento, in specie dalle peculiarità del modello di protezione sociale che fa da sfondo all'azione organizzativa, ma dipende molto anche dalla struttura e dalle caratteristiche organizzative (settore di attività, dimensioni, ecc.) e dal profilo della forza lavoro impiegata (percentuale di donne, di lavoratori qualificati, ecc.) (Crompton, Lyonette, 2006; Den Dulk *et al.*, 2012; Riedmann, 2006). Le imprese, in effetti, sono portate a intervenire, per un verso, sulla scorta di tendenze di tipo isomorfo (DiMaggio, Powell, 1983), in risposta alle pressioni istituzionali che ricevono dal contesto esterno; pressioni che possono realizzarsi sotto forma di provvedimenti a carattere vincolante ovvero incentivante (quali i meccanismi di detassazione o decontribuzione) (Den Dulk *et al.*, 2013; Ollier-Malaterre, 2008; Ponzellini, Riva, Scippa, 2013). Per un altro verso, sono spesso le motivazioni interne a farla da padrone. Il riferimento corre certamente al prevalere della logica del "business case", laddove il WLB diventa il viatico per gli obiettivi di crescita e competitività (Lewis, Lewis, 1996; Lewis, Cooper, 2005), ma anche a forme di volontarismo organizzativo le cui radici vanno rintracciate nella storia e nella cultura aziendale, che molto spesso sono emanazione della storia e dei valori di un singolo imprenditore o di un gruppo familiare (Magatti, 2011; Mazzucchelli, 2010).

Detto questo, come accennato in precedenza, anche in ambito organizzativo *il WLB – o meglio il modo in cui esso è agito – è soggetto a tensioni continue, che sono il prodotto dell'ondeggiare delle logiche e delle strategie manageriali in materia lungo il continuum che vede, a un estremo, il paradigma delle pari opportunità e, all'estremo opposto, l'ap-proccio del DM*. Così, seppure il termine e la sua graduale riformulazione in una chiave *gender-neutral* (per una discussione più approfondita si rimanda a: Fleetwood, 2007; Rapoport *et al.*, 2004; Riva, 2009) suggeriscano una progressiva trasformazione in senso maggiormente inclusivo del campo, fino a includere il complesso delle risorse umane e la varietà dei rispettivi percorsi biografici, l'evidenza empirica segnala, invece, che *permane una netta centratura delle politiche organizzative di WLB sulle sole donne, in modo particolare quelle con carichi di cura* (Poggio, 2010; Smithson, Stokoe, 2005). Per di più, relativamente pochi sono i casi di aziende che, attraverso le misure in parola, si propongono di liberare il contributo delle proprie risorse umane da vincoli e barriere altrimenti penalizzanti e rendere così i processi organizzativi più efficaci ed

efficienti (Baylin, 2006). Molto più diffusa appare, piuttosto, la consuetudine di implementare interventi che, guidati da finalità e obiettivi di carattere sociale ed etico, non mirano a promuovere e valorizzare il talento (quello femminile ma non solo) in vista del miglioramento della prestazione organizzativa. Da ciò consegue la concreta possibilità che il WLB – inteso come un tema accessorio, avulso dalla strategia organizzativa – sia sacrificato sull’altare dei tagli di bilancio o comunque a fronte del verificarsi di condizioni di mercato tali da richiedere una scelta di riallocazione del budget destinato alla gestione delle risorse umane (Riva, 2013). Da ultimo, ed è forse questa la questione più spinosa, l’implementazione delle politiche di WLB avviene, di norma, mediante la semplice adozione di misure, benefit e programmi; senza cioè che la cultura organizzativa sia esaminata ed eventualmente modificata (Lewis, 1997; 2001). Le aziende che si muovono nel recinto del DM partono, piuttosto, dal *presupposto che, parallelamente all’introduzione di politiche formali, occorra un cambiamento profondo, nelle pratiche lavorative come nei valori e nei modelli di condotta diffusi e condivisi in ambito organizzativo*. Un cambiamento da cui dipende non solo l’efficacia delle stesse misure formali di WLB – la cui fruizione rimane altrimenti circoscritta a nucleo ristretto di persone, proprio per questo facilmente identificabili e, conseguentemente, vittima di un forte stigma sociale (Blair-Loy, Wharton, 2002; Smithson, Stokoe, 2005) – ma anche il successo delle organizzazioni, ripensate a partire dalla revisione del modo in cui conseguire l’efficacia della prestazione lavorativa (Baylin, 2006).

3. Pratiche di WLB e performance aziendale

3.1. Un modello di WLB normativo e costoso

Negli ultimi vent’anni, in Italia e nella maggioranza degli altri Paesi d’Europa, il WLB è stato prevalentemente declinato secondo un approccio “normativo”, guidato dalle direttive europee, dalle diverse leggi nazionali e in molti casi anche da specifiche norme contenute nei contratti nazionali di lavoro, complessivamente orientate ad affermare l’uguaglianza di genere e le pari opportunità. Un approccio che ha nei fatti generato misure quasi esclusivamente dirette alle madri, secondo una logica d’inclusione e tutela dei gruppi svantaggiati. In particolare nel caso italiano, l’art. 2 della Legge 125/1991 “Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro”, prevede azioni che possono «favorire, anche mediante una diversa organizzazione del lavoro, delle condizioni e del tempo di lavoro, l’equilibrio tra responsabilità familiari e professionali». Qualche anno dopo, l’art. 9 della Legge 53/2000 “Di-

sposizioni per il sostegno della maternità e della paternità”, si prefigge lo scopo di incentivare «la flessibilità degli orari» e «forme di articolazione della prestazione lavorativa volte a conciliare tempo di vita e di lavoro», replicando una procedura che prevede la concessione di contributi alle aziende che predispongono le azioni, e confermando una strategia istituzionale volta contemporaneamente, da un lato, a sanzionare le discriminazioni nei confronti delle donne, a introdurre nuovi diritti per le madri e i padri, a promuovere la contrattazione sindacale e, dall’altro, a incentivare i comportamenti virtuosi delle aziende. Com’è stato rilevato dalle analisi di monitoraggio delle leggi in questione (CNEL, 2002; Gottardi, 2002), nonostante l’impegno negoziale dei sindacati e le campagne di sensibilizzazione degli organismi di parità, il ricorso a questi supporti da parte delle aziende è stato molto limitato (e via via è andato a perdersi con la riduzione dei finanziamenti pubblici). *Nonostante una forte enfasi, a volte anche da parte degli studiosi, sulle cosiddette “buone prassi di WLB”, complessivamente i risultati di questa stagione vanno considerati modesti*: le esperienze di qualche significato si limitano a poche grandi imprese private o di servizio pubblico e alle multinazionali, sono quasi sempre guidate da una logica di breve periodo e non hanno intaccato sostanzialmente il tradizionale paradigma fordista dell’organizzazione spazio-temporale del lavoro (Piazza, 2009; Ponzellini, Tempia, 2003; Riva, 2009). Sulla risposta tiepida delle aziende – alcune delle quali, specie le multinazionali anglo-americane, già dagli anni ’80 stavano purtuttavia maturando una cultura manageriale più *woman friendly* – ha sicuramente pesato, oltre che il più o meno esplicito scoraggiamento da parte delle principali organizzazioni datoriali, il timore di irrigidire le azioni di WLB in cogenti normative contrattuali di tutela (Ponzellini, 2006).

Non a caso, a conclusione di un ventennio e nel pieno della crisi economica, persino gli stessi attori di queste politiche cominciano a dubitare che la strada giusta per realizzare un maggior benessere e un migliore equilibrio tra gli spazi vitali di chi lavora sia quella di invocare *tout court* dei “diritti”. E di certo sono adesso più noti i rischi di ghettizzazione di alcune modalità di lavoro tutelato – il part time, i congedi prolungati e altre facilitazioni quando concessi in via esclusiva alle madri di bambini piccoli o ad altre/i *caregivers* – che, in una sorta di perverso bilanciamento, finiscono quasi sempre per comportare una rinuncia alla carriera. È anche ormai evidente l’effetto indirettamente discriminatorio che hanno taluni costi connessi alle tutele legali e contrattuali della maternità sull’assunzione delle giovani donne, soprattutto nelle PMI, considerato che, nella misura in cui tali costi, o gli altri “disagi” organizzativi connessi anche solo all’eventualità di una maternità, appaiono elevati, il datore di lavoro sarà indotto ad assumere un maschio. *Si è trattato, insomma, di un modello co-*

stoso e ambivalente, per quanto eticamente corretto, che sta mostrando la corda alla prova del sistema produttivo italiano, in larga misura formato da piccole e piccolissime imprese. E che comunque sta subendo i contraccolpi della crisi.

Forse anche per queste ragioni, l'orizzonte in cui si collocano attualmente le pratiche aziendali di WLB in Italia appare più ampio e meno scontato e più diffuse le contaminazioni con altre pratiche aziendali come l'innovazione organizzativa (Campagna, Pero, 2004; Cappellari, 2002; Chiesi *et al.*, 2006) o i sistemi di welfare aziendale (Maino, 2012; Ponzellini, Riva, Scippa, 2013; Treu, 2013). *Sembrano funzionare meglio culture aziendali e pratiche HR meno legate ai diritti e più attente agli impatti positivi del WLB sul cambiamento organizzativo* (Lewis, Lewis, 1996; Lewis, Cooper, 2005) *e alla generazione di "valore condiviso"* (Kramer, Porter, 2011). Innanzitutto non sono più solo le madri, né solo le donne, le beneficiarie delle azioni. In secondo luogo si confrontano logiche e culture diverse. Una tradizione aziendale di radicamento nella vita della comunità è spesso il motore dell'introduzione di servizi aziendali per i dipendenti e per i loro figli aperti al territorio, magari ispirati allo storico esempio di Olivetti a Ivrea, ma ormai spesso collocati all'interno di reti multi-stakeholder o comunque di partnership con gli enti locali, sotto forma di sperimentazioni di "secondo welfare" (Maino, 2012). In modo parzialmente diverso, una cultura aziendale più "contemporanea" ed europea, eticamente ispirata alla responsabilità sociale d'impresa², introdurrà misure di WLB per i propri dipendenti partecipando a uno sforzo d'innovazione sociale finalizzato ad arginare l'arretramento del welfare pubblico (Canale, 2012). Con un obiettivo differente, anche se del tutto compatibile, una propensione alla valorizzazione del *brand* porterà a introdurre misure di WLB in grado di valorizzare l'immagine aziendale, privilegiando una logica di mercato (Mazzuchelli, 2010). Infine, una cultura manageriale orientata alla valorizzazione della diversità – per quanto nel nostro Paese meno diffusa che nel mondo anglosassone – cercherà di usare la diversità come vantaggio, "sfruttando" le competenze relazionali e organizzative dei/delle dipendenti che hanno esperienza di cura e gestione familiare, oppure semplicemente cercando di trovare un incontro tra i loro differenti bisogni e preferenze con le esigenze aziendali (Baylin, 2006; Mor Barack, 2005).

2. Questa la definizione di *Corporate social responsibility* adottata dalla Commissione Europea COM(2001)366: «un concetto secondo il quale le imprese integrano volontariamente questioni di carattere sociale e ambientale all'interno della propria gestione aziendale nonché nell'ambito delle relazioni con i rispettivi partecipanti interessati».

3.2. I nuovi approcci sostenibili e aperti generano valore condiviso

In tutti i casi, la crisi ha messo le imprese di fronte all'imperativo della sostenibilità delle pratiche di WLB: quale che sia l'approccio adottato, *la questione dei costi o comunque il rapporto tra i costi e il loro rendimento sono diventati centrali*.

Da tempo la letteratura manageriale anglo-americana (e poi anche italiana), soprattutto di indirizzo psicologico, ha ipotizzato l'esistenza di un impatto positivo sulle performance aziendali generato dal miglioramento del benessere dei dipendenti – e quindi della loro motivazione al lavoro – in presenza di pratiche aziendali *family-friendly* (Baylin, 2006; Bombelli, 2003; Cuomo, Mapelli, 2007; Den Dulk, 2001; Lewis, Lewis, 1996): le indagini di clima o di benessere organizzativo puntualmente lo confermano. Più recentemente la filosofia *womenomics* ha sottolineato il vantaggio di coltivare i talenti femminili (soprattutto di livello manageriale) adattando il contesto aziendale alla flessibilità connessa alle vite delle donne, anche al fine di un'espansione dell'economia nel suo complesso (Del Boca, Mencarini, Pasqua, 2012; Ferrera, 2008; McKinsey, 2009; Wittenberg-Cox, Maitland, 2010). La letteratura economica sul rapporto tra innovazione organizzativa e performance d'impresa e anche le periodiche indagini della Commissione Europea sulla qualità della vita di lavoro includono ormai le buone pratiche HR – ivi comprese flessibilità degli orari, delega e autonomia del lavoro, misure che hanno forti connessioni con il WLB – tra le c.d. *High Performance Work Practices* (HPWPs), cioè tra le pratiche manageriali che hanno un impatto positivo complessivo sull'andamento economico delle aziende (Black, Lynch, 2001; Cox, Rickard, Tamkin, 2012; Eurofound, 2012; Leoni, 2008). Per trovare studi quantitativi specificamente mirati sull'impatto di alcune misure di WLB³ sulla produttività delle aziende bisogna fare riferimento a una ricerca di qualche anno fa svolta di comune intesa tra London School of Economics e Stanford University che, elaborando i dati di una *survey* di 732 imprese americane ed europee di medie dimensioni, raggiunge la conclusione che il WLB è una scelta manageriale che non influisce, né in senso positivo né in senso negativo, sulla performance economica delle imprese: nel senso che, se ha dei costi questi vengono ripagati (Bloom, Kretschmer, Van Reenen, 2006). Altre evidenze giungono da due indagini più recenti; la prima a cura del Ministero della Famiglia tedesco (Bmfsfj, 2005) su un campione di 10 aziende; la seconda su un campione di 20 aziende svizzere (Prognos, 2005). Dopo aver rilevato i fattori di costo prodotti dall'assenteismo dei lavoratori con responsabilità di cura e avere preso in esame le misure di supporto

3. Si tratta, in particolare, di politiche *family-friendly*, lavoro flessibile, orari ridotti, sussidi per i servizi d'infanzia.

(*counselling* al rientro dal congedo, flessibilità dell'orario, telelavoro, aiuti finanziari per la cura dei figli), questi studi hanno potuto misurare un ritorno sull'investimento che va dal 25% (in uno scenario reale) al 78% (in uno scenario ottimale). La seconda indagine ha anche permesso di specificare dove si creano gli effetti positivi di queste politiche: sul rientro delle madri, che avviene più di frequente; sulla scelta del tempo parziale "lungo" in luogo del tradizionale metà tempo, che permette di evitare assunzioni in sostituzione; sulle carriere, atteso che l'abbattimento del turnover consente più promozioni *in-house* e meno reclutamento esterno.

In generale, *nell'esperienza italiana non è ancora diffusa l'attenzione alla valutazione dell'impatto sulla performance delle pratiche di WLB*. Tuttavia si possono citare una serie di casi aziendali nei quali l'impatto positivo è evidente, quasi sempre misurabile, in alcune occasioni anche misurato. Quelli che abbiamo selezionato in funzione di esempio, e che di seguito sono elencati, provengono sia da quel patrimonio consistente di casi aziendali che si è accumulato sul tema⁴ e su cui abbiamo più volte avuto occasione di riflettere, sia dalle molteplici esperienze di consulenza che abbiamo svolto in questi anni. Caratteristiche comuni ai casi che riportiamo sono *l'immediata visibilità del rapporto costi/benefici ma anche l'interessante diversità dei benefici* (che, come si può vedere, non si limitano alla pur importante riduzione del tasso di assenteismo delle madri).

- Un *call-centre* che lavora 24 ore su 24, e occupa circa 500 dipendenti a part time, prevalentemente donne, con un'età media di 36 anni, ha inventato due nuovi profili-orario volontari: uno aperto ai genitori di bambini sotto i 4 anni che non prevede turni serali e uno per studenti (e lavoratori che hanno un secondo lavoro) che prevede una concentrazione dei turni nelle ore serali. In questo modo ha ridotto in modo sensibile l'assenteismo, tradizionalmente elevato nei *call-centre*, scongiurando la delocalizzazione all'estero del *plant*.
- Una società assicurativa ha scommesso sul rapporto positivo tra WLB e sviluppo organizzativo, affidando a una dirigente intermedia che stava per entrare in congedo di maternità il compito di riorganizzare il suo ufficio in previsione dell'assenza: la dirigente ha addestrato i suoi collaboratori a lavorare in autonomia, ottenendo un evidente miglioramento organizzativo che, al ritorno, le ha fatto guadagnare una promozione. L'esperienza ha reso evidente il valore della delega e ha permesso di diffondere il modello della *lean organisation* per il miglioramento di tutta l'azienda (e non solo per la facilitazione del WLB di una donna dirigente).

4. Cfr. Osservatorio della Consigliera nazionale di Parità, Osservatorio Nazionale sulla Famiglia, Premio Famiglia-Lavoro Regione Lombardia, Percorsi di Secondo Welfare, Archivio della contrattazione Cisl Lombardia, Wiki laFemMe di Italia Lavoro, Archivio della Generatività e altri ancora.

- Una delle più grandi società di produzione di software ha incentivato e garantito ottime condizioni ai dipendenti che preferiscono lavorare da casa (*home-office*). La misura è stata pensata per i *caregivers*, ma è estesa a tutti i dipendenti (al momento quelli coinvolti sono prevalentemente professionisti maschi). In questo modo ha rafforzato la sua immagine sul mercato.
- Un'azienda multinazionale leader di mercato nella distribuzione di abbigliamento e prodotti per l'infanzia, quando è arrivata in Italia, ha deciso di assumere come commesse solo madri di bambini piccoli, puntando sulle loro "*life skills*": ampia conoscenza del mercato dei prodotti per l'infanzia, esperienza pratica delle esigenze dei bambini, buona capacità di relazione con lo specifico target di clienti. In questo modo ha aumentato l'occupazione femminile e ottenuto risultati di vendita che hanno superato le previsioni.

Stanno a pieno titolo tra le misure di WLB anche quegli interventi d'innovazione organizzativa che, pur essendo principalmente trainati da esigenze di mercato, tengono un occhio alla diversa composizione del personale e alle esigenze di conciliazione dei/delle dipendenti. In questi ambiti, spesso, i guadagni di produttività sono formidabili. Per esempio, un grande gruppo italiano del settore moda ha introdotto un turno anticipato (5-13 e 12-20) in un impianto di logistica, avendo riscontrato la necessità di far partire prima la merce verso gli aeroporti che collegano lo stabilimento con il mercato nordamericano. La richiesta di adesione volontaria all'anticipo – che un primo momento non aveva avuto il consenso del sindacato, in quanto orario considerato *unsocial* – ha registrato un grande favore tra il personale e soprattutto tra le lavoratrici, anche superiore all'esigenza aziendale. A distanza di pochi mesi, la nuova turnazione ha già prodotto un aumento del livello di servizio del 30%. Come si vede, qui la pratica non nasce da un preciso orientamento al WLB dei dipendenti, ma finisce per avere un impatto positivo su di esso perché *si situa all'interno di una logica la quale presuppone – coerentemente con la filosofia di fondo del DM – che le preferenze individuali siano molteplici (e non solo che vadano tutelate le mamme o i genitori che hanno problemi di cura) e che dall'incontro tra queste e i bisogni dell'azienda possa derivarne un impatto "win-win"* (Lewis, 1997; Pero, Ponzellini, 2013). Un esempio di questo nuovo approccio, meno basato sui diritti e più orientato a ottimizzare i risultati di tutti gli attori in gioco attraverso la leva dell'innovazione organizzativa, è stato fatto proprio anche da una delle istituzioni pubbliche di governo del mercato del lavoro, l'agenzia del ministero del Lavoro Italia Lavoro. Il progetto LaFemMe per la promozione di una buona occupazione femminile nel Mezzogiorno, varato nel 2012 e tuttora in corso, attraverso l'intervento di consulenti promuove infatti nelle aziende interventi di cambiamento organizzativo e degli ora-

ri finalizzati contemporaneamente all'aumento della produttività e al miglioramento del WLB.

4. Riflessioni conclusive

L'articolo ha inteso mostrare come, nel processo di progettazione e adozione delle politiche organizzative di WLB si confrontino, e talvolta coesistano, due diverse impostazioni: la prima, e più tradizionale, imperniata sull'applicazione di un modello normativo, tendenzialmente eterodiretto; la seconda improntata al cambiamento organizzativo, e orientata da culture e pratiche aziendali tese alla valorizzazione delle risorse umane. Come discusso, sono approcci che sfociano in interventi profondamente diversi quanto a diffusione, obiettivi, risultati, probabilità di tenuta nel tempo. In proposito, diversi sono i segnali che puntano in direzione di una graduale trasformazione delle logiche sottostanti ai programmi aziendali WLB, in funzione dell'innovazione, dell'efficienza, della produttività e della sostenibilità. Assecondare una tale trasformazione è, oggi più che mai, un compito imprescindibile. Anche quale portato della crisi economica, non è più tempo per iniziative sporadiche e di corto respiro. *Le politiche di WLB vanno, piuttosto, concepite, anche dalle parti sociali, all'interno di un vero e proprio disegno strategico, teso al miglioramento del benessere delle risorse umane e all'obiettivo specifico di performance atteso dalle imprese.* Solo in questo modo è immaginabile che si possa innescare un circolo virtuoso, che si alimenti dalla verifica dei risultati raggiunti, selezioni le pratiche più efficaci, le replichi e le diffonda fino a modificare le culture aziendali. A questo riguardo, *due sono le questioni sulle quali vale la pena di soffermarsi, in conclusione: la valutazione dell'impatto delle politiche di WLB e la definizione di cosa costituisca una "buona prassi".* Si tratta, peraltro, delle questioni attorno alle quali si chiarisce il contributo che quest'articolo apporta, sia alla pratica organizzativa sia alla riflessione teorica in materia.

In merito al primo punto, va rilevato come *un'attenta valutazione dei costi e dei benefici possa costituire un forte incentivo alla diffusione delle misure di WLB*, specie nei mondi aziendali dove non esistano culture e tradizioni in tal senso: nelle piccole imprese dove il problema dei costi è centrale o anche nel manifatturiero, dove gli indicatori di performance sono quasi esclusivamente "fisici". L'operazione non è semplicissima. Le aziende hanno, correttamente, l'esigenza di misurare questo rapporto, dando trasparenza ai costi connessi all'impiego di personale che ha responsabilità familiari, e nel contempo, valutando i benefici che derivano dall'adozione delle diverse misure. Il nodo è anche cosa misurare. I costi sono abbastanza facili da individuare: aumento del turnover, aumento del tasso

di assenteismo, costi d'indennità e dei permessi retribuiti, investimento per servizi aziendali e quant'altro offerto come misura di WLB. I benefici, invece, possono toccare molti aspetti che hanno a che fare con le competenze, l'organizzazione, il mercato. Per questo, anche se, come abbiamo visto, gli economisti aziendali prediligono le misure quantitative, quali il ritorno sull'investimento (ROI) o il confronto sull'andamento della produttività del lavoro, a volte può essere utile affiancarvi valutazioni di tipo qualitativo. In ogni caso è importante selezionare gli indicatori giusti, tenendo presente che i potenziali benefici connessi alle politiche di WLB – come si evince anche dagli esempi riportati in precedenza – riguardano principalmente tre aree:

1. produttività in senso stretto: riduzione assenteismo, saturazione degli impianti, miglioramento del livello di servizio, ecc.;
2. capitale umano e sviluppo organizzativo: sviluppo delle competenze, riduzione del turnover, attrattività del luogo e del posto di lavoro, riduzione della discontinuità, clima e motivazione, flessibilità ed efficacia dell'organizzazione del lavoro, sviluppo delle carriere femminili, ecc.;
3. reputazione e immagine di mercato.

La scelta di quali benefici tenere periodicamente sotto controllo va comunque rapportata alle logiche aziendali che guidano le misure: spesso si tratta di orientamenti non esplicitati che, invece, sarà conveniente rendere trasparenti sin dalla fase di progettazione.

Quanto alla definizione delle “buone prassi”, bisogna ricordare che, per essere correttamente portate a esempio, condivise e divulgate, le soluzioni organizzative devono avere caratteristiche di qualità e d'innovatività, accompagnarsi a un profondo processo di revisione delle pratiche e delle culture vigenti e dare altresì prova di avere raggiunto e saper mantenere nel tempo i risultati che si erano prefissate. A ben vedere, *nell'aneddotica e nella letteratura, soprattutto sullo scenario nazionale, ricorrono frequentemente i medesimi casi, che sono oggetto di pura descrizione e/o generico commento, piuttosto che di un vero e proprio processo di selezione e analisi critica.* “Casi noti”, dunque, più che “buoni esempi”. Oppure casi caratterizzati dalla semplice adozione di misure formali, più o meno inedite e generose, ma non accompagnate da reali processi di cambiamento delle culture e dei sistemi organizzativi. Ebbene, in una cornice, non solo quella italiana, in cui vi è povertà di interventi organizzativi e in cui il tema del WLB fatica ad affermarsi, il concetto di “buona prassi” rischia di perdere il proprio significato quando non tenga conto, al di là della mera qualità del progetto, delle soluzioni adottate per un'efficace implementazione delle misure, della loro sostenibilità nel tempo, della portata dei loro risultati per le persone e per le organizzazioni. Sarebbe quindi opportuno sviluppare metodologie di selezione e di classificazione, anche ispirate alla letteratura internazionale,

che consentano di utilizzare meglio gli studi di caso per costruire nuovo sapere teorico e organizzativo.

Riferimenti bibliografici

- Aa.Vv. (2001), *Harvard Business Review On Managing Diversity*, Boston, Harvard Business School Press.
- Ackers P., El-Sawad A. (2006). Family friendly policies and work-life balance. In: Redman T., Wilkinson A., a cura di, *Contemporary Human Resource Management*, Harlow, Pearson Education.
- Agocs C., Burr C. (1996). Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences. *International Journal of Manpower*, 17, 4/5: 30-45.
- Bailyn L. (2006). *Breaking the mold: Redesigning work for productive and satisfying lives*. Ithaca: Cornell University Press.
- Barabino M.C., Jacobs B., Maggio M.A. (2001). Il Diversity Management. *Sviluppo & Organizzazione*, 184: 19-31.
- Black S., Lynch L. (2001). How to compete: The impact of workplace practices and information technology on productivity. *Review of Economics and Statistics*, 83, 3: 434-445.
- Blair-Loy M., Wharton A. (2002). Employee's Use of Work-Family Policies and the Workplace Social Context. *Social Forces*, 80, 3: 813-845.
- Bloom N., Kretschmer T., Van Reen J. (2006). *Work-life balance, management practices and productivity*, Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society.
- Blossfeld H.P., Drobnič S., a cura di (2001). *Careers of Couples in Contemporary Societies: From Male-Breadwinner to Dual-Earner Families*. Oxford, Oxford University Press.
- BMFSFJ (2005). *Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen*, disponibile al sito www.bmfsfj.de (consultato il 12 dicembre 2013).
- Bombelli M.C. (2003). Uguali o diversi? Riflessioni per un utilizzo consapevole del Diversity Management. *Economia & Management*, 5: 99-110.
- Campagna L., Pero L. (2004). Competere con la flessibilità sostenibile. *Sviluppo & Organizzazione*, 201: 113-130.
- Canale L. (2012). Innovazione sociale e secondo welfare. Quale impulso dalla Unione europea?. *La Rivista delle Politiche Sociali*, 4: 183-203.
- Cappellari R. (2002). *Il tempo e il valore. Flessibilità e gestione dell'orario di lavoro*. Torino: Utet.
- Chiesi M., Storti C., Musolesi C., Pero L. (2006). Orari personalizzati, flessibilità aziendale e conciliazione. *Sviluppo & Organizzazione*, 213: 67-86.
- Cnel (2002). *Il lavoro delle donne tra tutela legislativa e previsioni contrattuali*, Documenti, n. 3, febbraio.
- Cox A., Rickard C., Tamkin P. (2012). *Work organisation and innovation*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Crompton R., Lewis S., Lyonette C. (2007). *Women, Men, Work and Family in Europe*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Crompton R., Lyonette C. (2006). Work-Life “Balance” in Europe. *Acta Sociologica*, 49, 4: 379-393.
- Cuomo S., Mapelli A. (2007). *Diversity Management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*. Milano: Guerini e Associati.
- Del Boca D., Mencarini L., Pasqua S. (2012). *Valorizzare le donne conviene*. Bologna: il Mulino.
- Den Dulk L. (2001). *Work-Family Arrangements in Organisations: A Cross-National Study in the Netherlands, Italy, the United Kingdom and Sweden*, Amsterdam: Rozenberg.
- Den Dulk L., Groeneveld S., Ollier-Malaterre A., Valcour M. (2013). National context in work-life research: A multi-level cross-national analysis of the adoption of workplace work-life arrangements in Europe. *European Management Journal*, 31: 478-494.
- Den Dulk L., Peters P., Poutsma E. (2012). Variations in adoption of workplace work-family arrangements in Europe: The influence of welfare-state regime and organizational characteristics. *International Journal of Human Resource Management*, 23, 13: 2785-2808.
- Di Maggio P.J., Powell W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 2: 147-160.
- Eby L.T., Casper W.J., Lockwood A., Bordeaux C., Brinley A. (2005). Work and Family Research in IO/OB, Content Analysis and Review of the Literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66: 124-197.
- Eurofound (2012). *Organizzazione dell'orario di lavoro: implicazioni per la produttività e per le condizioni di lavoro*, disponibile al sito www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2012/501/it/1/EF12501IT.pdf (consultato il 20 dicembre 2013).
- European Commission (2005). *The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.
- Evans J.M. (2001). Firms' contribution to the reconciliation between work and family life. Occasional papers, 48. Paris: OECD Publishing.
- Ferrera M. (2008). *Il fattore D. Perché il lavoro delle donne farà crescere l'Italia*. Milano: Mondadori.
- Fleetwood S., ed. (2007). *The International Journal of Human Resource Management*, Special Issue: Work-life balance, 18, 3.
- Gambles R., Lewis S., Rapoport R. (2006). *The Myth of Work-Life Balance: The Challenge of Our Time for Men, Women and Societies*. Chichester: John Wiley.
- Gottardi D. (2002). *Lavoro delle donne e azioni positive. L'esperienza giuridica italiana*. Bari: Cacucci.
- Graziano P., Jacquot S., Palier B., a cura di (2011). Letting Europe In. The Domestic Usages of Europe in Reconciliation Policies. *European Journal of Social Security*, 13, 1.
- Greenhaus G., Powell G. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31: 72-92.
- Greenhaus J.H., Beutell N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10: 76-88.

- Italia Lavoro, Progetto LaFemMe (2013). *Work life balance ed innovazione organizzativa per aumentare la produttività delle imprese*, Position Paper, Seminario tecnico internazionale, Roma 26 ottobre 2013.
- Kandola R., Fullerton J. (1994). *Managing the Mosaic. Diversity in Action*. London: IPD.
- Konrad A. (2003). Special issue introduction: defining the domain of workplace diversity scholarship. *Group and Organization Management*, 28, 1: 4-17.
- Konrad A., Prasad P., Pringle J., a cura di (2006). *Handbook of Workplace Diversity*. London: Sage.
- Kossek E.E., Lambert S. (2005). *Work And Life Integration: Organizational, Cultural and Psychological Perspectives*. Mahwah: LEA Press.
- Kossek E.E., Ozeki C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *Community, Work and Family*, 2, 1: 7-33.
- Lapierre L.M., Spector P.E., Allen T.D., Poelmans S., Cooper C.L., O'Driscoll M.P., Sanchez J.L., Brough P., Kinnunen U. (2008). Family-supportive Organization Perceptions, Multiple Dimensions of Work-family Conflict, and Employee Satisfaction: A Test of Model Across Five Samples. *Journal of Vocational Behavior*, 73: 92-106.
- Leoni R., a cura di (2008). *Economia dell'Innovazione. Disegni organizzativi, pratiche di lavoro e performance d'impresa*. Milano: FrancoAngeli.
- Lewis S. (1997). Family friendly policies. A route to changing organizational change or playing around at the margins. *Gender, Work & Organization*, 4: 13-23.
- Lewis S. (2001). Restructuring workplace cultures: the ultimate work-family challenge? *Women in Management Review*, 16,1: 21-29.
- Lewis S., Cooper C. (2005). *Work-Life Integration. Case Studies of Organisational Change*, Chichester: John Wiley.
- Lewis S., Lewis J. (1996). *The Work-Family Challenge. Rethinking Employment*. London: Sage.
- Magatti M., a cura di (2011). *Verso nuovi modelli di business*. Milano: Bruno Mondadori.
- Maino F., (2012). Il secondo welfare: contorni teorici ed esperienze esemplificative. *La Rivista delle Politiche Sociali*, 4: 167-182.
- Mazzucchelli S., a cura di (2010). *Conciliazione famiglia e lavoro: buone pratiche di welfare aziendale*. Bologna, Osservatorio Nazionale sulla Famiglia, disponibile al sito www.politichefamiglia.it/media/74076/definitivo_mazzucchelli.pdf (consultato il 10 gennaio 2014).
- McKinsey & Company, Valore D. (2009). *Il valore della flessibilità: una leva per una maggiore rappresentanza*, disponibile al sito <http://valored.it/osservatorio-d/ricerche/> (consultato il 10 dicembre 2013)
- Monaci M. (1997). *Genere e organizzazione. Questioni e modelli interpretativi*. Milano: Guerini e Associati.
- Mor Barak M. (2005). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, Thousand Oaks: Sage.
- OECD (2007). *Babies and Bosses. Reconciling Work and Family Life: A Synthesis of Findings for OECD Countries*. Paris: OECD Publishing.
- Ollier-Malaterre A. (2009). Organizational work-life initiatives: Context matters. France compared to the UK and the US, *Community, Work and Family*, 12: 159-178.

- Pedrin M., Petri C. (2009). Politiche e misure di conciliazione nelle aziende socialmente responsabili. In: Annoni S., a cura di, *Famiglia e Lavoro in Lombardia. L'esperienza del Progetto e Premio FamigliaLavoro*, Altis, Milano (http://altis.unicatt.it/altis-2009_quaderno.pdf).
- Pero L., Ponzellini A.M. (2013). Quali flessibilità dell'orario è meglio incentivare per la produttività. *Arel europa-lavoro-economia*, 1: 39-42.
- Piazza M. (2009). La vita nel lavoro, il lavoro nella vita. *Economia e società regionale*, 4: 108-128.
- Pitt-Catsouphe M., Kossek E., Sweet, S. (2006). *The Work-Family Handbook: Multi-Disciplinary Perspectives, Methods, and Approaches*. Mahwah: N.J., LEA Press.
- Poggio B. (2010). Pragmatica della conciliazione: opportunità, ambivalenze e trappole. *Sociologia del lavoro*, 119: 65-77.
- Ponzellini A.M., Riva E., Scippa E. (2013). *Modelli di welfare aziendale. Una discussione a partire dai dati dell'Osservatorio sulla contrattazione di CISL Lombardia*, Paper presentato alla Sesta conferenza annuale ESPANet Italia, Italia, Europa: Integrazione sociale e integrazione politica, Rende, 19-21 Settembre 2013.
- Ponzellini A.M. (2003). Sindacato e imprese nella contrattazione della qualità della vita. *Diritto delle Relazioni Industriali*, 3/4, XIII: 685-695.
- Ponzellini A.M. (2006). Work-life balance and Industrial Relations in Italy. *European Societies*, 8, 2: 273-294.
- Ponzellini A.M. (2008). Le azioni positive nella prassi. In: Minervini A., a cura di, *Il codice delle Pari Opportunità*, Atti del Convegno, Università di Bergamo, 2 febbraio 2007.
- Ponzellini A.M., Tempia A. (2003). *Quando il lavoro è amico*. Roma: Edizioni Lavoro.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011). Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89, 1-2: 62-77.
- Prognos (2005). *Analisi dei costi e dei benefici economici di una politica aziendale di sostegno alla famiglia*, disponibile al sito www.worklife.ch/static/files/docs/befu_i.pdf (consultato il 4 dicembre 2013).
- Rapoport R., Bailyn L., Fletcher J.K., Pruitt P.H. (2002). *Beyond work-family balance: Advancing gender equity and workplace performance*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Reyneri E. (2011). *Sociologia del mercato del lavoro* (2 vol.). Bologna: il Mulino.
- Riedmann A., with Bielenski H., Szczurowska T., Wagner A. (2006). *Working time and work-life balance in European companies*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Riva E. (2009). *Quel che resta della conciliazione. Lavoro, famiglia, vita privata tra resistenze di genere e culture organizzative*. Milano: Vita e Pensiero.
- Riva E. (2013). Workplace work-family interventions: Italy in times of welfare state retrenchment and recession. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 33, 9/10: 565-578.
- Riva E., Zanfrini L., a cura di (2010). Non è un problema delle donne. La conciliazione lavorativa come chiave di volta della qualità della vita sociale. *Sociologia del lavoro*, 119.

- Smithson J., Stokoe E.H. (2005). Discourses of Work-Life Balance: Negotiating 'Genderblind' Terms in Organizations. *Gender, Work and Organization*, 12, 2: 147-168.
- Stratigaki M. (2004). The Cooptation of Gender Concepts in EU Policies: The Case of "Reconciliation of Work and Family". *Social Politics: International Studies in Gender, State and Society*, 11, 1: 30-56.
- Thomas D.A. (2004). Diversity as a strategy. *Harvard Business Review*, 82, 9: 98-108.
- Thomas D.A., Ely R.J. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 74: 79-90.
- Thomas R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68, 2: 107-117.
- Thomas R. (1991). *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. New York: American Management Association.
- Thomas R., Woodruff M.I. (1999), *Building a House for Diversity: How a Fable about a Giraffe & an Elephant offers new strategies for today's work-force*. New York: American Management Association.
- Treu T., a cura di (2013), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*. Milano: Ipsosa.
- Wittenberg-Cox A., Maitland A. (2010), *Rivoluzione Womenomics. Perché le donne sono il motore dell'economia*. Milano: Edizioni Il Sole 24 Ore.

La diversità di genere: un valore economico

*Alessandra Casarico**, *Paola Profeta***

1. Introduzione

Le disuguaglianze di genere nel mercato del lavoro sono un fenomeno ampiamente diffuso. Il tasso di occupazione femminile è inferiore a quello maschile in tutta Europa: in alcune aree queste differenze sono contenute, in altre molto più significative. In alcuni Paesi, tra cui l'Italia, meno di una donna su due partecipa al mercato del lavoro: sebbene nelle coorti più giovani le donne mostrino una partecipazione maggiore rispetto alle donne appartenenti alle coorti più anziane, lo stesso fenomeno si riscontra tra gli uomini, a indicare che lo scorrere del tempo innalza i livelli occupazionali di entrambi i generi, modificando solo parzialmente le differenze. In Italia la crisi del 2008 ha comportato una parziale chiusura della forbice, ma solo perché l'occupazione maschile ha risentito maggiormente della recessione. Se guardiamo al vertice delle imprese, la bassa presenza femminile rappresenta un tasto dolente in tutte le statistiche di genere in Europa. Poche donne riescono a raggiungere le posizioni apicali. Questo vale anche per il nostro Paese.

Quali sono i costi economici delle disuguaglianze di genere? Quali guadagni l'economia e la società trarrebbero da un maggiore coinvolgimento delle donne nel mercato del lavoro? Quali cambiamenti si genererebbero se più donne raggiungessero i vertici aziendali? L'obiettivo di questo lavoro è affrontare e proporre delle risposte a questi quesiti. Inizieremo dal

* Dipartimento di Analisi delle Politiche e Management Pubblico, Università Bicconi, Milano.

** Dipartimento di Analisi delle Politiche e Management Pubblico, Università Bicconi, Milano.

presentare alcuni dati su donne e mercato del lavoro, con particolare attenzione ai ruoli decisionali all'interno delle imprese. Guarderemo all'Italia in una prospettiva comparata, in modo da evidenziare quali elementi comuni e quali specificità contraddistinguono la posizione delle donne italiane rispetto a quelle europee. Argomenteremo che le disuguaglianze di genere limitano le opportunità di crescita economica, ostacolano il benessere e non consentono all'economia e alla società di fare il migliore uso possibile dei talenti disponibili: la letteratura su *womenomics* e sui benefici del *Diversity Management* (d'ora innanzi DM) all'interno delle aziende rappresenterà il riferimento per le nostre analisi. Ci concentreremo in seguito sull'analisi delle politiche che possono promuovere la riduzione delle disparità di genere, soffermandoci sulle posizioni di vertice. È in corso un ampio dibattito in Europa sull'opportunità di introdurre quote di rappresentanza di genere nei consigli di amministrazione (d'ora innanzi CDA) delle società come azione positiva per la promozione del talento femminile e per la rottura del monopolio maschile nelle posizioni di vertice. Ci soffermeremo dapprima sulla letteratura economica che, da un lato, argomenta come le azioni positive possano aprire a una maggiore competizione, migliorare la selezione all'ingresso e alzare la qualità del pool dei talenti in gioco; dall'altro evidenzia le possibili distorsioni del ricorso a uno strumento come le quote. In seguito guarderemo alle scelte compiute in questo ambito dal nostro Paese negli ultimi anni. La legislazione italiana è all'avanguardia in tema di promozione delle donne in ruoli con potere decisionale all'interno delle aziende e può rappresentare un esempio per altri Paesi che vogliono avviarsi su questo percorso. Concluderemo sostenendo che il raggiungimento di pari opportunità tra uomini e donne non tocca solo la sfera dei diritti, ma è un *input* per una maggiore crescita e un maggiore benessere. Considerare congiuntamente questi aspetti può aiutare a costruire il consenso per mettere questo obiettivo al centro dell'agenda politica.

2. Donne ed economia: uno sguardo comparato

La presenza di forti disparità di genere in Italia è un fatto noto. Secondo il *Global Gender Gap Index*, un indicatore sintetico stilato dal *World Economic Forum* per misurare il grado di uguaglianza di genere nei diversi Paesi del mondo, l'Italia nel 2013 occupava il 71° posto su 136 Paesi, in lenta ascesa rispetto all'anno precedente. Quattro sono gli ambiti di attenzione di questo indice: i risultati scolastici maschili e femminili, la salute e la probabilità di sopravvivenza, le cariche di responsabilità ricoperte in ambito politico e le differenze tra uomini e donne nella partecipazione al mercato del lavoro e nelle opportunità in ambito economico. L'Italia presenta una situazione particolarmente critica in quest'ultima dimen-

sione, quella economica, in cui occupa il 97° posto, e della politica: fatta eccezione per Malta e Grecia, l'Italia è il Paese con il più basso tasso di occupazione femminile in Europa (pari a circa il 47% nel 2013). Un altro aspetto rilevante della dinamica del lavoro femminile nel nostro Paese è la forte eterogeneità territoriale: il tasso di occupazione è il 56,6% al Nord e il 30,8% al Sud. Disparità regionali così forti raramente si osservano in altri Paesi europei. Le donne, inoltre, più degli uomini hanno lavori a tempo determinato: in linea con i valori della media europea a 27, circa il 15% delle donne lavora a tempo determinato. Questo fenomeno si è ulteriormente accentuato negli anni della crisi e ha comportato una riduzione nella "qualità" del lavoro delle donne, che sono involontariamente meno inserite nel mercato del lavoro formale. Anche il part time è tipicamente una prerogativa del lavoro femminile: in Italia, la percentuale di donne con impieghi part time è il 30,9%, confrontata con una percentuale del 6,6% per gli uomini. Il differenziale di genere sul ricorso al part time è significativo anche in altri Paesi europei, dove in media la percentuale di uomini con impieghi part time non eccede il 10%.

Differenziali salariali e minori opportunità di raggiungere le posizioni apicali all'interno delle imprese sono ulteriori manifestazioni della disuguaglianza di genere. La parità retributiva è uno degli ingredienti fondamentali dell'uguaglianza uomo-donna nel mercato del lavoro. Si tratta tuttavia, per la maggior parte dei Paesi europei, di un obiettivo da raggiungere, più che di una realtà. I dati mostrano che l'Italia è uno dei Paesi con il più basso differenziale salariale di genere, pari secondo gli ultimi dati Eurostat al 5,8%, contro una media dell'EU-27 pari al 16,2%. I dati ufficiali devono essere però letti con qualche cautela, poiché mascherano la forte selezione positiva che caratterizza il mercato del lavoro in Italia: le donne con bassi livelli d'istruzione hanno tassi di partecipazione che non superano il 30% e che sono di molto inferiori a quelli delle donne europee con medesima qualifica. Questo fa sì che il salario medio femminile osservato in Italia sia più alto di quello che calcoleremmo se donne con la licenza media inferiore partecipassero al mercato del lavoro in ugual misura a quelle con una laurea o con differenze allineate agli altri Paesi europei, come per altro accade per gli uomini. In altri termini, il nostro 5,8% di differenziale salariale di genere non deve essere letto come un risultato positivo, poiché deriva da una selezione positiva della forza lavoro femminile più forte in Italia che in altri Paesi europei. Recenti studi infatti stimano che il differenziale retributivo di genere in Italia aumenterebbe di circa il 25% considerando questa selezione non casuale nella forza lavoro. Occorre anche notare che i dati prima riportati sul differenziale salariale di genere "non aggiustato" (*raw gender wage gap*) riflettono sia caratteristiche diverse tra uomini e donne che hanno un impatto sulla loro produttività (ad esempio il livello d'istruzione, l'anzianità di servizio, il settore

lavorativo) sia remunerazioni diverse per caratteristiche identiche. Solo in quest'ultimo caso si potrebbe parlare di discriminazione, fenomeno in generale molto difficile da misurare correttamente.

Parte del differenziale salariale di genere è riconducibile alla scarsa presenza femminile nelle posizioni di vertice, dove le remunerazioni sono mediamente più elevate. Poche donne riescono a raggiungere posizioni apicali. Secondo i dati della Commissione Europea, nelle principali società quotate europee solo il 5% dei Presidenti è donna e solo il 17% dei membri dei CDA è di genere femminile¹. Le differenze tra paesi sono tuttavia anche in questo caso marcate: le percentuali variano dal 42% di presenza femminile nei *board* delle principali società quotate in Norvegia, primo paese a introdurre una legge per promuovere la presenza femminile al vertice delle società, al 7% del Portogallo. Un studio di Gamba e Goldstein (2009) ricostruisce la presenza femminile ai vertici delle imprese italiane quotate a partire dal 1934. L'informazione più ricca riguarda l'ultimo ventennio: le società senza donne nei CDA erano l'83% nel 1986, per scendere a circa il 40% nel 2007. Solo lo 0,5% delle imprese aveva più di due donne nel 1986; nel 2007 erano il 9%. Nel 2009, la percentuale di donne nei CDA delle imprese quotate era il 6%. Questi dati segnalano un'evoluzione positiva, ma piuttosto lenta. A conferma, in base a dati storici da noi stesse rielaborati, tra le 200 maggiori imprese italiane solo 8 nel 1913 avevano almeno una donna nel CDA; nel 1982 erano salite a 11: quasi settant'anni per un modesto incremento. Questa crescita ha subito una repentina accelerazione negli ultimi due anni, grazie all'introduzione della legge sulle quote di rappresentanza di genere nei CDA delle società quotate e a controllo pubblico, su cui torneremo nei prossimi paragrafi. La percentuale di donne nei CDA è attualmente al 17,16%, con un incremento del 7% tra il luglio 2012, quando la legge è entrata in vigore, e l'ottobre 2013, con i rinnovi più recenti.

La bassa partecipazione femminile al mercato del lavoro e la presenza finora limitata nelle posizioni di vertice mal si coniugano con i risultati che le donne conseguono da anni nell'ambito dell'istruzione. Nel nostro Paese i differenziali di genere nel campo dell'istruzione sono ormai da tempo annullati: le laureate sono il 15,7% del totale delle donne tra i 25 e i 64 anni, mentre tra gli uomini i laureati sono il 13%. Nella fascia d'età compresa tra i 30 e i 34 anni i valori sono del 24,2% per le donne e del 15,5% per gli uomini. Nel 1950 solo il 25% dei laureati era di genere femminile, nel 2000 è avvenuto il sorpasso e nel 2010 le donne rappresentano

1. Le carriere interne alle aziende e le nomine nei CDA non necessariamente seguono la stessa logica. Tuttavia, poiché i CDA rappresentano il luogo decisionale principale delle aziende, la presenza femminile in quelle posizioni è un indicatore importante del ruolo delle donne al vertice.

ben il 60% dei laureati, un risultato che pone l'Italia davanti a Regno Unito e Stati Uniti.

3. Il valore della diversità di genere

Quali sono i costi economici delle disuguaglianze di genere? Quali guadagni l'economia e la società deriverebbero da un maggiore coinvolgimento delle donne nel mercato del lavoro e da un'attribuzione di pari opportunità salariali e di progressione di carriera? Quali cambiamenti si genererebbero sul mercato del lavoro e nell'economia nel suo complesso se più donne raggiungessero i vertici aziendali?

In questo paragrafo argomenteremo come le disuguaglianze di genere, di cui abbiamo dato evidenza nel paragrafo precedente, limitino le opportunità di crescita economica, ostacolino il benessere e non consentano all'economia e alla società di fare il migliore uso possibile dei talenti disponibili.

3.1. *Womenomics*

L'idea che le donne rappresentino un valore positivo per l'economia e la società e un contributo essenziale per la crescita economica e per i risultati aziendali è alla base del concetto di "*Womenomics*", secondo il quale l'uguaglianza di genere non è solo una questione di diritti, ma anche un buon investimento economico (European Commission, 2010; World Economic Forum, 2013). L'occupazione femminile è uno dei principali motori di sviluppo e crescita e, in quanto tale, una priorità per tutti i Paesi. Il lavoro delle donne infatti rappresenta un fattore produttivo che contribuisce ad aumentare il Prodotto Interno Lordo (PIL) che, per quanto imperfetta, è una misura comunemente accettata della ricchezza e del benessere di un Paese. Gli studi economici concordano nel ritenere il numero di ore lavorate e la produttività i principali fattori che determinano il livello del PIL e la sua crescita. Una maggiore occupazione ha un impatto positivo sul PIL, sia perché aumenta direttamente il numero di ore lavorate, sia perché la produttività del lavoro femminile non è inferiore a quella maschile, dato che la distribuzione dei talenti tra uomini e donne è uguale e le donne hanno ormai, nella maggior parte dei Paesi sviluppati, superato gli uomini nei risultati di istruzione e accumulazione di capitale umano.

Il *World Economic Forum* mostra che il PIL pro capite è correlato positivamente con l'uguaglianza di genere. Quest'ultima si può misurare con il *Global Gender Gap Index* (GGGI) citato nel paragrafo precedente. Anche se le correlazioni non comportano relazioni di causalità, l'evidenza empirica disponibile sembra suggerire che una maggiore presenza femminile

garantisce un uso più efficiente del capitale umano di un Paese e che ridurre le disuguaglianze di genere porta a maggiore produttività e crescita economica.

La relazione tra sviluppo economico e pari opportunità è complessa. Da un lato lo sviluppo ha un ruolo essenziale nella riduzione dei differenziali di genere, perché pone le condizioni necessarie per l'indipendenza delle donne; dall'altro la discriminazione contro le donne può frenare lo sviluppo (Duflo, 2012), mentre la promozione dei talenti femminili può creare valore e quindi accelerare lo sviluppo stesso, dando origine a un circolo virtuoso di pari opportunità e crescita (Ferrera, 2008; Wittenberg-Cox, 2010). La qualità della vita è più elevata nelle famiglie con due redditi, che risultano più forti verso i rischi occupazionali e familiari, con la conseguenza che il contesto è anche migliore per le decisioni di fecondità (Del Boca, Flinn, 2012), che a loro volta influiscono sulle potenzialità di crescita di un paese.

3.2. *Diversity e performance*

Come il lavoro femminile non è solo una questione di diritti ma è un elemento di crescita e di sviluppo, così la presenza di donne ai vertici non è solo un elemento di uguaglianza, ma rappresenta un valore per le organizzazioni. Recenti studi sottolineano che l'eterogeneità o *diversity* è un ingrediente del successo aziendale. Avere sia uomini sia donne ai vertici di un'organizzazione può influire positivamente su diverse misure di *performance aziendale*. In un contesto eterogeneo, infatti, aumentano le possibilità di affrontare le scelte con prospettive più ampie e articolate, si allarga la platea dei talenti, si innesca una competizione benefica, emergono stili di *leadership* che possono risultare vincenti: è dimostrato che le donne sono particolarmente capaci di comunicare, di gestire le relazioni, di prevenire i conflitti, di condividere le decisioni e, spesso, anche di affrontare il rischio con maggiore cautela.

La relazione positiva tra presenza di donne e *performance aziendale* è tuttavia da anni un risultato non consolidato nella letteratura economica: alcuni studi trovano una relazione positiva (Smith *et al.*, 2006), altri una relazione negativa (Adams, Ferreira, 2009), altri ancora non trovano nessun effetto della presenza femminile sulla performance (Rose, 2007).

La Norvegia ha introdotto nel 2003 quote di rappresentanza di genere per i CDA (Engelstad, Teigen, 2012). Questa recente esperienza ci permette di avere analisi più approfondite della relazione tra presenza femminile e gli effetti sulla performance dell'azienda: qualora il legame fosse positivo, rappresenterebbe un elemento fondamentale a favore dell'introduzione di quote di genere. Grazie alla legge norvegese infatti è possibile per

la prima volta stimare effetti causali che isolino il contributo delle donne sulla performance dell'azienda e, più in generale, su alcuni *outcomes* legati positivamente ai risultati aziendali. Matsa e Miller (2013) mostrano che la presenza di donne nei CDA aumenta la probabilità che le donne possano raggiungere posizioni di vertice nel management, inclusa la carica di amministratore delegato. Questo effetto *spillover* è evidenziato anche da Wang e Kelan (2013). Matsa e Miller (2013) mostrano anche che l'introduzione di quote di rappresentanza di genere nelle società quotate norvegesi ha cambiato lo stile di leadership, per esempio ha ridotto i licenziamenti. Studiando un campione di aziende familiari italiane, Amore *et al.* (2013) mostrano che la presenza congiunta di donne nelle posizioni di amministratore delegato e di consigliere di amministrazione aumenta significativamente la performance dell'azienda.

Il caso norvegese è stato studiato anche per capire l'impatto delle quote sul prezzo delle azioni: Ahern e Dittmar (2011) trovano che le quote hanno un impatto negativo sul prezzo delle azioni, perché il mercato si aspetta che l'introduzione di quote porti ad avere consiglieri più giovani e meno esperti. Nello stesso contesto norvegese, Nygaard (2011) tuttavia sottolinea come questo effetto dipenda dall'elevata informazione asimmetrica tra i consiglieri indipendenti e i manager della società.

Sempre dal caso norvegese arriva evidenza che la presenza di donne in posizioni di leadership può avere effetti indiretti, legati alla creazione di *role models* femminili, alla crescita di una nuova cultura di genere in cui le donne possono arrivare al vertice senza ostacoli ingiustificati e mantenendo la propria identità, con effetti a cascata su tutta la società (Bertrand *et al.*, 2012).

Tra gli studi più recenti, Adams e Ragunathan (2013), concentrandosi sulle banche statunitensi, trovano che quelle con CDA più diversificati per genere hanno avuto migliori performance durante la recente crisi economica (la cosiddetta ipotesi "*Lehman Sisters*") perché nel periodo di crisi le donne mettono in atto comportamenti di monitoraggio e di attenzione al rischio, che possono avere un impatto positivo sulla performance, in più occasioni di quanto non facciano gli uomini.

Un altro elemento importante della relazione tra diversità di genere e performance aziendale sottolineato dagli studi recenti è il ruolo della massa critica. Uno studio recente di Schwartz-Ziv (2012) usa dati originali dei verbali delle sedute di circa 402 CDA e comitati di un campione selezionato di aziende israeliane per mostrare che le aziende con almeno tre consiglieri donne hanno avuto migliori performance (misurate dal ROE) di quelle senza donne. Queste aziende hanno anche sperimentato un maggiore ricambio nei vertici aziendali quando la performance non era adeguata. La presenza di una massa critica di almeno tre donne ha comportato un maggiore attivismo del consiglio, sia degli uomini sia delle donne.

4. Come promuovere la partecipazione delle donne ai luoghi decisionali?

Il dibattito sul valore positivo del lavoro delle donne e della leadership femminile si accompagna a quello sull'opportunità di introdurre misure esplicite che promuovano un incremento della presenza femminile. In questa parte del lavoro ci concentriamo in particolare sulle misure che possono essere introdotte allo scopo di sostenere una maggiore partecipazione femminile ai luoghi in cui si esercita il potere decisionale in ambito economico. L'opportunità di prevedere dal punto di vista legislativo l'adozione di quote di rappresentanza di genere è un argomento ampiamente dibattuto e tuttora largamente controverso. Quali spunti offre la letteratura economica sui vantaggi e i costi di ricorrere alle quote come strumento per aumentare la partecipazione femminile nei luoghi decisionali?

4.1. *Pro e contro delle quote di genere*

Quali sono i vantaggi e quali gli svantaggi di un sistema di quote di genere? Un argomento cruciale è quello della performance, di cui abbiamo già parlato: se la presenza di donne ai vertici si associa a migliori performance delle aziende o a risultati ritenuti benefici (aumento dei prezzi delle azioni, creazione di *role models*, effetti *spillover*) si giustifica l'introduzione delle quote. Viceversa, le quote sono ritenute inutili, o addirittura dannose.

Altri argomenti sono rilevanti. In primo luogo, vi è l'impatto che l'introduzione di quote di rappresentanza di genere ha sull'equilibrio iniziale, quello che il mercato raggiunge in assenza di interventi. Poiché le quote applicano una distorsione dell'allocazione delle risorse, sono desiderabili solo se l'equilibrio di partenza è inefficiente e l'evoluzione spontanea della società e del mercato non riuscirebbero a condurre al risultato desiderato. Il ricorso ad azioni positive, come le quote di genere, è quindi giustificato se la situazione di partenza è un "monopolio" maschile, in cui le donne non hanno spazi per emergere, indipendentemente dal loro impegno, dal loro talento e dalle loro qualifiche. In questo contesto le quote non rappresentano una limitazione o un vincolo alla concorrenza, ma lo strumento per aprire il mercato a una competizione meno distorta. Se, viceversa, l'equilibrio iniziale non fosse inefficiente ed è solo una questione di tempo perché le donne riescano ad affermarsi nelle professioni, come conseguenza naturale dei loro risultati crescenti nell'istruzione, allora non sarebbe necessario introdurre le quote. Forse la prima situazione, quella del monopolio maschile, descrive meglio la realtà di molti Paesi rispetto alla seconda. Infatti, anche paesi come la Norvegia, culturalmente molto orientati

alla parità di genere, hanno dovuto adottare le quote di genere per aumentare in maniera sensibile la presenza femminile nei CDA.

Una seconda argomentazione riguarda il rapporto tra l'introduzione di quote e meritocrazia. Da un lato, infatti, si può sostenere che le quote non siano a vantaggio delle donne, perché il loro utilizzo ribadisce che, senza un'azione impositiva esterna, le donne non sarebbero in grado di raggiungere posizioni di vertice, come se non bastasse il loro talento o un meccanismo di merito. In questo senso, quindi, si tratta di uno strumento che vincola o che è anche in contrasto con l'obiettivo della meritocrazia, che dovrebbe guidare le scelte delle persone in posizioni di vertice. Dall'altro lato però, se partiamo dalla considerazione che la meritocrazia è per le donne vincolata in partenza, le quote potrebbero essere uno strumento valido per liberarla, e rimettere sulla stessa posizione di partenza i talenti maschili e femminili, rimuovendo gli ostacoli alle carriere femminili.

Una terza argomentazione molto dibattuta riguarda il rapporto tra quote di genere e qualità media dei rappresentati. Dovendo inserire un certo numero di donne in posizioni di comando, non necessariamente saranno disponibili donne sufficientemente competenti, con ripercussioni negative sulla qualità media. Questa preoccupazione tuttavia non risulta fondata in quanto non c'è evidenza che le quote siano in contrasto con la qualità. Anzi, in uno studio recente, nel campo della politica, Baltrunaite *et al.* (2013) mostrano che l'introduzione di quote di rappresentanza di genere nelle liste dei candidati alle amministrazioni locali ha portato a eleggere consiglieri municipali di qualità più alta (misurata secondo diversi indicatori, tra cui l'istruzione) rispetto ai casi in cui le quote non sono state applicate. Un canale attraverso il quale le quote potrebbero comportare un miglioramento della qualità media è rappresentato dal cambiamento che esse potrebbero operare sulla decisione di competere per un posto di responsabilità (Niederle, Vesterlund, 2010). Se le donne sanno che almeno una di loro, grazie alle quote, potrà raggiungere una posizione di vertice, eviteranno di rinunciare in partenza a tale possibilità; e si metteranno in gioco. In una platea di talenti ampliata, è più facile selezionare la persona più adeguata. Ci saranno quindi benefici sia per il processo di selezione sia nella composizione finale del gruppo dei decisori.

4.2. *Le quote di rappresentanza di genere: l'esempio dell'Italia*

Negli ultimi anni, a partire dalla esperienza norvegese, vi è stata una crescente attenzione al ricorso all'introduzione di quote di rappresentanza di genere come strumento per rompere gli equilibri che vedono quasi esclusivamente uomini ai vertici delle aziende. Se le donne hanno effetti benefici sulla performance aziendale, in particolare quando sono presen-

ti ai vertici delle organizzazioni e nei CDA, allora si può giustificare l'imposizione di quote di rappresentanza di genere che garantiscano la presenza di un numero equilibrato di donne nelle posizioni decisionali. Il dibattito sull'introduzione di quote di genere nei CDA non si sta svolgendo unicamente all'interno di singoli Paesi, ma anche a livello europeo: la Commissaria Europea alla Giustizia, Viviane Reding, ha proposto una Direttiva che raccomanda il raggiungimento di una quota pari al 40% del genere meno rappresentato per i membri non esecutivi dei CDA delle società quotate. Sull'esempio della Norvegia, l'Italia ha introdotto nel 2011 la legge 120, cosiddetta legge "Golfo-Mosca" dal nome delle sue promotrici e prime firmatarie, che introduce l'obbligo di rispettare una quota di rappresentanza di genere nei CDA e nei collegi sindacali delle società quotate e controllate pubbliche. La quota è fissata al 20% per il primo mandato e aumenta al 33% per il secondo e terzo mandato, introducendo un gradualismo nell'applicazione della norma che consenta alle aziende di adeguarsi progressivamente all'imposizione prevista dalla legge. Quest'ultima ha inoltre un carattere temporaneo: resta in vigore solo per tre mandati. Questa limitazione temporale si giustifica con l'idea che, una volta innescato, il meccanismo della parità di rappresentanza si alimenti da solo e il mercato, più che la previsione normativa, debba sostenere l'equilibrio di genere nel medio-lungo periodo. È stato inoltre previsto un periodo di transizione: le disposizioni della legge si sono infatti applicate a decorrere dal primo rinnovo degli organi di amministrazione e controllo, successivo di un anno alla data di entrata in vigore della legge stessa. Nonostante i dodici mesi intercorsi tra l'approvazione della legge e la sua entrata in vigore, aziende che hanno dovuto affrontare i rinnovi dei loro consigli tra il 2011 e il 2012 hanno optato per il rispetto della quota indicata nella legge, sebbene questa non avesse ancora il valore di vincolo. Questa anticipazione nell'applicazione può essere letta come un segnale positivo dell'accoglienza che la norma ha avuto nel mondo economico e del fatto che gli operatori fossero pronti a un cambiamento comunque molto significativo. La legge introduce anche meccanismi sanzionatori per le società che non rispettino il vincolo: è prevista in primo luogo una diffida da parte della CONSOB (Commissione nazionale per le società e la borsa), poi una sanzione amministrativa pecuniaria applicata sempre dalla CONSOB e infine lo scioglimento del consiglio. La scelta fatta dal legislatore italiano si differenzia, ad esempio, da quella fatta dalla Spagna che non prevede sanzioni ma incentivi alle imprese che rispettino le quote di rappresentanza di genere. Dall'entrata in vigore della norma solo due imprese quotate hanno ricevuto una diffida, a cui è seguito un adeguamento alla quota prescritta da parte delle aziende stesse. Lo stretto monitoraggio sul rispetto delle quote previsto dalla legge stessa rappresenta un elemento di novità all'interno del nostro Paese, in cui la cultura della valutazione dell'efficacia del-

le politiche è scarsamente diffusa: il coinvolgimento della CONSOB per le circa 240 imprese quotate e la costituzione di un Comitato di monitoraggio presso la Presidenza del consiglio per le imprese sotto il controllo pubblico (circa 11mila) consentiranno una capillare raccolta di dati e informazioni che nel tempo permetteranno di verificare la portata della legge non solo in termini di aumento numerico delle donne ai vertici delle imprese, ma anche in termini di cambiamenti più ampi su qualità della *governance*, performance delle imprese, meccanismi di selezione adottati per uomini e per donne nella scelta degli amministratori.

La legge 120/2011 si inserisce in un contesto caratterizzato da ampie disuguaglianze di genere, con lo scopo preciso di aumentare la rappresentanza femminile ai vertici delle società quotate. È la prima volta che nel nostro Paese è introdotta un'azione positiva vincolante per rimuovere le disparità di genere. È il punto di arrivo di un percorso non privo di ostacoli, caratterizzato da accesi dibattiti, in un susseguirsi di accelerazioni e battute di arresto. Essa costituisce una svolta importante per la presenza femminile al vertice delle imprese in un Paese come l'Italia che, come descritto al paragrafo 2, vanta tristi primati in fatto di disuguaglianza di genere e di scarsa presenza delle donne ai vertici delle imprese, così come delle istituzioni e della politica. La legge è stata fortemente sostenuta da alcuni politici, dalla società civile, da tante donne che ricoprono ruoli di potere, e anche da molti che in passato si sono dichiarati contrari alle quote, ma che hanno poi cambiato opinione sulla base della convinzione che questa misura fosse inevitabile per procedere verso la parità. I dati sulla presenza femminile nei CDA, che aumenta considerevolmente di mese in mese più di quanto non sia successo nei decenni passati, sono incoraggianti. Mostrano che la legge sulle quote rappresenta una svolta nel nostro Paese. La presenza femminile è particolarmente cresciuta nel ruolo di consigliere indipendente; la maggiore disponibilità di posizioni nei CDA non sembra per ora aver generato una concentrazione delle posizioni nelle mani di poche donne, ma sembra piuttosto aver dato spazio a una leadership diffusa (Amidani, Aliberti *et al.*, 2014).

5. Conclusioni

Evidenziando e confrontando i presunti costi e i potenziali vantaggi derivanti dal ricorso a quote di rappresentanza di genere, abbiamo sottolineato come l'uso di uno strumento legislativo per garantire equa rappresentanza non dovrebbe avere il fine di riservare spazi immeritati al genere meno rappresentato, ma di aprire il mercato a una competizione meno distorta, dove il vantaggio di coloro che già occupano posizioni decisionali non sia tale da limitare fortemente o addirittura precludere

l'accesso di soggetti nuovi. Il segnale che questa legge dà sul vertice delle aziende dovrebbe inoltre essere colto per cambiamenti ulteriori nelle posizioni di prima linea del *management* e, più in generale, nella partecipazione al mercato del lavoro, dove tuttora si riscontra una scarsa presenza femminile.

La legge sulle quote potrà avere benefici effetti a cascata sull'inclusione delle donne nel mondo del lavoro, ma non potrà certo da sola rimuovere gli ostacoli che inducono molte donne ad abbandonare l'attività lavorativa poiché non riescono a conciliarla con gli impegni familiari oppure perché non vedono possibilità di crescita nella loro professione. Mentre il nostro Paese ha fatto un salto in avanti sul fronte delle politiche per promuovere equa rappresentanza ai vertici, la percentuale di spesa destinata alle famiglie è tra le più basse in Europa: la spesa per famiglie e bambini è attorno al 4% in Danimarca, Regno Unito e Irlanda, vicina al 3% in Francia, e ferma all'1,6% per l'Italia. La disponibilità di servizi per l'infanzia e gli anziani è limitata e fortemente differenziata sul territorio nazionale. Se da un lato questi dati sottolineano l'eccezionalità dell'approvazione della legge sulle quote, dall'altro impongono uno sforzo maggiore su altri fronti, perché non basta un unico intervento per spostare il nostro Paese dalla posizione di retroguardia in cui continua a trovarsi.

Il raggiungimento di pari opportunità tra uomini e donne non tocca solo la sfera dei diritti, ma è un *input* per una maggiore crescita e un più elevato benessere. Considerare congiuntamente questi aspetti può aiutare a costruire il consenso per mettere questo obiettivo al centro della agenda politica e proseguire nella strada coraggiosa disegnata dalla legge sulle quote.

Riferimenti bibliografici

- Adams R.B., Ferreira D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94: 291-309. DOI: 10.1016/j.jfineco.2008.10.007.
- Adams R., Raganathan V. (2013). Lehman Sisters. *University of New South Wales*, mimeo.
- Ahern K., Dittmar A. (2012). The changing of the boards: the impact on firm valuation of mandated female board representation. *Quarterly Journal of Economics*, 127, 1: 137-97. DOI: 10.1093/qje/qjr049.
- Amidani L., Casarico A., D'Amico M., Profeta, P., Puccio A. (2014). *Women Directors. The Italian way and beyond*. Palgrave MacMillan, di prossima pubblicazione.
- Amore M.D., Garofalo O., Minichilli A. (2013). Gender interactions within the family firm. *Management Science*, forthcoming.
- Baltrunaite A., Bello P., Casarico A., Profeta P. (2012). *Gender quotas and the quality of politicians*. CESifo working paper n. 3734.

- Bertrand M., Black S., Lleras-Muney A., Jensen S. (2012). Breaking the glass ceiling: The effect of board quotas on female labor market outcomes in Norway, *Slides presentation in Bocconi*.
- Casarico A., Profeta P. (2009). Donne e lavoro: quali politiche? *Aggiornamenti Sociali*, 5: 343-352.
- Casarico A., Profeta P. (2010). *Donne in attesa. L'Italia delle disparità di genere*. Milano: Egea.
- Del Boca D., Flinn C. (2012). Endogenous household interaction. *Journal of Econometrics*, 166, 1: 49-65. DOI: 10.1016/j.econom.2011.06.005.
- Duflo E. (2012). Women's empowerment and economic development. *Journal of Economic Literature*, 50, 4: 1051-79. DOI: 10.1257/jel.50.4.1051.
- Engelstad F., Teigen M. (2012). *Firms, Boards and Gender quotas: Comparative perspectives*. Bingley: Emerald.
- European Commission (2010). More women in senior positions. Key to economic stability and growth. *Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunity*.
- Ferrera M. (2008). *Il fattore D: perché il lavoro delle donne farà crescere l'Italia*. Milano: Mondadori.
- Gamba M., Goldestein A. (2009). The gender dimension of business elites. Italian women directors since 1934. *Journal of Modern Italian Studies*, 2: 199-225. DOI: 10.1080/13545710902826469.
- Matsa D.A., Miller A.R. (2013). A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas. *American Economic Journal: Applied Economics*, 5, 3: 136-96. DOI: 10.1257/app.5.3.136.
- Niederle M., Vesterlund L. (2010). Explaining the gender gap in math test scores: The role of competition. *The Journal of Economic Perspectives*, 24, 2: 129-44. DOI: 10.1257/jep.24.2.129.
- Nygaard K. (2011). Forced Board Changes. *Norwegian School of Economics and Business Administration*. SAM 5. Discussion Paper.
- Olivetti C., Petrongolo B. (2008). Unequal Pay or Unequal Employment? A Cross-country Analysis of Gender Gaps. *Journal of Labor Economics*, 26, 4: 621-654. DOI: 10.1086/589458.
- Rose C. (2007). Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance. An International Review*, 2, 404-13. DOI: 10.1111/j.1467-8683.2007.00570.x.
- Schwartz-Ziv M. (2012). *Does the gender of directors matter?* Working Paper Available at SSRN 1868033.
- Smith N., Smith V.G., Verner M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 7, 569-93. DOI: 10.1108/17410400610702160.
- Wang M., Kelan E. (2013). The Gender Quota and Female Leadership: Effects of the Norwegian Gender Quota on Board Chairs and CEOs. *Journal of Business Ethics Vol. 117*, 449966. DOI: 10.1007/S10551-012-1546-5.
- Wittenberg-Cox A. (2010). *How women mean business: A step by step guide to profiting from gender balanced business*. Wiley.com.
- World Economic Forum (2013). *The Global Gender Gap Report, 2013*. Available on line at: www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2013.

Le età al lavoro. La gestione dell'*age-diversity* analizzando i processi di invecchiamento nelle organizzazioni*

Francesco Marcaletti**, Emma Garavaglia***

1. Introduzione

A fronte del progressivo processo di invecchiamento della popolazione in atto nella gran parte dei paesi a economia avanzata, nell'ultimo ventennio ha preso corpo in Europa un vivace discorso pubblico incentrato sulla necessità di prolungare le carriere lavorative, esigenza identificata da diversi organismi quale elemento cruciale in rapporto ai modi per affrontare le sfide poste dal cambiamento demografico su numerosi versanti (Marcaletti, 2012). Se sempre meno è messa in discussione la necessità di estendere le carriere di lavoro in ragione di obiettivi di sostenibilità finanziaria dei sistemi di protezione sociale, differenti sono le strategie attraverso le quali tale progressivo posporre delle soglie di quiescenza può essere promosso e gestito. Le diverse prospettive presentate nel numero monografico di questa rivista (n. 125) dedicato allo stato del dibattito sull'invecchiamento delle forze di lavoro (Marcaletti, Zanfrini, 2012), pubblicato in occasione dell'*Anno europeo per l'invecchiamento attivo e la solidarietà tra le generazioni*, avevano contribuito a porre in luce come tali strategie si compongono, in primo luogo, di interventi ad agire sul livello macro relativo alla regolazione dei mercati del lavoro e dei sistemi pensionistici, i quali tuttavia non possono prescindere da corrispettivi interventi sul livello micro rappresentato dalle organizzazioni di lavoro e rivolti ad aumen-

* Il contributo è frutto di un lavoro comune. Si possono tuttavia attribuire a Emma Garavaglia il paragrafo 2 e a Francesco Marcaletti il paragrafo 3; il paragrafo 1, introduzione e considerazioni conclusive sono frutto di una stesura congiunta.

** Centro ricerca WWELL, Dipartimento di Sociologia, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

*** Dipartimento di Sociologia, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

tare l'inclusività di queste ultime per lavoratori di ogni età, affinché la necessità di permanere più a lungo attivi possa sfociare in logiche *win-win* tanto per questi ultimi quanto per i loro datori.

Si tratta di politiche e pratiche comunemente riassunte sotto l'etichetta di *age management*, definito come l'insieme di quelle misure volte a creare ambienti di lavoro all'interno dei quali ogni individuo possa mettere a frutto il proprio potenziale senza – in alcun modo – essere svantaggiato in ragione della propria età (Ilmarinen, 2006; Naegele, Walker, 2006; Boehm, Schröder, Kunze, 2013). La gestione delle differenze di età nei contesti professionali chiama in causa il ciclo di gestione delle risorse umane nel suo complesso, dalla fase di selezione a quella di valutazione e gestione delle carriere, fino alle modalità di accompagnamento nella fase di uscita (Walker, 1999). Pur tuttavia, il primo tassello di quello che può definirsi un processo di cambiamento organizzativo concerne la necessità di accrescere la consapevolezza di datori di lavoro e manager intorno alle implicazioni del cambiamento demografico sulla composizione delle popolazioni organizzative (Braedel-Kühner, van Elst, 2012), agendo altresì in direzione di un mutamento generale – che coinvolga i lavoratori stessi – delle attitudini nei confronti del lavoro in età avanzata (Midtsundstad, 2012).

A partire da un approfondimento di queste premesse relative allo scenario emergente, sostenute dall'analisi dei più recenti sviluppi della letteratura sociologica e organizzativa in materia (Rocco, Stein, Lee, 2003; Muller-Camen *et al.* 2011; Settersten, Angel, 2011; Dannefer, Philipson, 2013; Field, Burke, Cooper, 2013), il presente contributo intende discutere i primi risultati prodotti attraverso uno strumento di indagine – il *Quality of Ageing at Work questionnaire (QAW-q)* – di recente messa a punto. L'analisi dei dati raccolti attraverso il questionario si propone di *supportare la presa di consapevolezza da parte del management in merito all'influenza esercitata dalla variabile età*, nelle sue diverse declinazioni, sulla percezione individuale dei lavoratori circa la qualità della propria esperienza di lavoro, inserendosi pertanto nel solco delle azioni di *awareness raising* all'interno del ciclo di sviluppo delle pratiche di *age management*. Alla presentazione dello strumento di rilevazione e delle sue logiche operative, segue la discussione dei risultati ottenuti a partire dalla somministrazione del questionario presso diverse organizzazioni di lavoro, pubbliche e private, del centro-nord Italia.

2. Età e lavoro: riferimenti concettuali

È all'interno delle imprese, pubbliche o private che siano, che gli esiti del processo di invecchiamento demografico in corso si fanno particolarmente evidenti in termini di progressivo aumento dell'età media del-

la forza lavoro e differenziazione dei lavoratori per età, con la presenza di un numero sempre maggiore di diverse generazioni al lavoro. La variabile età, rimasta fino a questo momento ai margini della discussione in materia di *Diversity Management* (d'ora innanzi DM), risulta oggi sempre più al centro dei processi di gestione delle risorse umane. Prendere coscienza dell'influenza che le differenze di età esercitano sulle dinamiche organizzative e degli esiti che le inevitabili nuove configurazioni che le organizzazioni di lavoro stanno assumendo dal punto di vista della composizione demografica, è un processo lungo che richiede innanzitutto la definizione di alcuni concetti chiave che si legano a quello di età al lavoro.

Prima di descrivere, dunque, l'ampio spettro di politiche e pratiche che possono sostenere datori di lavoro e manager nei processi di gestione di lavoratori di età differenti (cfr. § 3) – comunemente ricomprese sotto la definizione di *age management* – riteniamo utile soffermarci su alcuni concetti sviluppati nell'ambito della sociologia che studia i processi di costruzione sociale dell'età che possono aiutare a comprendere le connessioni tra i temi dell'età e del lavoro e l'influenza che la variabile età stessa può esercitare sull'esperienza individuale del lavoro e sul dispiegarsi delle dinamiche organizzative. Questa premessa teorica ci aiuta, inoltre, a sostenere la scelta di porre al centro di uno strumento di analisi organizzativa, come quello discusso dal presente contributo (cfr. § 4), l'età nei suoi molteplici connotati. Guardare all'età dentro ai contesti organizzati di lavoro significa certamente considerare il portato di differenze che si legano all'avere età diverse (a prescindere dall'esperienza del lavoro e dalla storia lavorativa aziendale), ma anche considerare con attenzione il fattore tempo e gli esiti che il trascorrere di quest'ultimo determina quando si guarda al lavoro. Ancora oggi, la durata in termini temporali rappresenta l'unità di misura fondamentale per definire caratteristiche, opportunità (nei termini di accesso a risorse economiche e non) e transizioni associate al lavoro. Si pensi, per esempio, alla durata temporale dei contratti di lavoro o alle progressioni di carriera legate al numero di anni di lavoro. In prima battuta, veniamo pertanto a definire il concetto di età nei suoi molteplici significati.

Innanzitutto, l'età anagrafica:

[...] fattore a partire dal quale è possibile esaminare la struttura di una determinata collettività, al fine di comprenderne gli equilibri e gli squilibri. Dal momento che a determinate età anagrafiche sono associate aspettative di ruolo, è possibile analizzare la composizione di una popolazione per esempio a partire da come si distribuisce al suo interno il potere in rapporto all'età, o come a partire dallo stesso criterio siano ripartiti i compiti e le funzioni, in rapporto a diversi obiettivi di mantenimento della popolazione stessa (Marcalletti, 2011, p. 98).

Questo vale con riferimento a differenti organizzazioni sociali, dalle più semplici (una coppia o una famiglia) alle più complesse: nel caso di nostro interesse le organizzazioni di lavoro. Andare oltre la dimensione dell'età anagrafica significa, poi, richiamare il concetto di socializzazione e in particolare l'influenza esercitata da tali processi nelle dinamiche di costruzione delle identità di ruolo associate all'età. «Il rapporto tra esperienze di socializzazione ed età alle quali esse sono vissute costituisce un importante fattore che differenzia gli individui [...]. *L'aver sperimentato e attraversato un certo percorso di acquisizione di ruolo a una determinata età rappresenta un elemento importante nel definire l'identità della persona*» (*ibi*, p. 101). Tale questione riveste particolare interesse perché, nella sfera sociale associata all'esperienza di lavoro, l'età non si specifica soltanto su base strettamente anagrafica ma anche nei termini di socializzazione al lavoro. E in questa prospettiva non è, dunque, soltanto l'età anagrafica ad accrescere la differenziazione degli individui², ma sono anche l'anzianità di servizio presso una data organizzazione (*seniority*) e quella contributiva che determinano rispettivamente l'appartenenza a una specifica generazione organizzativa e a una certa generazione di occupati. Peraltro, va precisato che il concetto di generazione differisce sostanzialmente da quello di coorte. Adottando un approccio lasco alla questione di una loro precisa definizione e operazionalizzazione a fini empirici³, nel lavoro qui presentato al significato di coorte associamo più strettamente l'appartenenza a un medesimo anno o insieme continuativo di anni di nascita, per quanto storicamente dati, mentre al concetto di generazione facciamo sottendere il processo di elaborazione culturale – più o meno consapevole – delle medesime vicende storiche attraversate da un determinato gruppo di individui non necessariamente appartenenti alla medesima coorte di età anagrafica.

Dalla *seniority* dipende l'appartenenza a un gruppo di individui che hanno iniziato nello stesso periodo a lavorare nell'azienda e che possono dunque definirsi nei termini di generazione organizzativa perché hanno un comune vissuto di eventi che hanno attraversato la vita dell'organizzazione. Si mutua dalla sociologia dell'età il termine generazione proprio per sottolineare che all'interno di un'organizzazione di lavoro individui nati in anni differenti possono comunque produrre un fenomeno

2. “L'esperienza individuale, all'interno di una specifica coorte, è determinata sia dalla comune dinamica dello scorrere del tempo cronologico, sia da fattori specifici e contingenti che investono una coorte anagrafica e quella soltanto, e che sono da ricondurre a eventi storicamente e socialmente situati. Tutto ciò genera mutamento sociale e accresce la differenziazione degli individui sulla base dell'età e dunque dell'appartenenza a specifiche coorti anagrafiche” (Marcaletti, 2011, p. 100).

3. Problema rispetto al quale si rimanda in particolare a Saraceno (2001).

generazionale⁴ perché uniti da una comune esperienza in un determinato contesto storico-sociale. Inoltre, dal punto di vista individuale, l'anzianità aziendale è sinonimo dell'arco temporale, più o meno lungo, nel quale è andato definendosi il ruolo che ciascun lavoratore riveste all'interno del gruppo di lavoro, della funzione, dell'azienda nel complesso. L'anzianità contributiva sposta invece il fuoco dell'attenzione dal contesto micro, dell'azienda, a quello macro del mercato e delle politiche del lavoro, definendo l'appartenenza a una determinata generazione di occupati.

3. Age management: definizioni e strumenti di gestione dell'età al lavoro

Passando dalla concettualizzazione teorica intorno ai costrutti di età e lavoro alle pratiche effettive di gestione efficace delle diverse età presenti nelle organizzazioni di lavoro, il riferimento principale è quello all'*age management*. Definizione ombrello entro la quale sono ricomprese l'insieme di politiche e pratiche per la costruzione di luoghi di lavoro inclusivi per lavoratori di tutte le età, l'*age management* è una disciplina relativamente giovane che nasce al confine tra la gerontologia sociale, la medicina del lavoro e gli studi organizzativo-manageriali. Uno dei riferimenti chiave per ripercorrerne le origini e per definire brevemente a quali politiche e pratiche organizzative ci si riferisca parlando di *age management*, è sicuramente il modello della Fondazione di Dublino (*Eurofound – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*). Attraverso il lavoro di raccolta e sistematizzazione di pratiche di gestione dell'età al lavoro – un approccio dunque *bottom up* – l'agenzia europea ha offerto un sostanziale contributo alla definizione dei confini della disciplina adottando una lente prettamente culturale. La *ratio* del lavoro svolto rimanda infatti alla volontà di combattere le discriminazioni che possono generarsi a partire dalle differenze di età nell'accesso a risorse e opportunità sul lavoro (Walker, Taylor, 1998). Obiettivo della raccolta e sistematizzazione di buone pratiche aziendali di *age management* diffuse in Europa (Naegele, Walker, 2006) è stato quello di promuovere una maggiore coscienza di quanto una gestione efficace delle differenze di età possa avere risvolti di opportunità sia per le imprese sia per gli individui. La Fondazione di Dublino ha voluto promuovere la diffusione di quello che potremmo chiamare, riprendendo termini cari alla letteratura sul *Diversity Management* (Miller, 1995; Wilson, 1997; Herring, 2009), *the business case for age-diversity* o, in altri termini, di una maggiore consapevolezza intorno ai vantaggi che possono derivare ai processi di creazione

4. Esprimibile nei termini di un vero e proprio "effetto generazione" (Nowik, 1998).

di valore dell'impresa da una gestione più attenta alle differenze di età dei lavoratori.

Tra i *driver* delle pratiche di *age management* individuati, emergono in particolare la necessità di mantenere all'interno delle organizzazioni del lavoro la base delle competenze, di ridurre il costo del lavoro associato al crescere dell'età, di garantire che lavoratori di ogni età siano posti nelle condizioni di offrire la migliore prestazione di lavoro possibile (Marcaletti, 2012), affinché a propria volta l'insieme delle aziende di un territorio possa continuare a garantirne la competitività, ancor più in un mercato globale. Ulteriore esito di questa analisi sistematica di *best practice* è stata la possibilità di riportare a una definizione teorica tutte le aree di intervento nel campo dell'*age management*; da qui, secondo la definizione di *Eurofound*, una gestione delle risorse umane diversificata per età riguarda tutte le fasi del ciclo di HRM e ricomprende in particolare le seguenti sette dimensioni, sviluppate singolarmente o in combinazione tra loro (Walker, Taylor, 1998): 1) *job recruitment*; 2) apprendimento, formazione e *lifelong learning*; 3) sviluppo di carriera; 4) organizzazione flessibile dell'orario di lavoro; 5) promozione e tutela della salute e *design* del posto di lavoro; 6) reimpiego (mobilità interna e riconversione del personale); 7) uscita dal mercato del lavoro e transizione al pensionamento.

Per ciascuna delle aree di intervento citate sono elencate possibili pratiche⁵ delle quali sono descritti i rispettivi vantaggi (Naegele, Walker, 2006). Infine, associando le sfere di azione possibili per le pratiche di *age management* e il complesso di vantaggi che possono derivarne, è possibile delineare i contorni del processo di gestione dell'età nelle organizzazioni di lavoro colto nel suo svolgersi. Se l'*age management* si sostanzia infatti in una serie di pratiche che non si discostano da quello che è un ciclo di gestione delle risorse umane attento alle differenze individuali, l'implementazione di tali pratiche prevede uno sviluppo processuale che, nella grande parte dei casi, sfocia in esiti di successo nel momento in cui si sviluppa attraverso una successione di fasi di: diagnostica; presa di consape-

5. A titolo di esempio si cita il processo di *recruitment*, rispetto al quale adottare una strategia di *age management* può significare: l'abbandono dei limiti d'età negli annunci di lavoro al fine di promuovere l'*age diversity*; l'impiego di personale appositamente qualificato per colloqui di selezione dei candidati e l'utilizzo di un processo di selezione focalizzato sulle capacità, sulle competenze e sulle esperienze, nonché sui bisogni individuali dei candidati più anziani; stretta collaborazione con le agenzie locali di reclutamento; una buona conoscenza dei programmi di pubblica assistenza e loro utilizzo, per esempio programmi per l'integrazione salariale; campagne di annunci rivolte specificamente ai candidati più anziani; azioni mirate esplicitamente ai candidati più anziani disoccupati, minacciati da licenziamento o già in condizione di prepensionamento involontario (Naegele, Walker, 2006, p. 7).

volezza; identificazione delle criticità; definizione di un modello di intervento; valutazione dei risultati e *follow up*.

La fase iniziale, di diagnosi, riguarda sostanzialmente l'analisi della situazione organizzativa dal punto di vista della demografia aziendale indirizzata a sostenere una presa di coscienza da parte del *management* delle criticità esistenti, riguardante la composizione per età della compagine dei lavoratori. A questa fotografia generale, perché legata all'età e alla durata delle carriere, fa seguito un'analisi più approfondita che coinvolge direttamente i lavoratori al fine di identificare i gruppi, le funzioni, gli ambiti di competenza, le professionalità dalle quali emergano maggiori problematiche derivanti dal processo di invecchiamento al lavoro, così come emergono nel contingente e interpretate in proiezione. Si tratta di aree problematiche che possono rimandare a diversi aspetti legati all'esperienza del lavoro passibili di essere influenzati dallo scorrere del tempo, come le competenze, la salute, la motivazione, la soddisfazione per citare alcuni esempi. A seconda della tipologia e del grado di approfondimento che si intendano conseguire, in questa fase possono essere utilizzati diversi strumenti di analisi, dalle interviste in profondità, alle interviste di gruppo, a questionari⁶. Infine, venendo alle ultime fasi del processo, a partire dalle criticità emerse è costruito un modello di intervento e i successivi step di *follow up* dei risultati in modo tale da garantire un'azione che miri a rendere opportunità le possibili criticità legate alla differenziazione per età della forza lavoro.

4. Il *Quality of Ageing at Work Questionnaire*: ratio e applicazione di uno strumento di *age management*

Il questionario *Quality of Ageing at Work (QAW-q)*⁷ – su cui si basano gli interventi di *age management* i cui esiti sono illustrati al paragrafo seguente – si inserisce tra il novero di strumenti che supportano la fase di identificazione delle criticità, tra quelle sopra citate come costitutive del processo di gestione più efficace della diversità di età. Scopo del-

6. Possono citarsi diversi esempi in questo senso: certamente il più conosciuto a livello internazionale, nonché motivo ispiratore del questionario che andiamo a presentare al paragrafo seguente, è il *Workability Questionnaire*, tool di analisi incentrato soprattutto sul tema della salute sul lavoro e al centro del modello finlandese sviluppato dal *Finnish Institute for Occupational Health*. Per una presentazione generale del concetto e dei modelli di *age management* che ne sono derivati si vedano in particolare Marcaletti (2007; 2012) e Ilmarinen (2006; 2012).

7. Il questionario è stato messo a punto dagli autori del presente contributo nell'ambito di diverse attività di indagine e collaborazioni che hanno interessato nell'ultimo triennio il Centro di Ricerca WWell dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

lo strumento è, più precisamente, quello di sostenere manager, addetti alla funzione di gestione delle risorse umane e datori di lavoro nell'analisi degli effetti sull'organizzazione del processo individuale di invecchiamento al lavoro. Per meglio specificare, l'analisi dei dati raccolti attraverso il questionario si propone di *supportare la presa di consapevolezza da parte del management in merito all'influenza esercitata dalla variabile età* sulla percezione individuale intorno alla qualità dell'esperienza di lavoro, all'interno delle organizzazioni di lavoro stesse. Nella fase di sviluppo dello strumento di indagine ci si è mossi analizzando in primo luogo la letteratura disponibile nel campo dello studio dei processi di invecchiamento al lavoro e della qualità del lavoro in età avanzata. Pur tuttavia, adottando una prospettiva del corso di vita in ragione della quale il processo di invecchiamento inizia a partire dalla nascita (Riley, 1979), e intendendo fotografare tale processo in ottica dinamica, si è preferito non costruire lo strumento intorno a una serie di domande che ponessero direttamente a tema la questione età, e più precisamente età matura, quanto piuttosto adottare la prospettiva dell'età nell'analisi dei risultati. Questa scelta ha consentito di sviluppare un questionario non tanto incentrato sull'età anziana al lavoro quanto piuttosto focalizzato sull'influenza della variabile età sulla percezione della qualità del lavoro, applicabile a tutti i lavoratori.

4.1. Lo sviluppo dello strumento

Il primo passo per lo sviluppo del *QAW-q* è stato l'approfondimento di strumenti di indagine già esistenti e utilizzati con finalità analoghe nel campo dell'*age management*. In particolare, tra questi, il riferimento principe è rappresentato dal *workability concept* (Ilmarinen, 2006; Ilmarinen, 2012) a cui si riallaccia il *workability questionnaire* (Tuomi *et al.*, 1994), strumento il cui obiettivo è misurare la capacità di lavoro degli individui e valutare come questa sia influenzata dal processo di invecchiamento⁸. Il numero di aree intorno alle quali si sviluppa questo strumento di analisi è stato nel nostro caso ampliato per includere, insieme alle dimensioni intra-organizzative, anche fattori connessi all'ambiente sociale esterno, al fine di indagare l'influenza esercitata dalla variabile età sulle percezioni dei lavoratori relativamente a un numero maggiore di aree te-

8. Prendendo le mosse dalla medicina del lavoro e permanendo in territori che hanno progressivamente esteso il proprio raggio di azione sino alle scienze organizzative e manageriali, il concetto di *workability* e la sua codificazione quale strumento operativo in termini di *workability questionnaire* e *workability index* presentano purtuttavia numerose dimensioni di interesse per la sociologia.

matiche, esemplificative delle dimensioni costitutive il concetto di qualità del lavoro⁹.

Il questionario si compone, pertanto, di otto sezioni: 1) salute/benessere psico-fisico; 2) organizzazione del lavoro; 3) stabilità dell'impiego ed economica; 4) conciliazione/*work-life balance*; 5) soddisfazione; 6) identità professionale¹⁰; 7) relazioni; 8) competenze.

Ciascuna delle otto sezioni si compone di sei domande focalizzate sulla percezione del lavoratore rispetto alla propria condizione personale, sulla comparazione tra condizione passata e aspettative future, sulla *performance* organizzativa. Dunque, il *QAW-q* è stato costruito in modo da combinare i livelli di analisi individuale e organizzativo e da assumere come uno dei criteri di differenziazione sulla base dell'età l'effetto esercitato dal fattore tempo. Le risposte sono raccolte a livello individuale e l'analisi dei dati è svolta in forma aggregata, adottando la prospettiva organizzativa, con l'obiettivo di identificare eventuali correlazioni tra quanto percepito dal lavoratore e possibili spazi di miglioramento, intesi quali leve gestionali sulle quali agire al fine di costruire luoghi di lavoro più inclusivi per i lavoratori di tutte le età. Essendo i dati analizzati nella prospettiva organizzativa, il *QAW-q* è strutturato in modo tale da poter essere somministrato a tutti i dipendenti e non soltanto a specifici gruppi di particolare interesse (quali potrebbero essere i giovani o i lavoratori più anziani), così da consentire il confronto tra quanto emerge da individui appartenenti a diversi gruppi di età o a differenti classi di anzianità.

A tale scopo sono utilizzate scale di valutazione (a dieci gradi per le prime tre e l'ultima domanda e a cinque gradi per la quarta e la quinta); le risposte raccolte attraverso il *QAW-q*, in diretto rapporto alla strutturazione dello strumento di rilevazione stesso producono:

- un indicatore individuale (*QAW-i* Individuale) che può variare tra un valore minimo di 1 e massimo di 10;
- un indicatore delle percezioni relative al passato e al futuro (*QAW-i* Passato/Futuro) che può variare tra un valore minimo di 2 e uno massimo di 10;

9. L'indagine europea più completa intorno ai temi della qualità del lavoro e delle condizioni di lavoro è la *European Working Condition Survey* (EWCS) coordinata dalla *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* (Eurofound).

10. La questione dell'identità professionale è, nelle domande del questionario, interpretata a partire dalla prospettiva *esistenzialista* secondo cui i percorsi di sua definizione sono il risultato di un processo che opera in duplice direzione: individuale e relazionale (Dubar 2004). La dimensione individuale concerne la percezione degli individui di continuità o discontinuità del sé rispetto all'immagine di sé predicata. La dimensione relazionale si riferisce a quanto l'individuo si riconosce nelle identità attribuite dagli altri. Per un'applicazione empirica di tale impostazione concettuale allo studio degli *older workers* cfr. Nowik (1998) e Marcaletti (2007).

- un indicatore delle valutazioni circa la *performance* organizzativa (*QAW-i* Organizzazione) che può variare tra 1 e 10;
- un indicatore di punteggio complessivo (*QAW-i* Totale) che, può variare tra un valore minimo di 3 e uno massimo di 20.

I punteggi così ottenuti possono essere analizzati per età, anzianità contributiva, *seniority*, genere, livello di istruzione, consentendo di confrontare quanto espresso da diversi gruppi di lavoratori e, dunque, identificare possibili aree di criticità emergenti. Come detto, in ragione del tipo di organizzazione studiata, altre variabili descrittive possono essere introdotte al fine di ampliare il ventaglio dei possibili livelli di analisi. Adottando la lente dell'età nell'esame dei risultati è altresì interessante valutare quelle situazioni che potrebbero in un prossimo futuro farsi critiche a partire dalla considerazione del processo d'invecchiamento demografico in corso e dei suoi esiti sulla composizione quali-quantitativa della forza lavoro. Attraverso l'applicazione di tecniche di analisi statistica multivariata è possibile, inoltre, identificare i campi nei quali l'organizzazione ha maggiori spazi di miglioramento e, come precedentemente sottolineato, le leve sulle quali essa può agire per far fronte alle situazioni critiche (aree con i punteggi più bassi in particolare prodotti dalle prime tre domande).

4.2. *L'esito delle analisi sui dati raccolti*

Le analisi di seguito presentate si riferiscono a complessive nove organizzazioni di lavoro presso le quali è stato somministrato il *QAW-questionnaire* in un arco di tempo compreso tra gli ultimi mesi del 2012 e la fine del 2013, una delle quali ricadente nel settore industriale, cinque in quello dei servizi e tre nella funzione pubblica. Per quanto alcuni dei *dataset* aziendali siano ancora in fase di consolidamento e pertanto le prime analisi qui presentate passibili di ulteriori affinamenti, le rilevazioni¹¹ hanno condotto al momento attuale alla raccolta di 3.023 questionari individuali validi ai fini del calcolo del *QAW-i* Totale¹². Va peraltro detto che,

11. In otto casi su nove le rilevazioni sono state svolte integralmente o in massima parte con somministrazione e auto-compilazione del questionario *on-line*; in un caso soltanto la modalità somministrazione ha previsto l'auto-compilazione in forma tradizionale cartacea in presenza.

12. Nel complesso il numero di questionari raccolti è stato superiore di un quarto circa ($N. = 4.072$ *record* individuali nel momento in cui si scrive), ma data la natura auto-compilata dello strumento di indagine, la numerosità di mancate risposte su variabili chiave ha condotto in diversi casi all'impossibilità di calcolare il *QAW-i* Totale. Al fine di contenere tale numerosità, il calcolo delle medie di punteggio del *QAW-i* Individuale è stato effettuato quando è stata data risposta ad almeno due delle tre domande di ciascu-

ai fini delle analisi che saranno presentate, il calcolo dell'indicatore vede esclusi i punteggi relativi a una delle otto sezioni in cui si articola il *QAW-questionnaire*, ovvero la stabilità economica e lavorativa, in quanto alcune organizzazioni hanno giudicato opportuno non raccogliere presso i propri dipendenti opinioni su tali argomenti.

Prendendo preliminarmente in esame alcune dimensioni descrittive del campione, sulla base delle risposte effettivamente fornite dai lavoratori coinvolti, per quanto concerne la dimensione di genere (N. = 3.365) i maschi sono il 45,3% e le femmine il 54,7%; guardando alla tipologia di impiego (N. = 3.351), l'89,1% dei casi riguarda professioni impiegatizie, il 6,1% professioni operaie e il 4,0% altre professioni operative di servizio; considerando il settore (N. = 4.072), il 7,1% dei casi è riferibile all'industria, il 12,1% ai servizi e l'80,8% alla pubblica amministrazione. Venendo alle caratteristiche per età, al momento delle diverse rilevazioni i dipendenti per quanto riguarda gli anni compiuti (N. = 3.327) hanno fatto registrare una media di 46,18 anni (moda 43 anni, primo quartile a 40 anni, mediana a 47 e terzo quartile a 53); per quanto concerne la *seniority* (N. = 3.298) una media di 17,71 anni (moda 23 anni, primo quartile a 9 anni, mediana a 17 e terzo quartile a 25); e infine per l'anzianità contributiva (N. = 3.313) una media di 23,20 anni (moda 26 anni, primo quartile a 15 anni, mediana a 24 e terzo quartile a 31)¹³.

Rimanendo alle dimensioni di carattere descrittivo e passando all'esame degli esiti delle rilevazioni, si segnala innanzitutto che il punteggio medio del *QAW-i* Totale per quanto riguarda i 3.023 casi validi è risultato pari a 12,52, più elevato tra i maschi (12,65) che tra le femmine (12,41); tra gli operai (12,80) più che nelle professioni operative (12,58) e in quelle impiegatizie (12,51); nei servizi (12,90) più che nell'industria (12,72) e nella pubblica amministrazione (12,42). Per quanto riguarda le singole realtà organizzative coinvolte nelle indagini, quella che ha fatto segnare il punteggio medio più elevato (13,71) è un'azienda privata del settore dei servizi, e lo stesso per quanto riguarda quella che ha fatto segnare il punteggio medio peggiore (12,30).

Nell'esaminare i dati, essendo il *QAW-q* uno strumento pensato per intervenire all'interno dei contesti organizzativi e finalizzato a fornire chiavi di lettura della situazione in rapporto al tema dell'età, non ci si è mossi a partire da precise ipotesi quanto dall'obiettivo di compiere un'analisi di tipo esplorativo rivolta a precisare, sul piano interpretativo, alcune tenden-

na sezione. Ulteriori interventi di pulizia del *dataset* di ciascuna organizzazione di lavoro condurrà all'esclusione dei *record* relativi ai questionari solo parzialmente compilati.

13. Allo stesso modo, sui soli casi validi al fine del calcolo del *QAW-i* Totale, l'età media (N. = 2.955) scende a 45,89 anni, la *seniority* media (N. = 2.933) a 17,43 anni e l'anzianità contributiva media (N. = 2.941) scende a 22,83 anni.

ze generali. In altri termini, una prima dimensione riguarda l'aspettativa che il punteggio del *QAW-i* Totale mostri un'associazione significativa con i fattori di età presi in esame, variando con loro. In secondo luogo, l'aspettativa che le variabili relative alle diverse dimensioni esplorate attraverso il *QAW-q* facciano altrettanto in diversa combinazione tra di loro. Infine, l'aspettativa che attraverso la riduzione dei fattori emergano differenti sensibilità, in termini di percezioni associate alla dimensione soggettiva, passibili di variare considerando diverse aggregazioni di popolazioni aziendali (per esempio per categorie di età).

Un primo risultato che si segnala è la relazione di tipo inverso tra i punteggi del *QAW-i* Totale e tutte le dimensioni legate al fattore età. In particolare, l'associazione più forte si ritrova con l'età anagrafica, con un coefficiente di correlazione di Pearson $r = -0,165^{**}$, significativo a livello 0,01, quella meno intensa con la *seniority* ($r = -0,134^{**}$, significativo a livello 0,01), su valori intermedi alle due l'associazione con l'anzianità contributiva ($r = -0,146^{**}$, significativo a livello 0,01). Applicando all'analisi di tali associazioni un modello di regressione lineare (Barbaranelli, 2007), che in tutti i casi si è dimostrato significativo per $p < 0,001$, troviamo dunque che il punteggio del *QAW-i* Totale cala di 0,031 punti al crescere unitario dell'età anagrafica, di 0,022 punti al crescere unitario della *seniority*, di 0,024 punti al crescere unitario dell'anzianità contributiva¹⁴.

Il dato che dunque trova conferma alla luce di questi test è il fatto che il trascorrere del tempo, espresso in termini di incrementi di età anagrafica, anzianità di servizio e carriera contributiva, incide negativamente sulla qualità percepita dell'esperienza di lavoro. E se guardando ai lavoratori delle organizzazioni della pubblica amministrazione il quadro tracciato sostanzialmente si ripropone così come è stato descritto considerando nel complesso i casi in esame, è interessante rilevare che – pur nel permanere di una relazione di tipo inverso – le correlazioni tra i dipendenti delle società di servizi vedono i fattori presentarsi in ordine diverso per intensità dell'associazione stessa, con valori di r più elevati in generale e, comparativamente, più alti con riferimento all'anzianità contributiva ($-0,203^{**}$), a seguire per *seniority* ($-0,184^{**}$) e a finire per età anagrafica ($-0,170^{**}$). Nella sola realtà industriale studiata le correlazioni non si sono invece dimostrate significative in nessuno dei casi presi in esame.

Un secondo passaggio è stato quello volto a testare le misure di associazione tra i punteggi fatti segnare dall'indicatore totale per ciascuna delle sette aree tematiche approfondite attraverso il questionario. A questo proposito sono stati utilizzati dei modelli di regressione multipla al fine di ve-

14. Le corrispettive formule delle rette di regressione risultano pertanto le seguenti: $y = 13,962 - 0,031 x$ nel caso dell'età anagrafica, $y = 12,909 - 0,022 x$ nel caso della *seniority*, e $y = 13,068 - 0,024 x$ in quello dell'anzianità contributiva.

rificare cosa accada ai punteggi di ciascuna singola dimensione al variare unitario di tutti gli altri. I modelli di regressione si sono dimostrati sempre affidabili (per valori del parametro F associati a $p < 0,001$) e in Tabella 1 – che si legge per colonna –, sono riepilogati i risultati relativi ai coefficienti β non standardizzati significativi a livello $p < 0,001$. A titolo esemplificativo, attraverso tale analisi è possibile affermare che la qualità percepita del fattore salute tra i lavoratori esaminati varia al crescere unitario di tutte le altre dimensioni, e in particolare – ovvero in modo statisticamente significativo – di 0,136 punti in associazione al punteggio sull'organizzazione del lavoro, di 0,099 in associazione a quello sulla conciliazione, di 0,128 in associazione a quello sulla soddisfazione, e infine di 0,088 in associazione a quello sulle relazioni. Considerate singolarmente, è altresì possibile osservare che le relazioni più forti sono quelle che insistono tra la dimensione della soddisfazione e quelle dell'identità (0,472) e delle relazioni (0,350), tra la dimensione dell'organizzazione del lavoro e l'identità (0,231), e ancora tra competenze e identità (0,212).

Tab. 1 - Regressione lineare multipla sui fattori QAW-i Totali per singola componente tematica. Coefficienti β non standardizzati significativi a livello $p < 0,001$

	<i>Salute</i>	<i>Organizzazione</i>	<i>Conciliazione</i>	<i>Soddisfazione</i>	<i>Identità</i>	<i>Relazioni</i>	<i>Competenze</i>
<i>Salute</i>	–	0,131	0,140	0,184		0,087	
<i>Organizzazione</i>	0,136	–	0,157	0,166	0,172	0,123	0,125
<i>Conciliazione</i>	0,099	0,106	–				
<i>Soddisfazione</i>	0,128	0,110		–	0,233	0,241	0,070
<i>Identità</i>		0,231		0,472	–	0,248	0,212
<i>Relazioni</i>	0,088	0,119		0,350	0,179	–	
<i>Competenze</i>		0,127		0,107	0,161		–

Questo livello di analisi, che può essere approfondito e specificato per determinati gruppi di lavoratori (per categorie di età o *seniority*, per esempio), risulta particolarmente utile allorché applicato all'esame della situazione all'interno di singole organizzazioni di lavoro, in quanto è in grado di restituire al management chiare indicazioni circa gli effetti indiretti dell'assunzione di misure di intervento e *policy* in determinati ambiti. L'assunto di fondo è rappresentato dal fatto che l'esperienza di lavoro in

quanto tale sia multidimensionale, e pertanto tutti i fattori qui considerati – insieme certamente ad altri concomitanti – interagiscono producendo effetti d'intensità diversa sulla qualità percepita dell'esperienza di lavoro. Uno *human resource management* accorto è pertanto quello che, a partire dalle criticità rilevate (per esempio sulla base dei punteggi del *QAW-i Totale* o per quelle aree su cui la valutazione della *performance* organizzativa è stata giudicata carente dai lavoratori stessi), va a intervenire su determinate dimensioni conoscendo anche gli effetti secondari a cui tali azioni conducono. Un'esemplificazione potrebbe essere la seguente: punteggi particolarmente bassi a livello individuale e circa la *performance* organizzativa sono tipicamente associati alla dimensione della soddisfazione; intervenire su di essa è dunque possibile in due direzioni. Da un lato si possono immaginare azioni tese a migliorare aspetti direttamente associati alle dimensioni di soddisfazione stesse (a partire dagli elementi rilevati attraverso il questionario e dunque gli aspetti su cui vertevano le domande), nella consapevolezza che ogni miglioramento di questa produce effetti positivi su altre dimensioni, tra cui in particolare identità professionale e relazioni nel luogo di lavoro¹⁵. Oppure si può procedere indirettamente, agendo su dimensioni correlate, come per esempio l'identità professionale (migliorando per esempio il grado di apprezzamento della professionalità dei propri dipendenti), sapendo che questo produce effetti sulla soddisfazione stessa – come si è osservato – nella misura di quasi mezzo punto (0,472) al crescere unitario del punteggio sull'identità professionale stessa.

Un ultimo piano di analisi consentito dalla natura delle variabili rilevate attraverso il questionario nonché dalla numerosità dei casi è quello tipicamente esplorativo della riduzione dei fattori (Barbaranelli, 2007; Giorgetti, Massaro, 2007). A tale scopo sono state utilizzate soltanto le prime tre variabili di ciascuna sezione, ovvero quelle chiaramente riferite all'oggetto del percepito soggettivo, tutte di tipo metrico su scala da 1 a 10. Il totale dei fattori considerati è dunque pari a 21 e la numerosità dei casi (N. =

15. Per quanto la regressione lineare multipla mostri in quale modo la variabile dipendente reagisca al variare unitario concomitante di tutte le variabili indipendenti considerate (e negli esempi illustrati si tratta dell'effetto combinato di sei variabili indipendenti), l'analisi delle correlazioni non può che fornire conferma delle relazioni statisticamente significative della regressione allorché si "isolino" due sole variabili attraverso una semplice bivariata. Nel caso in esame, il coefficiente di correlazione di Pearson r ponendo in relazione la variabile *QAW-i Soddisfazione* con la variabile *QAW-i Identità professionale* è pari a 0,665**, significativo dunque a livello 0,01. Volendosi spingere oltre, una regressione lineare semplice che ponesse la soddisfazione come variabile dipendente e l'identità come indipendente, alla luce dei dati in esame, darebbe esito in un coefficiente β standardizzato – significativo a livello $p < 0,001$ – pari a 0,762, dunque decisamente superiore all'effetto esercitato sulla variabile dipendente dalla variazione della soddisfazione in modo concomitante con altre cinque dimensioni.

3.023) tale da giustificare ampiamente questa modalità di analisi. Infatti, la misura di adeguatezza campionaria KMO è risultata pari a 0,870 (dunque su valori superiori alla soglia critica) e il test di sfericità di Bartlett significativo per $p < 0,001$. Il numero di fattori ruotati con autovalore superiore a 1, è risultato pari a 6, e nel loro insieme essi spiegano il 59% della varianza complessiva.

Il primo fattore, quello che da solo spiega il 20% circa della varianza, raggruppa tutte le dimensioni di identità (la sua definitezza, il grado di apprezzamento, le possibilità di mettere in campo le proprie capacità), tutte le dimensioni di soddisfazione (generale, possibilità di esprimere se stessi, immagine del posto di lavoro), insieme alla definitezza del ruolo e alla qualità dei rapporti coi superiori. Si potrebbe etichettare questo primo fattore come la dimensione *identitaria e di engagement* dell'esperienza di lavoro. Il secondo fattore esprime chiaramente l'*efficacia lavorativa autopredicata*, raggruppando due *item* relativi all'organizzazione del lavoro (capacità di sostenere i carichi di lavoro, rispetto delle scadenze) e una dimensione di competenza (adeguatezza delle competenze possedute). Il terzo fattore raggruppa due *item* relativi alla *conciliazione* (possibilità e autonomia nel gestire il *work-life balance*), rappresentabile nella loro associazione in modo sufficientemente netto. Un quarto fattore rimanda a un insieme di variabili che, per quanto all'apparenza eterogeneo, suggerisce aspetti di potenziale *depauperamento delle risorse personali* su molteplici versanti dell'esperienza lavorativa (rischi per la salute, bisogno di competenze, presenza di competenze non sfruttate, svolgere lavoro al di fuori degli orari standard). Il quinto fattore raggruppa due dimensioni della *relazionalità al lavoro*, legando gli aspetti di simmetricità (relazioni con colleghi) e asimmetricità (relazioni con colleghi di età diverse dalla propria). L'ultimo fattore riguarda la dimensione della *consapevolezza dei rischi* per la salute e il benessere psicofisico, legando le percezioni di essere esposti a rischi con la dimensione dell'essere adeguatamente informati.

5. Considerazioni conclusive

Ribadendo la natura processuale dell'*age management*, sottolineiamo in conclusione come lo strumento qui presentato si propone di intervenire a sostegno della fase di identificazione di eventuali criticità che i lavoratori di differenti età associano a determinati ambiti connessi alla qualità dell'esperienza di lavoro. In particolare, le analisi commentate hanno mostrato come il *QAW-i* lasci emergere il variare della qualità del lavoro percepita dai lavoratori al variare dell'età. Questa prima indicazione di carattere generale può essere approfondita, attraverso un'analisi sempre più puntuale dei dati raccolti con il questionario, guardando alle aree che risultino più pro-

blematiche per specifici gruppi di età. A questo proposito, lo scopo del questionario è quello di supportare il management nel prendere consapevolezza di come le aree di problematicità si specificano in ragione delle differenze di età, questione cruciale sia di fronte al progressivo innalzarsi dell'età media dei lavoratori che chiede interventi a sostegno di una migliore gestione della componente più anziana, sia del crescente *mix* generazionale che chiede una maggior attenzione alle richieste diverse che provengono da lavoratori di età diverse. Laddove dunque la numerosità dei casi lo giustifichi, un'analisi come quella delle componenti principali – così come è stata presentata – può focalizzarsi su lavoratori di specifici gruppi di età entro determinati contesti organizzativi, di modo che possa essere privilegiata una lettura esplorativa delle diverse componenti che assumono importanza nel definire l'esperienza di lavoro svolta. Per esempio, replicata soltanto sui casi dei lavoratori *senior* (in particolare di età pari o superiore ai 50 anni), la medesima analisi commentata a chiusura del precedente paragrafo conduce a identificare fattori in parte differenti¹⁶. Se i primi due, ovvero quelli che spiegano insieme il 30% circa della varianza, rimangono sostanzialmente identici, il terzo fattore per i *senior* lega gli aspetti della salute con quelli della conciliazione e potrebbe essere etichettato come *benessere dentro e fuori il lavoro*; il quarto fattore raggruppa in relazione inversa la definitezza della propria identità professionale con la necessità di svolgere lavoro al di fuori degli orari standard, a enfatizzare ulteriormente la sensibilità verso l'*invasione del lavoro nella sfera privata* di questa categoria di lavoratori; il quinto fattore lega in modo altrettanto interessante l'informazione circa i rischi per la salute con il relazionarsi con colleghi di età differenti, esprimendo fondamentalmente l'importanza dei *processi informali di consapevolizzazione riguardo ai temi del benessere*, mentre il tema del *miglioramento delle competenze* rappresenta il sesto e ultimo fattore significativo.

In ultimo, un'ulteriore diffusione del *QAW-questionnaire*, in particolare presso tipologie di organizzazioni al momento sottorappresentate all'interno del campione (per esempio imprese private del settore industriale e dei servizi), garantirebbe la possibilità di esplorare ulteriormente le specificità dei processi d'invecchiamento al lavoro nella prospettiva della valorizzazione delle differenze di età attraverso l'*age management*.

Riferimenti bibliografici

Barbaranelli C. (2007). *Analisi dei dati. Tecniche multivariate per la ricerca psicologica e sociale*, seconda edizione. Milano: LED.

16. Adeguatezza del modello 0,869, test di sfericità significativo per $p < 0,001$, con il 59,5% di varianza spiegata dai sei fattori ruotati con autovalori superiori a 1.

- Boehm S.A., Schröder H.S., Kunze F. (2013). Comparative Age Management: Theoretical Perspectives and Practical Implications. In: Field J., Burke R.J., Cooper C.L., a cura di, *The SAGE Handbook of Aging, Work and Society*. London: Sage.
- Braedel-Kühner C., van Elst H. (2012). Age Constructions and Age Images of Leaders within the Concept of Individualised, Age-related Leadership. In: Marcaletti F., Zanfrini L., a cura di, *L'invecchiamento delle forze di lavoro. Lo stato del dibattito in Europa. Sociologia del lavoro*, n. 125: 118-137.
- Dannefer D., Phillipson C., a cura di (2013), *The SAGE Handbook of Social Gerontology*. London: Sage.
- Dubar C. (2004). *La socializzazione. Come si costruisce l'identità sociale*. Bologna: il Mulino.
- Field J., Burke R.J., Cooper C.L., a cura di (2013). *The SAGE Handbook of Aging, Work and Society*. London: Sage.
- Giorgetti M., Massaro D. (2007). *Ricerca e percorsi di analisi dati con SPSS*. Milano: Milano
- Herring C. (2009). Does diversity pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity. *American Sociological Review*, 74, 2: 208-224.
- Ilmarinen J. (2006). *Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Ilmarinen J. (2012). Trent'anni di work ability e venti di age management. In: Marcaletti F., Zanfrini L., a cura di, *L'invecchiamento delle forze di lavoro. Lo stato del dibattito in Europa. Sociologia del lavoro*, n. 125: 61-69.
- Marcaletti F. (2007). Il lavoratore anziano. Molti predicati senza soggetto. In: Colasanto M., Marcaletti F., a cura di, *Lavoro e invecchiamento attivo. Una ricerca sulle politiche a favore degli over 45*. Milano: FrancoAngeli.
- Marcaletti F. (2011). L'età. In: Zanfrini L., a cura di, *Sociologia delle differenze e delle disuguaglianze*. Milano: Zanichelli: 97-116.
- Marcaletti F. (2012). *Paradigmi e approcci nella gestione dell'invecchiamento delle forze di lavoro: un riesame critico*. In: Marcaletti F., Zanfrini L., a cura di, *L'invecchiamento delle forze di lavoro. Lo stato del dibattito in Europa, Sociologia del lavoro*, n. 125, pp. 33-52.
- Marcaletti F., Zanfrini L., a cura di (2012), *L'invecchiamento delle forze di lavoro. Lo stato del dibattito in Europa. Sociologia del lavoro*, n. 125.
- Midtsundstad T. (2012). *The Long Road From Attitudes To Action*, Peer Review on "Extending Working Life: The tripartite cooperation and the role of the Centre for Senior Policy programme", Norway, 24-25 May.
- Miller J. (1995). The business case for diversity. *Journal of education for business*, 74, 1: 7-10.
- Muller Camen M., Croucher R., Flynn M., Schröder H. (2011). National institution and employers' age management practices in Britain and Germany: "Path dependence" and option exploration. *Human Relations*, 64, 4: 507-530.
- Naegele G., Walker A. (2006). *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Nowik L. (1998). *Le devenir des salariés de plus de 45 ans. Stratégies d'entreprises et trajectoires des salariés âgés: le cas de l'entreprise EDF-GDF*, Lille: Arnt.

- Rocco T.S., Stain D., Lee C. (2003). An exploratory examination of the literature on age and and HRD policy development. *Human Resource Development Review*, 2, 2: 155-180.
- Ryley M.W. (1979). Introduction: Life-Course Perspectives. In: Ryley M.W., ed., *Ageing from Birth to Death*, Boulder, CO: Westview.
- Saraceno C., a cura di (2001). *Età e corso della vita, nuova edizione*. Bologna: il Mulino.
- Settersten R.A., Angel J.L., a cura di (2011). *Handbook of Sociology of Aging*. New York: Springer.
- Tuomi *et al.* (1994). *Work Ability Index*, "Occupational Health Care 19", Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Walker A. (1999). *Managing an Ageing Workforce. A Guide to Good Practices*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Walker A., Taylor P., a cura di (1998). *Combating Age Barriers in Employment: A European Portfolio of Good Practice*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Wilson T. (1997). *Diversity at work: the business case for equity*. New York: Wiley.

Gestire le differenze d'età nel mercato del lavoro e in impresa: il caso francese

Barbara Barabaschi*

Il presente contributo si colloca nell'ambito di una più ampia indagine sulle politiche d'invecchiamento attivo elaborate dai governi europei per rispondere alle difficoltà riconducibili all'età, vissute da alcuni gruppi di lavoratori e accentuatesi a seguito della crisi finanziaria internazionale.

Il caso francese presentato consente di analizzare soluzioni adottate nel recente passato a livello normativo e di compiere una prima valutazione qualitativa degli esiti della loro applicazione all'interno di alcune imprese. Soluzioni collocabili nell'ambito delle pratiche di *Diversity Management* (d'ora innanzi DM), volte a valorizzare l'apporto di tutte le forze di lavoro presenti in impresa, in questo caso considerandone l'età.

Si accennerà a uno strumento di solidarietà intergenerazionale rilanciato di recente in Francia quale risposta integrata alle criticità occupazionali di anziani e giovani.

Questi ultimi verranno chiamati in causa indirettamente, poiché alcuni strumenti predisposti in favore dei *senior* prevedono il coinvolgimento di lavoratori *junior*.

I provvedimenti per valorizzare l'età nel caso francese interessano quindi sia il livello macro del mercato del lavoro, sia quello micro dell'impresa. Anche per tale motivo esso è parso interessante, poiché le pratiche di gestione della diversità presentate si collocano all'interno di un quadro normativo di riferimento per tutte le realtà imprenditoriali, che ne prevede un'adozione diffusa e non meramente dipendente dalla sensibilità dei singoli, come accade in altri paesi. L'assenza di tale requisito, infatti, rischia

* Dipartimento Scienze Economiche e Sociali, Università Cattolica del Sacro Cuore di Piacenza.

di lasciare spazio a resistenze di natura culturale, limitando una piena applicazione del DM, come emergerà anche dal caso in esame, nonostante possa considerarsi uno dei più avanzati nel panorama europeo.

1. La gestione per età, occasione per il *Diversity Management*

Le attuali tendenze demografiche sono caratterizzate da un progressivo allungamento della vita media, quale risultato dei progressi nell'ambito della salute e della qualità di vita e dal persistere della bassa natalità. È in aumento la popolazione di età superiore a 60 anni, almeno fino al 2030 circa, quando i bambini del "baby boom" saranno "senior", e quella molto anziana, oltre 80 anni. Parimenti, nel mercato del lavoro cresce la presenza di lavoratori "maturi" (55-64 anni) e si riduce quella di giovani e adulti in età lavorativa.

Inoltre, l'insostenibilità finanziaria dei sistemi di welfare ha portato all'affermazione di un nuovo paradigma, quello dell'attivazione dei cittadini, della loro capacità di auto-protegersi, capacità che è connessa, in primo luogo, all'inserimento attivo nel mercato del lavoro (Colasanto, Lodigiani, 2008).

A questo proposito, le principali fonti di problematicità per la componente più anziana al lavoro, attengono, ad esempio, al rischio di minore flessibilità nello svolgimento dell'attività lavorativa, specie per chi è cresciuto in contesti organizzativi altamente strutturati. La maggiore esposizione a uno stato di salute precario, o comunque non idoneo allo svolgimento di professioni che richiedono impegno fisico continuativo. Così come la minore dimestichezza nell'utilizzo delle nuove tecnologie e nell'accesso alla formazione continua. Le statistiche dimostrano che dai 45-50 anni l'accesso alla formazione continua diviene sempre più raro, specie per chi ha un basso livello d'istruzione e decresce la possibilità di trovare un nuovo impiego (meno della metà rispetto a chi ha 30-49 anni). Dopo i 55 anni, i lavoratori sono più esposti al rischio di disoccupazione, dalla quale è obiettivamente più difficile uscire (soltanto un terzo dei *senior* contro più della metà dei disoccupati con meno di 50 anni). Infine, i maggiori vincoli alla mobilità geografica e professionale, nonché temporali, soprattutto se svolgono funzioni di sostegno alla cura di minori o persone non autosufficienti all'interno della famiglia (Barabaschi, 2013). Problemi con i quali i *senior* si confrontano sempre più vista la tendenza dei governi a posticipare l'età pensionabile e a ridurre i redditi da pensione, per fronteggiare, come si è detto, la crisi delle finanze pubbliche.

Riguardo ai *giovani*, la condizione generale di debolezza nel mercato del lavoro e nella società che li contraddistingue, oltre a essere conseguenza della loro minore rappresentatività in termini numerici, trova origine an-

che nel contesto storico, economico e politico in cui le generazioni degli attuali 15-29enni sono cresciute. Un contesto che, a differenza di quello che ha accolto i genitori, presenta flessibilità dei rapporti di lavoro, sovente accompagnata da minore continuità occupazionale e contributiva, nonché da inferiori livelli salariali. Inoltre i giovani sono più vulnerabili a causa della mancanza, o scarsità, di esperienze lavorative. Difficoltà che accomunano i giovani di buona parte dei paesi europei, il cui tasso di disoccupazione risulta sistematicamente più alto di quello della popolazione adulta. L'analisi comparata evidenzia che nei Paesi dell'Europa meridionale il disagio giovanile appare più accentuato, in connessione sia con le carenze del sistema imprenditoriale (in termini di produttività e competitività internazionale), sia con quelle del welfare che tende a considerare la famiglia struttura sociale di ultima istanza. Fattore che, da un lato, attenua le conseguenze del disagio giovanile, ma, dall'altro, favorisce la trasmissione intergenerazionale delle disuguaglianze, anche rispetto all'accesso al mercato del lavoro.

Viste le criticità di entrambi i gruppi citati, l'età rischia di configurarsi quale fonte di discriminazione nel mercato del lavoro. Scartata ogni ipotesi che vede giovani e anziani in conflitto¹, nel dibattito europeo si è fatta strada l'idea di proporre soluzioni integrate in favore di entrambi i gruppi e ispirate al principio di solidarietà intergenerazionale². In tale sede non si avrà modo di approfondire il tema per la limitatezza del dibattito e la scarsità di esperienze in essere. Tuttavia, per dovere di completezza, nel prossimo paragrafo si farà cenno al *contrat de génération*, strumento innovativo al servizio dell'equità tra generazioni al lavoro e rispetto al quale la Francia anche in questo caso è stata pioniera.

Per governare le dinamiche demografiche in corso, oltre che per evitare rischi di discriminazione legati all'età, già dalla fine degli anni '90, l'Unione Europea suggerisce ai governi di interpretare le politiche concernenti la vita attiva secondo l'ottica della *gestione per età*³, mettendo a punto dispositivi che supportino l'ingresso, o il re-ingresso e la permanenza, nel mercato del lavoro dei singoli, in base alle esigenze specifiche della fascia d'età cui appartengono. Tra le indicazioni di *policy*, si trovano la limitazione del ricorso al pre-pensionamento, pratiche per tutelare l'occupazione dei lavoratori maturi nei casi di ristrutturazioni aziendali, l'utilizzo di forme contrattuali flessibili per incentivare la permanenza nel mercato del lavoro anche oltre l'età pensionabile.

1. Proprio in virtù dei trend demografici prima descritti, i flussi di forza lavoro in ingresso dal mercato non saranno sufficienti a compensare quelli previsti in uscita.

2. COM(2005) 94 Libro Verde *Una nuova solidarietà tra le generazioni di fronte ai cambiamenti demografici*, Bruxelles.

3. COM (1999) 221 *Verso un'Europa di tutte le età. Promuovere la prosperità e la solidarietà tra le generazioni*, Bruxelles.

Tra le indicazioni di carattere operativo relative alla gestione delle risorse umane nelle realtà aziendali, invece si citano: la gestione dei percorsi di carriera differenziata secondo l'età anagrafica, oltre che professionale, salvaguardando i principi di pari opportunità e qualità del lavoro (ad esempio, rivedendo gli orari lavorativi in collaborazione col medico del lavoro) e strumenti come il bilancio di competenze o il bilancio di carriera quali supporti al lavoratore nella seconda metà della vita professionale. L'obiettivo dichiarato delle raccomandazioni è valorizzare il contributo unico che ogni persona può fornire ai risultati d'impresa, garantendo al contempo motivazione e qualità al lavoro, nonché l'aumento della produttività dell'intero sistema economico. Esse risultano così in sintonia, a livello individuale, con il *capabilities approach* di Amartya Sen (2000) che enfatizza le capacità dei singoli di vivere il lavoro secondo quanto ha più valore per sé e a livello organizzativo, con il modello dell'inclusione che si afferma negli anni '90 negli studi manageriali, che tende a considerare le differenze un valore per l'impresa che, se adeguatamente riconosciuto, può apportare un vantaggio competitivo. Quest'ultimo è strettamente connesso al valore professionale del capitale umano e al grado di motivazione da questo impiegato nello svolgimento dell'attività lavorativa (Cocozza, 2009). Motivazione che, con l'evolvere della relazione individuo-lavoro, nell'impresa post-fordista dipende più frequentemente da dimensioni quali l'autorealizzazione e il benessere personale e non solo da quella retributiva. Ecco allora che il valore generato dagli investimenti in favore della diversità si traduce in una migliore qualità dell'esperienza lavorativa, andando oltre il determinismo aziendalista che lo limita ai ritorni di natura economica per l'impresa.

2. Gestione delle differenze d'età: il caso dell'invecchiamento attivo in Francia

In ragione di quanto sinora detto, il caso francese presenta elementi di interesse poiché il governo ha messo a punto un sistema normativo di riferimento per le imprese, allo scopo di migliorare il funzionamento dell'intero mercato del lavoro, adottando un'ottica di lungo periodo ed evitando di limitarne l'efficacia con provvedimenti d'urgenza. Le disposizioni normative, ispirate alle raccomandazioni dell'Unione Europea, come si dirà meglio, hanno carattere operativo e forniscono indicazioni precise su come impostare politiche e strumenti di gestione delle risorse umane, volte a evitare che l'età rappresenti un fattore di discriminazione.

In linea con lo scenario europeo, anche la Francia vede aumentare l'età media della popolazione, all'interno della quale, dal 2005 al 2020, gli *over 60* passeranno dal 21% al 27,3%, nel 2030 saranno oltre un terzo; men-

tre il tasso di occupazione dei lavoratori tra i 44 e i 64 anni permane al di sotto del 40%, ben lontano dal livello europeo (46%)⁴, complici anche politiche di pre-pensionamento e un sistema di aiuti pubblici differenziati per età, così che quest'ultima ha finito col divenire fattore di discriminazione (Guillemard, 2010).

Nel 2006, il governo francese ha così deciso di rafforzare le proprie politiche di promozione dell'invecchiamento attivo varando il "Piano d'azione nazionale per l'occupazione dei senior 2006-2010". Quest'ultimo ha imposto che, entro la fine del 2009, le imprese con più di 300 dipendenti e i settori produttivi stipulassero accordi per migliorare l'occupazione dei *senior*, sia incrementandone il numero grazie a mirati processi di reclutamento, sia migliorandone la permanenza in impresa tramite misure dedicate di gestione interna del personale. Le imprese con almeno 50 dipendenti potevano, e possono tuttora, limitarsi ad aderire a un accordo di settore.

Gli accordi stipulati devono corrispondere a uno schema di impegni minimi predefinito⁵, indicando almeno tre misure tra le seguenti:

- reclutamento dei lavoratori anziani nell'impresa;
- anticipazione dello sviluppo delle carriere professionali;
- miglioramento delle condizioni di lavoro e prevenzione delle situazioni di penalizzazione;
- sviluppo delle competenze e delle professionalità e accesso alla formazione;
- gestione dell'ultima parte della carriera e della transizione tra vita attiva e pensionamento;
- trasmissione dei saperi e delle competenze e sviluppo/promozione del tutorato.

Per ciascuna misura, poi, devono essere individuate una o più disposizioni, accompagnate da un obiettivo quantificato e misurabile da almeno un indicatore. I servizi del Ministero del lavoro verificano il rispetto dei requisiti minimi forniti dalla legge in merito ai contenuti dei singoli accordi.

A incentivare l'osservanza del dispositivo, dal 2010 la legge prevede altresì una penalità dell'1% del monte salari (versata in aggiunta ai contributi della previdenza pensionistica), per le imprese con oltre 300 dipendenti che non stipulino gli accordi suddetti. Le imprese di minori dimensioni ne sono dispensate, a patto che sottoscrivano comunque un accordo a livello di settore produttivo al quale appartengono.

Cruciale risulta quindi la qualità del dialogo all'interno dei settori e delle imprese, affinché accordi e piani d'azione, adattati alla situazione speci-

4. Dati al 2010, Remise du recueil "*Bonnes pratique seniors*", 2-6-2010, Dossier de presse, par Laurent Wauquiez, Secrétaire d'Etat chargé de l'Emploi.

5. Decreto attuativo della finanziaria 2009, del 20 maggio 2009.

fica di ciascun settore d'attività e al contesto di ogni singola impresa, permettano di integrare in modo dinamico i lavoratori maturi all'interno delle politiche di sviluppo delle risorse umane.

Il sistema di monitoraggio e controllo prevede che i piani d'azione siano seguiti annualmente dal comitato d'impresa o dai delegati del personale e che gli accordi di settore diventino oggetto di una parte del rapporto annuale di settore, così da assicurare l'effettiva traduzione pratica di quanto dichiarato sulla carta. Nella stessa direzione va l'obbligo di rinegoziare piani e accordi ogni tre anni.

Parallelamente, è stata avviata la Riforma della *formazione professionale*⁶.

Le principali novità riguardano il bilancio professionale e il libretto d'orientamento e formazione. Nel dettaglio, maturati due anni di anzianità nella stessa impresa, il lavoratore acquisisce il diritto a un bilancio professionale che, dietro sua richiesta, può essere rinnovato ogni cinque anni. A partire da un'analisi condotta congiuntamente da lavoratore e datore di lavoro, il bilancio ha lo scopo di permettere al lavoratore di valutare periodicamente le proprie abilità professionali e al datore di lavoro di individuare gli obiettivi della formazione per il lavoratore. Un accordo nazionale interprofessionale esteso ne assicura ampia applicabilità.

La legge prevede inoltre che le imprese con almeno 50 dipendenti debbano organizzare, entro l'anno che segue al compimento dei 45 anni d'età di ciascun lavoratore, un colloquio professionale per informarlo dei suoi diritti in tema di accesso al bilancio professionale, al bilancio di competenze e ad azioni di formazione o riqualificazione.

Disposizioni che mirano a promuovere l'universalità e la portabilità del diritto alla formazione continua (indipendentemente dalla categoria professionale cui i lavoratori appartengono), nonché prassi nell'utilizzo della validazione delle competenze e delle conoscenze informali acquisite con l'esperienza, del libretto di orientamento e formazione, del tutorato da parte dei lavoratori *over 50*, come anche del cosiddetto tutorato rovesciato, in cui è il giovane che trasferisce competenze al *senior*.

Nel 2013 è stato adottato il progetto di legge che darà nuova vita al *contrat de génération* avente l'obiettivo generale di contrastare le discriminazioni nel mercato del lavoro dovute all'età e, più specificamente, di favorire ingresso e permanenza nel mercato del lavoro a due tra le fasce

6. Legge n. 1437 del 24 novembre 2009 riguardante l'orientamento e la formazione professionale lungo tutto l'arco della vita. Ulteriori interventi del legislatore meno rilevanti per gli scopi della presente analisi sono stati: sopprimere il pensionamento d'ufficio da parte del datore di lavoro, facilitare il cumulo lavoro-pensione, rendere meno conveniente il pre-pensionamento, incentivare i lavoratori a lavorare per più tempo, avviare l'equiparazione tra settore pubblico e privato.

più deboli, ossia i giovani e i *senior*. Concretamente, al giovane viene stipulato un contratto a tempo indeterminato, a fronte di un nuovo contratto a orario ridotto per il lavoratore anziano, consentendogli così una più probabile e sostenibile permanenza al lavoro e assicurando la trasmissione di saperi e competenze all'interno dell'impresa. Le aziende con meno di 300 dipendenti ricevono inoltre un incentivo di 4.000 euro all'anno.

Il *contrat de génération* rappresenta così uno strumento in più per valorizzare la dimensione dell'età negli organici delle imprese, equilibrando la rappresentanza di giovani e anziani, in una relazione a somma positiva, dove, cioè, tutti riescono a trarre beneficio, azienda compresa. Per tale motivo esso rappresenta uno strumento innovativo di politica del lavoro volto a concretizzare la solidarietà tra generazioni in difficoltà occupazionale, al quale guardano con interesse altri Paesi europei, tra i quali l'Italia.

Infine, tra gli strumenti volti a enfatizzare il valore delle differenze nella gestione d'impresa, si cita la *Carta della diversità*. Lanciata proprio in Francia nel 2004, è stato il primo documento del suo genere a essere firmato in Europa, facendo così da apripista alle molteplici iniziative dello stesso tipo. La Carta, sostenuta da grandi organizzazioni, network aziendali e agenzie governative, punta a sensibilizzare anche le PMI. Ogni anno è obbligatorio compilare un questionario di monitoraggio che, nel 2012, ha rivelato che la maggior parte delle aziende francesi lavora maggiormente sulle discriminazioni per disabilità ed età avanzata, seguite dal genere, ultimi i giovani. Il 70% degli aderenti ritiene la Carta uno strumento efficace contro le discriminazioni in azienda, dove donne manager, disabili, giovani e anziani sono presenti in misura superiore rispetto alle aziende non aderenti. Dati gli ottimi risultati, è allo studio un ampliamento del questionario per reperire dati di carattere qualitativo (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2013).

2. Buone pratiche e prime valutazioni⁷

Passando alla dimensione attuativa, si presentano alcune buone pratiche selezionate rispetto alla numerosità e innovatività delle misure poste in essere e che rendono più evidente il valore aggiunto generato.

7. Le considerazioni del paragrafo sono desunte principalmente da *Remise du Recueil "Bonnes Pratiques seniors"* (2009), disponibile al sito: www.charte-diversite.com/docs/data/outils/documents/2009.06-bonnes-pratiques-seniors-vigeao.pdf, da *Dossier Plan emploi seniors: des PME en action* disponibile al sito: www.vigeo.com/csr-rating-agency/images/PDF/Publications/plansenior_synthese2010.pdf e da interviste a rappresentanti della committenza.

Il “Servizio Risorse più” di AXA France, avviato nel 2003 tramite un accordo d’impresa, favorisce lo sviluppo di competenze e il riorientamento professionale dei *senior*, proponendo loro missioni temporanee in differenti servizi dell’impresa, in affiancamento a collaboratori volontari già esperti. Il vantaggio per AXA è disporre di collaboratori flessibili, con buona conoscenza dell’azienda e riuscire a occupare con facilità posti temporaneamente vacanti. La fase attuativa ha previsto: un dispositivo strutturato di accompagnamento dei collaboratori (con obiettivi di ciascuna missione, competenze richieste, tutorato, valutazione dei risultati condivisa con il *senior* e le rappresentanze sindacali); un piano individuale di formazione triennale (in media 12 giorni all’anno per collaboratore); la collaborazione della direzione risorse umane e un management dedicato (due manager per assicurare l’accompagnamento individuale e la coesione nel gruppo e un assistente per la gestione amministrativa dell’intero dispositivo). Valore aggiunto dell’iniziativa è rappresentato dal set di strumenti di rilevamento e valutazione riconosciuti da una rete di risorse umane mobilitata grazie a un’intensa comunicazione ai “clienti interni”. Strumenti di valutazione dei risultati sono: il barometro mensile di soddisfazione dei clienti interni che rileva la qualità della prestazione di ciascun collaboratore in missione e l’attuazione del piano di formazione; un’inchiesta annuale presso i servizi clienti interni e una presso i collaboratori. Dall’analisi dei relativi documenti si è constatato che, nel 2011, l’età media dei collaboratori era pari a 47 anni, più della metà era *over 50* e l’anzianità media in impresa di 23 anni. Dati in aumento rispetto all’inizio del progetto (6%), così come la motivazione (rilevata tramite interviste) e il rendimento (misurato in termini di grado di realizzazione degli obiettivi assegnati) dei lavoratori *senior* e che hanno permesso ai responsabili del servizio di valutarlo positivamente. Le difficoltà attuative sono state riscontrate nel rispondere al massimo ai bisogni espressi dai “clienti interni” individuando tra i collaboratori il miglior profilo rispetto a quanto richiesto e nel garantire l’impegno totale dei collaboratori *senior* a ciascuna missione.

Il progetto “La gestione delle età e la trasmissione dei saperi tra generazioni” è stato realizzato da Bourdarios – Polo Costruzioni Gruppo Vinci. Avviato nel 2005 e tutt’ora in essere, ha coinvolto tutti i lavoratori a fine carriera allo scopo di facilitare il trasferimento di competenze tra generazioni e accompagnarli al congedo valorizzandone il *saper fare*. Concretamente, l’iniziativa ha previsto un colloquio con ciascun lavoratore circa cinque anni prima della pensione, prospettando diverse possibilità: continuare col medesimo lavoro; evolvere verso una funzione di tutore e lavorare con un nuovo dipendente; aderire a iniziative formative abilitanti a un nuovo ruolo; ridurre o rivedere l’orario di lavoro. I responsabili del progetto hanno espresso il valore aggiunto dello stesso con un indicatore quantitativo e uno di tipo qualitativo. Il primo è rappresentato dai 300 formato-

ri *senior* (*maître bâtisseur*) operanti nel gruppo nel 2012; il secondo dallo spirito di solidarietà generatosi tra le sei società partecipanti all'iniziativa, che ha permesso di avviare processi di mobilità interaziendale (per chi aveva optato per il cambiamento di mansione) e l'abbinamento a giovani inesperti del gruppo. Inoltre, per scongiurare possibili discriminazioni, i processi di selezione e valutazione del personale utilizzano curricula anonimi. Ruolo determinante è stato svolto dal direttore regionale del gruppo, che ha garantito un coordinamento a livello apicale e una comunicazione capillare tra servizi interessati dal progetto per condividerne principi, obiettivi, risultati. Elementi critici invece si sono rivelati: il reperimento dei fondi, specie per la formazione e la volontà dei *senior* di lasciare il lavoro.

Iniziativa simile è stata realizzata dal gruppo EADS che ha integrato il sistema di valutazione con un'informativa annuale ai sindacati, sui risultati ottenuti e desunti dal bilancio delle evoluzioni di carriera; un capitolo dedicato ai *senior* nel bilancio annuale dei medici del lavoro e uno nel bilancio annuale d'igiene, sicurezza e condizioni di lavoro. Strumenti che in futuro si ipotizza di estendere anche ad altre categorie di lavoratori.

Altra esperienza originale è quella di Areva che nel 2008 ha lanciato un programma d'azione fondato su un doppio processo, di gestione delle carriere e trasmissione delle competenze, che si avvale di colloqui individuali per rilevare esperienza e desiderata degli over 50. Per realizzare i colloqui ci si è avvalsi di una figura inedita nell'organico, quella del *referente di carriera*, professionista nella gestione delle risorse umane e dei processi di *knowledge management* che offre consulenza interna ai lavoratori *senior*, guidandoli nelle riflessioni sulla carriera e nel definire un piano di sviluppo professionale con il management e la Direzione risorse umane. Il valore aggiunto dell'iniziativa è stato calcolato in termini quantitativi, tramite il numero di referenti formati: 110 nei primi due anni, valore ben superiore alle aspettative e il numero di colloqui realizzati dai referenti, superiore a 300. Al successo dell'iniziativa ha contribuito la decisione di selezionare i referenti all'interno di una categoria professionale vicina a quella del beneficiario *senior*, non appartenente alla sua stessa linea gerarchica, per costruire una relazione "alla pari". Data la crucialità del referente di carriera, una delle prime difficoltà attuative si è avuta nell'identificare e designare soggetti idonei a svolgere tale ruolo, ma anche l'attività di coordinamento tra direzione risorse umane, referenti e management non è stata scontata, implicando processi di comunicazione e condivisione di ruoli non consolidati in azienda.

Infine O2, società d'intermediazione del lavoro, per promuovere l'occupazione dei *senior* ha rivisto il proprio piano di comunicazione declinandolo per tipologia di candidato, con sito internet dedicato ai *senior* e accesso privilegiato per pensionati e inattivi. I processi di reclutamento sono stati svolti in partenariato con gli altri intermediari del mercato del lavoro

e associazioni dedicate alle problematiche dei lavoratori anziani; mentre il piano di formazione ha previsto interventi sia per riconvertire le professionalità *senior* esistenti; sia per adeguare le competenze dei manager, abilitandoli ad attuare scelte consapevoli ed efficaci rispetto all'obiettivo prefissato. Elementi indicati quale valore aggiunto dell'iniziativa pionieristica nel suo genere sono: il piano di comunicazione funzionale al reclutamento, esteso a tutto il territorio nazionale, riproponendo in modo continuativo i valori di non discriminazione sulla base dell'età; procedure di selezione basate sulla motivazione anziché sulle competenze, uniformati in tutte le agenzie del gruppo; ma soprattutto, due strumenti di monitoraggio adottati in modo permanente dal gruppo, ossia, una tabella di bordo sui lavoratori assunti per fascia d'età, funzionale alla certificazione di qualità e una "Carta della diversità" che ha permesso di oggettivare il processo in corso. Il piano di sviluppo di quest'ultimo prevede di rafforzare le relazioni esterne tramite partenariati a livello locale con associazioni di *senior*, rivelatesi il punto debole del progetto.

Dalle prime valutazioni compiute dal governo, che ha realizzato una sorta di guida per le imprese che intendano dotarsi di accordi e piani d'azione in favore dell'occupazione dei lavoratori maturi, sono emersi quali elementi critici per la buona riuscita delle esperienze:

- la dichiarazione ufficiale di impegni e responsabilità da parte dei vertici d'impresa nel tutelare i lavoratori contro le discriminazioni legate alla loro età, rafforzando al contempo gli accordi collettivi con sindacati e altri intermediari del mercato del lavoro;
- una rinnovata visione di competenze e risultati, valorizzando l'esperienza tecnica e traducendola in competenze professionali;
- il consolidamento della gestione preventiva dei posti di lavoro, delle competenze, della parte finale della carriera, delle sanzioni in caso di mancato rispetto degli impegni;
- la realizzazione di colloqui sull'evoluzione della carriera, permettendo ai lavoratori di esprimere i propri desideri;
- l'adozione di strumenti di controllo e monitoraggio dei risultati conseguiti e della soddisfazione dei lavoratori (qualitativi e quantitativi);
- le azioni per contrastare le resistenze dei *senior* nei confronti della formazione professionale.

Una seconda analisi condotta tra le PMI, seppur su un campione limitato a 34 imprese, ha confermato le tendenze riscontrate a livello di grande impresa.

Infatti, la gestione dell'ultima parte della carriera e della transizione al pensionamento è l'ambito rispetto al quale le imprese hanno investito di meno e quello nel quale molte però hanno preso impegni per il prossimo futuro (31 imprese). A riguardo vi è un diffuso bisogno d'informazione non ancora soddisfatto.

La selezione esterna è l'ambito in cui il cambiamento sembra più arduo. Solo tre imprese hanno dichiarato obiettivi di assunzione e due di queste non lo hanno raggiunto. Il principale motivo addotto è la congiuntura economica sfavorevole che impedisce di prendere impegni di assunzione. Altre giustificazioni riguardano la difficoltà di rivedere le procedure di reclutamento nell'ottica della gestione per età, che può risultare gravosa per una piccola struttura imprenditoriale, ma pure lo scarso supporto dagli intermediari del mercato del lavoro nel selezionare candidature in tale ottica.

Anche nel caso delle PMI, elemento debole degli accordi è risultato la scarsità di partenariati e prassi di cooperazione tra attori interessati dai processi di cambiamento per l'occupazione dei *senior*, sia all'interno, sia all'esterno dell'impresa.

3. Riflessioni conclusive

Elemento distintivo del caso francese presentato è l'approccio alle differenze d'età di carattere regolativo-prescrittivo, poiché attuato tramite la definizione di un complesso di norme cogenti per le imprese, pena il sanzionamento, da parte del governo centrale, con un processo di tipo *top-down* tipico della tradizione accentratrice del paese d'oltralpe. Il rigido approccio normativo pare comunque non aver ostacolato la creatività dei responsabili delle risorse umane nell'ideare soluzioni originali quali il "referente di carriera" o il "*team coaching*". Norme concepite per valorizzare i lavoratori *senior*, ma che in più di un caso, prevedono pratiche a vantaggio anche dei lavoratori *junior* (coinvolti, come detto, nel tutorato, tradizionale e rovesciato, nel *mentoring* e nel *coaching*); oppure strumenti che l'impresa, una volta introdotti, potrà decidere di utilizzare anche a favore dei più giovani, quali il libretto formativo, il bilancio professionale e delle competenze. Dato che rivela una certa sensibilità anche nei confronti dell'altro gruppo a rischio di discriminazione, nel mercato del lavoro e in impresa, in ragione dell'età. Non a caso la Francia è tra i primi paesi a sperimentare contratti di lavoro ispirati all'equità intergenerazionale.

Dal caso sono emerse conferme di alcuni assunti della letteratura in tema di DM e qualche criticità. Innanzitutto, la gestione del personale si conferma una delle aree regolative con maggiori implicazioni in tema di *diversity*. In particolare, il reclutamento e la selezione sono gli ambiti, anche dal punto di vista legislativo, più facilmente a rischio di discriminazione e rispetto ai quali è più arduo introdurre cambiamenti (che non possono che essere di natura culturale, perciò con un orizzonte temporale di lungo periodo). Trovano conferma inoltre, quali fattori strategici per sviluppare organizzazioni inclusive, dinamiche generative di valore per tutti gli *stakeholders*:

- una leadership apicale che condivide i nuovi principi e metodi con il resto della struttura, anche tramite interventi formativi e scambi di informazioni, percorsi di contaminazione reciproca in cui si creano occasioni di contatto e di lavoro comune tra i diversi gruppi d'età (Bombelli, 2003);
- un ripensamento del modo di comunicare, per identificare eventuali incoerenze rispetto ai nuovi valori praticati dall'organizzazione;
- un lavoro di cooperazione e coordinamento, verticale e orizzontale, tra tutti gli attori coinvolti direttamente e non. Quindi, ad esempio, oltre a management e lavoratori, anche organizzazioni sindacali, intermediari del mercato del lavoro, enti locali, associazioni di *senior*, scuole, enti di formazione.

Le criticità fanno riferimento soprattutto all'ultimo fattore citato, ossia alla difficoltà di definire partenariati ampi ed eterogenei in modo da condividere le pratiche di DM anche con attori esterni all'impresa, così da massimizzare i ritorni delle iniziative poste in essere.

Parimenti, gli sforzi per differenziare la comunicazione in base agli specifici *target* sembrano ancora sporadici e poco integrati nelle strategie comunicative delle imprese. Gli stessi progetti *age friendly* denotano un certo grado di autoreferenzialità, poiché risultano assenti momenti di confronto e *benchmarking* con altre realtà esterne.

Ancora, i sistemi di valutazione dei progetti si presentano a uno stato embrionale e raramente si pongono obiettivi di tipo quantitativo, né prevedono parametri in grado di misurare l'impatto della diversità in azienda. Nella maggior parte dei casi si dà per scontata una maggiore motivazione del personale *senior* e un conseguente prolungamento della permanenza in azienda. Eppure, in assenza di tali sistemi non si ha modo di verificare l'effettivo valore che le pratiche di DM poste in essere hanno generato per i vari portatori di interesse, compromettendo i processi di apprendimento e miglioramento continuo volti a rendere l'organizzazione più inclusiva e competitiva. Un valore che, come ricorda la letteratura sul DM⁸, può esprimersi attraverso indici quantitativi, di risparmio o riduzione di costi. Ad esempio, i costi derivanti dal mancato rispetto delle prescrizioni normative sulle pari opportunità lavorative; i costi della selezione e formazione delle risorse umane, con particolare riguardo al turnover; i costi connessi con la salute e l'assenteismo dei dipendenti. Oppure è possibile ricorrere a indicatori di risultato qualitativi, ad esempio, la maggiore soddisfazione e quindi *retention* dei *senior*; minore conflittualità e migliore conoscenza della cultura organizzativa. Tali risultati inoltre, come osservano Cuomo e Mapelli (2007), se opportunamente comunicati e condivi-

8. Su tutti si veda Bombelli (2003).

si, potranno avere conseguenze dirette sull'immagine interna all'impresa, agli occhi dei propri collaboratori e conseguenze indirette, sull'immagine esterna, ossia nei confronti del pubblico più vasto e questo genererà valore per l'impresa, rendendola più competitiva. Altre indagini recenti evidenziano come l'incorporazione della diversità nella cultura organizzativa determini incrementi di produttività. Citando, ad esempio, la teoria della "*knowledge-based view*", secondo la quale la diversità nei luoghi di lavoro aiuta ad ampliare gli orizzonti dell'esperienza lavorativa a tutti i livelli, essa promuove la circolazione quindi la condivisione delle informazioni; ciò aumenta motivazione e senso di appartenenza dei lavoratori all'impresa che, in ultima analisi, si traducono in incrementi di produttività (Orlando *et al.*, 2013). Tuttavia, anche in questo caso la questione della misurazione del valore generato rimane affidata a indicatori difficili da stimare in modo oggettivo. Una difficoltà chiaramente documentata a livello internazionale e che, aldilà delle questioni più tecniche relative all'utilizzo degli indicatori, risulta importante per la funzione polivalente di orientamento che essa svolge (Monaci, 2012) supportando non solo l'avvio (con la diagnosi iniziale) e il controllo successivo delle iniziative, ma anche le fasi "intermedie" del processo, quali i momenti di coinvolgimento degli *stakeholders* e creazione di consenso intorno alla strada intrapresa, oppure di costruzione di interventi formativi efficaci (Cox, 2001).

Da ultimo, pare di poter affermare che, nonostante il modello organizzativo auspicato dal legislatore francese per promuovere la gestione dell'età sia di tipo multiculturale (attingendo dalla tassonomia di Cox, 1993), ossia caratterizzato da integrazione delle risorse umane, libere di esprimere il proprio potenziale in assenza di pregiudizi e con una gestione proattiva del conflitto tra gruppi diversi, allo stadio attuale esso risulti implementato parzialmente. Coincide piuttosto con il modello pluriculturale, vale a dire inclusivo e differenziato nella compagine organizzativa, ma ancora con deficit di integrazione tra gruppi. Esito connesso alla necessità di valutare tali processi nel lungo periodo, ma anche di coniugare l'approccio top-down seguito dal governo francese, con quello *bottom-up*, frutto dell'iniziativa diretta delle imprese e di uno sforzo di riflessività rispetto ai valori che esse vogliono affermare; sforzo talvolta compiuto dietro la spinta all'omologazione, specie nelle imprese di piccole dimensioni come dimostrato dagli scarsi successi ottenuti. Detto altrimenti, le tendenze isomorfiche (DiMaggio, Powell, 1983) riscontrate tra i modelli sperimentati dalle imprese analizzate, sia di grandi che di piccole dimensioni, sotto la spinta dell'imposizione istituzionale, hanno agito sulle routine organizzative, ma meno sulla capacità delle imprese di cambiare la prospettiva culturale in modo coerente coi nuovi valori, palesando così il rischio insito in un approccio regolativo-prescrittivo, di adesione formale alle norme senza rimettere realmente in discussione i valori.

Riferimenti bibliografici

- Agocs C., Burr C. (1996). Employment Equity, Affirmative Action and Managing Diversity: Assessing the Differences. *International Journal of Manpower*, 17, 4/5: 30-45. DOI: 10.1108/01437729610127668.
- Barabaschi B. (2013). Giovani, anziani e lavoro. Politiche attive per l'occupazione e prospettive di solidarietà intergenerazionale. *Professionalità*, 32: 63-80.
- Barabino M.C., Jacobs B., Maggio M.A. (2001). Il Diversity Management. *Sviluppo & Organizzazione*, 184: 19-31.
- Bombelli M.C. (2003). Uguali o diversi? Riflessioni per un utilizzo consapevole del Diversity Management. *Economia & Management*, 5: 99-110.
- Bombelli M.C., Finzi E., a cura di (2006). *Over 45. Quanto conta l'età nel mondo del lavoro*. Milano: Guerini e Associati.
- Di Maggio P.J., Powell W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48/2: 147-160.
- Cocozza A. (2009). *Diversity Management e valorizzazione delle risorse umane*. "Working Paper Nuovi Lavori", 2: 10-37.
- Cocozza A. (2010). *Il Diversity Management. La gestione delle differenze nelle relazioni di lavoro*. Milano: FrancoAngeli.
- Colasanto M., Lodigiani R., a cura di (2008). *Welfare possibili*. Milano: Vita e Pensiero.
- Cox T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cuomo S., Mapelli A. (2007). *Diversity Management*. Milano: Guerini e Associati.
- Guillemard A.M. (2010). *L'âge de l'emploi. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*. Paris: Armand Colin.
- Guillemard A.M. (2010). L'età come primo fattore di discriminazione occupazionale in Francia. *Sociologia del lavoro*, 117: 103-116. DOI: 10.3280/SL2010-117008.
- Marcaletti F., Zanfrini L., a cura di (2012). *L'invecchiamento delle forze di lavoro. Lo stato del dibattito in Italia e in Europa*. *Sociologia del lavoro*, 125.
- Mehrotra C.M., Wagner L.S. (2009). *Ageing and Diversity. An Active Learning Experience*. New York: Routledge.
- Ministero del lavoro e delle politiche sociali (2013). *Le carte della diversità in Europa*. Disponibile al sito: www.lavoro.gov.it/ConsiglieraNazionale/Documents/LeCartedellaDiversit%C3%A0_.pdf.
- Monaci M. (2012). *Culture nella diversità, cultura della diversità. Una ricognizione nel mondo d'impresa*. "Quaderni ISMU", 1.
- Orlando R.C., Kirby S.L., Chadwick K. (2013). The Impact of Racial and Gender Diversity Management on Financial Performance. How Participative Strategy Making Features Can Unleash a Diversity Advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 1/12: 110-121.
- Sen A.K. (2000). *Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia*. Milano: Mondadori.
- Zanfrini L., a cura di (2011). *Sociologia delle differenze e delle disuguaglianze*. Bologna: Zanichelli.

Il *Diversity Management* e le strategie di impresa: alcune tendenze evolutive

Luigi Serio*

1. Lo stato dell'arte in letteratura e nelle pratiche aziendali

Da oltre vent'anni¹, la letteratura sull'*International Human Resource Management* si occupa in maniera consistente, sia da un punto di vista teorico che di proposte operative, delle opportunità per le aziende di valorizzare e trarre profitto dalle crescenti diversità, soprattutto della forza lavoro, presenti nei contesti organizzati. Alla base della diversità i principali *driver* analizzati sono l'età, il genere, la religione, la razza, il *background* professionale. Soprattutto il genere e la razza/etnia sono stati nel passato gli oggetti principali di osservazione, oggi il ventaglio delle diversità si presenta più ampio, iniziando a considerare anche le altre dimensioni citate. Seppur in una situazione di profonda evoluzione², il concetto rimane fortemente ancorato al tema della pari opportunità e l'analisi delle principali pratiche, sempre più ricche e inclusive, non va oltre il concetto di di-

* Fondazione ISTUD e Dipartimento di Scienze dell'economia e della gestione aziendale dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

1. L'espressione "*Diversity Management*" compare per la prima volta nel 1987 nel libro di Johnstone e Parker "Workforce 2000".

2. Wilson considera tre fasi: a) 1950-1970: *l'età della diseguaglianza*. Questa fase ha rappresentato il culmine dell'industrializzazione e gli inizi dell'età dell'informazione. Le comunità erano relativamente omogenee e la tolleranza delle differenze di razza, genere, etnia, abilità fisica e cultura erano regolamentate da norme non sempre rispettose dell'individuo; b) 1970-2000: *l'età dell'uguaglianza*. La promulgazione di una legislazione a favore delle pari opportunità ha segnato gli anni del cambiamento. Le organizzazioni hanno riconosciuto che la strategia di management necessitava di eliminare la discriminazione e di trattare i lavoratori equamente; c) 2000-a oggi: *l'età dell'equità*. Tale fase giunge in risposta alla carenza dell'idea di uguaglianza portata all'estremo. Attraverso l'equità, si riconoscono e si valorizzano le differenze.

Sociologia del lavoro, n. 134/2014

versità quale scostamento rispetto a standard di funzionamento superiori (ispirati all'impostazione diffusa del management quale disciplina universale). Nella sostanza le logiche prevalenti, soprattutto nelle grandi aziende, sono quelle di "proteggere" e favorire una gestione universalistica delle risorse umane e le pratiche aziendali ruotano intorno a questo presupposto; ovviamente il concetto evolve, la persistenza del fenomeno a livello organizzativo è sempre più radicata e aumenta la percezione e una crescente consapevolezza che la valorizzazione della diversità sia un'area di efficienza e di efficacia da perseguire nel tempo.

L'adozione di prassi di *Diversity Management* (d'ora innanzi DM) nelle aziende negli anni ha generato benefici su vari fronti (Barabino, Jacobs, 2000). Emerge a questo proposito una convergenza in letteratura che evidenzia effetti positivi riguardo: *a)* la riduzione dei tassi di assenteismo; *b)* il contenimento dei costi conseguenti al *turn over* del personale; *c)* l'attrazione e il mantenimento dei talenti; *d)* la comprensione dei comportamenti di una clientela diversa, sempre più eterogenea e composita; *e)* la creazione di un ambiente lavorativo favorevole alla valorizzazione del talento individuale, della sua motivazione e del bilanciamento vita lavoro.

In generale e in estrema sintesi, siamo in presenza di azioni finalizzate alla gestione evoluta delle risorse umane, tuttavia ancora lette in chiave reattiva e poco legate alle strategie di business. Nella prevalenza delle pratiche osservate, il business non ha insito il concetto di diversità nei suoi *driver* principali, pur essendo tuttavia costante e crescente la necessità di governare i processi a causa di un aumento progressivo di eterogeneità interne ed esterne all'organizzazione in risposta alla globalizzazione crescente.

Il DM si presenta come una pratica largamente esistente presso le grandi imprese multinazionali. Facendo riferimento all'analisi di Bartlett e Ghoshal sui modelli organizzativi nel mondo globale (Ghoshal, 2009), tutte le pratiche tendono a recepire indicazioni provenienti dal vertice che poi vengono riadattate con margini di discrezionalità differenti nei contesti locali. Le indicazioni sono generalmente codificate esplicitamente, vi è un ricorso molto forte all'adozione di codici etici che in qualche maniera circoscrivono il campo di azione, lo normalizzano rispetto ai diversi contesti di riferimento e ne tracciano il *set* di pratiche caratterizzanti. Da una parte, quindi si attivano processi interni tesi a "considerare e valorizzare la propria componente multi-etnica" come fattore di vantaggio competitivo, dall'altra processi esterni "tesi a valorizzare la componente multi-etnica" come fonte di comprensione di un mercato globale dai confini sempre più sfumati.

In chiave teorica il DM si situa all'interno dell'approccio evolutivo alla gestione delle risorse umane che considera la Risorsa Umana non una, ma "la" variabile fondamentale per l'attivazione del rapporto fra impresa e

ambiente e per lo sviluppo dell'organizzazione (Boldizzoni, 2009). L'ambiente non è più una variabile indipendente che condiziona l'organizzazione; il rapporto tra impresa e ambiente è più complesso e non è visto in termini di adattamento o di reazione, ma di proattività. L'approccio si differenzia da quello "lineare", che si basa sull'assunto che l'ambiente sia relativamente stabile e prevedibile, e da quello "interdipendente", che individua nella capacità di reazione e di adattamento dell'organizzazione la chiave per governare l'instabilità ambientale.

All'interno di questo quadro teorico possono essere lette alcune esperienze³ ricavabili dall'ampia e convergente rassegna di pratiche presenti nei contesti organizzati. Più in particolare, le aree maggiormente interessate risultano quelle di seguito elencate.

1.1. *Selezione, inserimento e formazione del personale*

La necessità di attivare processi di selezione che tenessero conto della diversità, ha imposto alle aziende di allargare, diremmo, globalizzare i loro rapporti con fonti di reclutamento internazionali. Aumentano i rapporti con Università, Business School e in generale la filiera formativa a livello internazionale dove attivare processi di reclutamento e programmi comuni. Un *employer branding* che si sviluppa a livello internazionale e che amplifica e arricchisce le attività, in questo processo iniziale della gestione delle risorse umane. Il luogo dove viene data visibilità a questa attenzione è soprattutto il web: gli ambienti virtuali sono dei luoghi di grande valorizzazione della diversità e il ricorso all'*e-recruiting* è praticamente esclusivo. Sono numerose le pratiche in cui la ricerca e l'inserimento di collaboratori con diverso background culturale diventano sempre più elementi competitivi di valore. In generale, grazie alla necessità di integrazione, le aziende hanno forzato la loro attenzione su programmi di inserimento sempre più strutturati, in cui la dimensione valoriale e di identità prevale come fattore di appartenenza e area di lavoro in comune.

IBM New Graduate Program

Il *new graduate program* è un programma di formazione internazionale a cui partecipa la maggior parte di neolaureati inseriti in azienda nell'area Europa e Mediterraneo. Tutti i giovani neo assunti hanno l'opportunità di condividere lo stesso percorso di formazione, articolato in otto mesi, in diversi paesi dell'area Emea. In questo percorso formativo sono previsti di-

3. Sono reperibili in letteratura numerosi repertori di pratiche di DM, a cui i box proposti fanno riferimento. Fra tutti cfr "Sodalitas: La multiculturalità, un valore per l'impresa".

versi moduli che ricostruiscono il *core business* di IBM: attività consulenziali, di vendita, *project management*, collaborazione e *team working*. L'attivazione di questi processi avviene attraverso uno stretto collegamento con università e business school a livello internazionale, che sono in grado di creare il *link* più idoneo per le azioni di reclutamento. IBM favorisce, l'integrazione degli studenti provenienti da diversi paesi del mondo attraverso il web e *brainstorming online* su tematiche proprie del suo business.

Di grande interesse, inoltre sono tutte le attività di *employer branding* ispirate al concetto della multiculturalità che attivano e facilitano il consolidamento della presenza nei mercati di interesse da parte dell'azienda. In qualche maniera una modalità di *entry strategy* di pari intensità ed efficacia rispetto a quelle tradizionali di carattere commerciale.

Collegata prioritariamente al tema dell'inserimento, la formazione si presenta come lo strumento più diffuso per sostenere e sensibilizzare lo sviluppo di una cultura aperta al DM. L'obiettivo, da una parte, è quello di superare i pregiudizi che sono di ostacolo al business e alle relazioni (prevalentemente in ottica pari opportunità), dall'altra, favorire la diffusione di una cultura aziendale in grado di valorizzare le diversità culturali. Da questo punto la diversità si pone come fattore trasversale che riguarda e interessa tutta l'azienda: i corsi riguardano tutti i target aziendali, a partire dal top management, e sono integrati a piattaforme fisiche e virtuali di conoscenza e di scambio finalizzate a condividere esperienze e favorire l'integrazione in azienda.

Banca Popolare di Milano: la formazione alla diversità come leva di business

Per favorire il business con la clientela multiculturale, Banca Popolare di Milano ha promosso un corso di formazione per i dipendenti delle agenzie con forte presenza di clientela multiculturale. L'obiettivo è quello di diffondere la conoscenza delle culture di origine al fine di facilitare il superamento di pregiudizi e stereotipi che possono ostacolare la relazione.

“L'impegno di Banca Popolare di Milano – iniziato peraltro nel lontano '95 con la commercializzazione del primo conto corrente dedicato – si è pertanto concretizzato su due fronti: la realizzazione di un'offerta dedicata denominata Extraordinario! e lo sviluppo di nuove modalità di servizio a carattere “multi-etnico”.

Per quanto concerne il superamento di eventuali barriere legate alla difficoltà di comprensione della lingua, BPM si è mossa su più fronti: sia depliant illustrativi in otto lingue oltre all'italiano – arabo, francese, spagnolo, filippino, rumeno, portoghese, inglese, cinese –, sia attivazione di un call center multilingua: operatori madrelingua danno informazioni in francese, arabo, rumeno, spagnolo ed inglese, infine apertura degli Extraordi-

nario Point: presso sei agenzie è disponibile un servizio di videoconsulenza multilingue”.

www.gruppobpm.it/en-ist/social-responsibility/social-responsibility-reports/Social_Responsibility_report_2012/allegato1/social_responsability_report_2012.pdf

1.2. Comunicazione interna

Un'area di grande cura di pratiche di DM riguarda la comunicazione interna, attraverso le intranet aziendali e gli *house organs*.

L'idea, anche in questo caso, è principalmente quella di diffondere, in una logica di *broadcast (top-down)*, la visione aziendale sul tema, ricostruendo e dando visibilità a mission aziendali e codici etici in cui la visione globale è declinata in ogni suo punto. Con diversi livelli di dettaglio le intranet informano su azioni specifiche fatte a favore di diversità segmentate secondo i criteri tradizionali, calendari multiculturali con festività gestite in tutto il mondo e notizie di interesse per ampliare la prospettiva e la visuale di tutti i dipendenti in chiave internazionale.

In generale, gli strumenti sviluppati si pongono l'obiettivo prevalentemente di far evolvere la cultura aziendale interna, migliorando la conoscenza e la comprensione della crescente importanza delle diversità culturali nel mondo del lavoro e del business.

Costa Crociere – The World of Costa

The world of Costa è il principale strumento di comunicazione interna promosso dall'azienda. La testata è un quadrimestrale di circa 36 pagine, edito in tre lingue. www.costacruise.com/B2C/USA/Corporate/human/The+World+of+Costa/The+World+of+Costa.htm.

In generale si snoda su due categorie di informazioni: notizie rilevanti per il business nel breve-medio periodo; notizie finalizzate alla costruzione e al rafforzamento dell'identità aziendale. Attraverso lo strumento, si vuole anche creare una dimensione familiare dell'azienda, che per sua natura è decentralizzata e “in movimento”, diffondendo conoscenza e collaborazione fra le persone. Il titolo evoca la dimensione e il profilo globale che l'azienda vuole sostenere.

1.3. Valutazione e sviluppo delle risorse

La crescita significativa di personale “diverso” all'interno delle aziende ha attivato processi di valorizzazione delle persone che tengano conto anche di questo aspetto.

Al di là delle singole iniziative messe in campo, quello che appare di grande interesse rispetto ai fini del presente contributo è che la diversità diventa uno dei fattori su cui valutare e attivare azioni specifiche collegate alle strategie delle aziende.

Intesa in questi termini, siamo ancora all'interno del confine ampio delle pari opportunità; in realtà sono *policy* che nel tempo attivano meccanismi di simmetria e rendono il tema della multiculturalità uno dei fattori di successo dell'azienda. È interessante notare è il fatto che inserire prospettive di *diversity* nei processi di valutazione e sviluppo, conferisce organicità alle *policy* e la collega con maggiore fluidità all'intero ciclo di sviluppo della risorse umane. Le pratiche di DM favoriscono la formalizzazione dei processi, una maggiore aderenza al tema delle competenze, una chiave di lettura più rivolta alla persona, che tenga conto non soltanto della dimensione di saperi tecnici, ma anche e soprattutto di quelle sociali e relazioni, componenti essenziali del processo di valutazione.

PMT – Performance Management Tool

Si tratta dello strumento online di gestione e valutazione della performance lanciato dalla Pirelli a livello di Gruppo nel 2007 ed esteso gradualmente a tutto lo staff (dirigenti, quadri e impiegati) delle realtà Pirelli nel mondo. Nel 2011 il processo ha coinvolto oltre 5.700 dipendenti, circa cento persone in più rispetto al 2010, in quanto lo strumento online è stato esteso anche ai dipendenti delle consociate commerciali del Sud Est asiatico. Il PMT Pirelli è estremamente dinamico, di facile consultazione, in grado di interpretare ed esprimere le novità valoriali e culturali promosse dall'azienda, agevolandone la condivisione e l'apprendimento.

Lo strumento è un fondamentale esempio di condivisione multiculturale delle modalità di valutazione della performance delle persone che lavorano nei più diversi paesi all'interno del gruppo.

Nel 2011 all'interno della piattaforma del *Performance Management* è stato lanciato il processo di mappatura delle competenze con l'obiettivo di fornire: *a)* all'azienda, una fotografia completa e puntuale della distribuzione delle competenze; *b)* sempre all'azienda, suggerimenti per mettere a piano specifiche campagne di formazione; *c)* al responsabile, un'occasione di confronto delle aree di forza e di miglioramento del proprio collaboratore; *d)* al capo, uno specchio delle aree di forza e di miglioramento dei propri collaboratori.

Le famiglie professionali coinvolte dal processo sono state: Industriale, Qualità e HSE, per un totale di 732 persone, originarie di sette paesi (Cina, Egitto, Italia, Romania, Turchia, UK, USA, Germania).

La versione *online* del processo ha permesso di rilevare in modo preciso il presidio di specifiche competenze, in un'ottica di mobilità e di polivalenza delle risorse.

<http://annual-sustainability-report-2011.pirelli.com/it/dimensione-sociale/comunita-interna/ascolto-employer-branding-formazione-sviluppo/sviluppo>.

2. *Diversity Management* e strategie di impresa: apprendimenti e tendenze evolutive

Nelle esperienze selezionate, le pratiche di DM agiscono generalmente da facilitatore, da elemento di mediazione e di accompagnamento per accelerare l'adeguamento dei sistemi di gestione delle risorse umane interne alle aziende in un mondo che cambia.

Si tratta di *policy* abbastanza strutturate, dalla natura generalmente sequenziale, affidate e gestite da ruoli "incardinati" all'interno della grande famiglia della *Corporate Social Responsibility* (CSR). Esse sono il risultato, nella maggior parte dei casi, di uno "stretching" di politiche che facilitano gestioni personalizzate, più evolute e più inclusive delle risorse umane. Non sono tuttavia competenze diffuse, ma circoscritte alla persona, al ruolo e alla funzione aziendale che ha in carico la pratica. La collocazione "naturale" all'interno dell'area della CSR tende a privilegiarne il potenziale comunicativo.

Per quanto riguarda, la sfera individuale, le pratiche di DM, nelle loro manifestazioni più varie, incrociano la gestione delle risorse umane nel loro intero ciclo di sviluppo. È interessante il fatto che pratiche sviluppate in contesti di gestione della diversità vadano poi anche a trasferirsi in maniera significativa a tutta l'organizzazione; il concetto di "inclusività", che ispira la maggior parte delle pratiche, attiva infatti percorsi virtuosi che non restano confinati alla diversità da tutelare o valorizzare ma diventano patrimonio comune di tutta l'organizzazione.

In chiave organizzativa, si aggiungono altri elementi. Le pressioni di un mercato globale dai confini sempre più sfumati pongono il tema della competitività internazionale all'ordine del giorno dell'agenda strategica per l'impresa e una parte significativa del business si sviluppa oggi in una dimensione internazionale. Il processo di internazionalizzazione è molto più di una ricerca di un singolo mercato ma riguarda gli assetti organizzativi, le dimensioni di *governance*, le relazioni con le altre imprese nelle diverse filiere; in qualche modo esso diventa paradigmatico di un nuovo modo di essere dell'impresa. L'analisi in questione parte dai mercati, ma i cambiamenti sociali pongono confini sempre più sfumati nella relazione individuo/organizzazione e aprono prospettive di apprendimento organizzativo di indubbio interesse.

Una prima sfera, così come emerge dai casi e dalla letteratura prevalente, riguarda l'area della gestione delle risorse umane. Il DM attiva naturalmente una cura individuale o in ogni caso micro *clusterizzata* dei dipendenti. Ed è anche chiaramente ricavabile dall'insieme delle pratiche che buona parte dei suoi effetti e, nella sostanza, dei suoi presupposti di partenza sono relativi a valorizzare le risorse umane e riportare al centro della creazione di valore il talento posseduto internamente dall'azienda. Non

è un tema nuovo, in chiave di politiche formalizzate, tuttavia è sempre attuale l'obiettivo di riuscire a sviluppare *policy* che vanno oltre la logica della "cosmetica" manageriale e del "lusso organizzativo", cioè confinate a un aspetto prevalente di enunciazione, riportando priorità e nuove evidenze al fatto che "*in una azienda che si prende cura si sta meglio e soprattutto si performa meglio*". Da questo punto di vista, al pari di altre pratiche e "mode" organizzative, il DM può diventare un interessante grimaldello per promuovere iniziative che la tensione all'efficienza degli ultimi tempi sembravano aver fatto passare in secondo piano nel mondo delle aziende. Che poi ci sia un collegamento stretto fra performance aziendale e pratiche di valorizzazione, è una consapevolezza consolidata, sebbene mai "quantificata" fino in fondo. In questo senso, alcuni indicatori di misurazione potrebbero essere di maggiore aiuto nella diffusione degli strumenti, al pari di *issues* diverse, ma dall'ampiezza simile, come il welfare aziendale o il *generation mix*.

Una seconda sfera riguarda gli effetti positivi sulle politiche di marketing e gestione clienti. Impatti aziendali positivi si trovano in chiave di business, qualora la gestione della diversità venga vista come leva per gestire mercati diversi e lontani, con abitudini di consumo diverse. È consueta la prassi di utilizzare personale prossimo culturalmente ai mercati di riferimento, per affinità di lingua, comprensione dei modi e dei consumi. In realtà, il processo di DM si attiva soltanto nel momento in cui gli interventi escono dalla tattica specifica commerciale, cioè quella di rendere più fattibile la transazione commerciale e diventano patrimonio organizzativo.

Da tempo, infatti, anche nelle aziende di piccole dimensioni, vengono abbondantemente usati stage, tirocini e quant'altro per cercare di reclutare e poi personalizzare la risorsa, che si pone in realtà più come mediatore fra due diversità. Anche in questo caso il DM si pone come grimaldello per un cambiamento più ampio da parte dell'azienda. L'ibridazione degli organici imposta dal mercato sempre più globale porta non soltanto pratiche di gestione della diversità, ma anche e soprattutto la cultura delle diversità che permette all'azienda di avere un *mindset* e una visione globale, condizione necessaria per competere e sopravvivere nella rinnovata competizione internazionale. Recenti ricerche sembrerebbero confermare il fatto che clienti nei mercati a crescita accelerata (Cina, India, Russia e Brasile) hanno compreso meglio il ruolo del *prosumer*, cioè il coinvolgimento del cliente nei processi di sviluppo prodotto (Berardi *et al.*, in corso di pubblicazione). Sempre più comunità "diverse" contribuiscono e contribuiranno allo sviluppo prodotto, creando simmetrie culturali fino ad oggi impensabili fra i paesi a economia "occidentale" e le aree di mercato a crescita accelerata.

Una terza area di analisi riguarda l'innovazione. Emergono spunti che confermano come la creazione di un ambiente favorevole alla diversità

si traduce nella sostanza nella costruzione di laboratori di confronto e di scambio in cui prospettive culturali diverse ibridano e alimentano nuove modelli di business. Il tema è ampiamente dibattuto in letteratura e si situa all'interno del cambiamento di paradigma imposto dal passaggio da "innovazione chiusa" a "innovazione aperta" (Quarantino, Serio, 2009).

La logica di innovazione *close* si basa sull'idea di mantenere il vantaggio competitivo attraverso l'enfasi sulle barriere all'entrata, sia di natura organizzativa, attraverso l'importanza della funzione di Ricerca e Sviluppo, sia di natura finanziaria, attraverso gli investimenti in tali attività e la tutela della proprietà intellettuale. Il quadro in sintesi descritto ruota intorno ai temi del controllo, della prospettiva "gerarchica" dello sviluppo e si declina in caratteristiche di dimensione, strategia di influenza e valorizzazione del capitale umano interno. Per mutuare la prospettiva in chiave *diversity*, un processo di profonda chiusura in cui le azioni sono prevalentemente vocate a ricondurre a logica comune pensieri diversi all'interno dell'azienda.

Il modello *open* consiste invece in un sistema in cui cooperazione e legami fra attori diversi generano input innovativi utili per il mercato. In altre parole, l'innovazione aperta comporta il fatto che network di organizzazioni, pubbliche e private, agiscono insieme per innovare; la creazione di valore non è il risultato esclusivo di una trasformazione interna di input in output – come indica il tradizionale modello di innovazione –, piuttosto la combinazione intelligente ed efficace di risorse interne ed esterne. In questo quadro una chiave di lettura simile è sovrapponibile al sistema ideale che le riflessioni più recenti sul DM promuovono.

In una logica di *continuum* fra sistema aperto e chiuso, anche le politiche di DM potrebbero favorire strade interessanti per l'azienda. L'intensificazione dei rapporti di interazione strutturati con clienti, fornitori e partner industriali e, soprattutto in prospettiva, la crescita dei rapporti di collaborazione con le università e i centri esterni di ricerca a livello internazionale sembrerebbero condurre le aziende verso modelli meno timidi di apertura e meno baricentrati sulla valorizzazione delle risorse interne, in linea con le principali esperienze e pratiche di successo presenti nei contesti internazionali. In questo quadro, grande beneficio si dovrebbe generare dall'integrazione delle pratiche di selezione e inserimento, in cui il sistema degli *stakeholder* locali è stato già attivato e portato a fattore di valore. Collegare i processi di DM ai processi primari di creazione di valore in innovazione aiuta a generare un contesto più aperto, più in linea con le pressioni competitive e a favorire il cambiamento di *mindset* alla base delle chiavi di lettura finora proposte sul tema.

Un'ulteriore sfera riguarda il tema più generale della reputazione aziendale. Esiste una correlazione diretta fra pratiche di DM e reputazione aziendale nell'ambiente circostante. La natura e il sistema di relazioni che la pratica di DM attiva, facilitano la costruzione e la visibilità dell'azienda

all'interno del suo *cluster* di riferimento. L'inserimento nel *cluster* è basato su competenza e affidabilità, un *mix* di competenze tecniche e relazioni in cui si mischiano tecnologia, capitale umano e capitale sociale. A livello globale, la trasposizione di questi sistemi e la loro traduzione in *asset intangibili* contribuiscono a costruire la fonte principale di vantaggio competitivo e il posizionamento nel mercato globale; un posizionamento basato sull'integrazione in sistemi multiculturali, mediati dal sapere tecnico e dall'appartenenza a comunità professionali specifiche grazie alla reputazione conseguita nel tempo. Ciò determina un ambiente strutturalmente costruito sulla diversità, da cui trae alimento e risorse per la competizione, un patrimonio di fiducia condiviso con rilevanti *stakeholder* del contesto che scambiano risorse e costruiscono identità.

I *driver* indicati sono convergenti e integrati e generano un meccanismo di scambio continuo, ognuno dei fattori sopraindicati conferisce e si appropria di caratteristiche dell'altro. I fattori si muovono e si alimentano in un contesto globale e sempre più mettono al primo posto delle loro priorità modelli di business che posizionano l'azienda in sistemi globali interconnessi, in cui operare attraverso nuovi artefatti organizzativi che fanno dell'apertura, il confronto e lo scambio i fattori abilitanti nei processi di creazione di valore. Le nuove pratiche di DM escono dal dominio esclusivo della CSR e dell'*Human Resource* e si connettono in maniera stabile ai processi di strategia competitiva, sono sempre meno usate per normalizzare situazioni consolidate, sempre più orientate a favorire la comprensione di un mercato, economico e sociale, sempre più diverso e complesso.

Nuovi modelli di business in un mondo senza confini. Una visione integrata: Piattaforma India

Al fine di sostenere la presenza delle aziende italiane nel mercato indiano, Assocomplast, associazione di Confindustria che raggruppa i produttori di macchine per le materie plastiche e Ucima, associazione di Confindustria che associa i produttori di macchine utensili, hanno finanziato e avviato il progetto Piattaforma India. Il progetto si pone come il naturale collettore di iniziative tese a migliorare la presenza delle aziende italiane appartenente ai settori interessati. Quarto mercato di sbocco dell'offerta italiana di macchine utensili, e tra i più vivaci anche per i costruttori di macchine per la plastica che si aspettano un significativo e costante sviluppo del mercato, l'India è un mercato nel quale la penetrazione delle imprese italiane, per lo più di dimensione medio piccola, può avvenire in modo deciso a patto che vi sia un reale supporto da parte delle istituzioni, prime fra tutte le associazioni di riferimento. In questo senso, la Piattaforma India si propone come vero e proprio *hub* in grado di fornire assistenza, consulenza e anche strutture distribuite e condivise tra le aziende che vi partecipano. Rete istituzionale di rappresentanza del comparto, consulenza tecnico-legislativa per l'insediamento in loco, selezione di fornitori, reti di agenti e partner

sono alcune delle attività che il presidio attivato sul territorio indiano dalle due associazioni dovrà garantire, avvalendosi di personale locale opportunamente formato e indirizzato. Accanto alla dimensione di condivisione tra le imprese – condivisione di esperienze e saperi e al contempo di costi – emerge con forza la volontà che le associazioni stesse rafforzino la propria presenza sui territori di destinazione dei processi di delocalizzazione, in particolare per la promozione e l'avvaloramento della reputazione del *made in Italy* attraverso azioni di comunicazione a livello istituzionale.

Il progetto agisce su tutte le leve indicate potenzialmente come *driver* di sviluppo. In primo luogo, la Piattaforma intende avvicinare le aziende italiane al mercato, ai clienti, cercando di capire “L’India dall’India”. Personale indiano interagisce con le strutture italiane per aiutare a comprendere il mercato, capirne le potenzialità e i vincoli, individuare strumenti e modalità di integrazione sempre più stabili.

In secondo luogo, agisce sul capitale umano e sul potenziale di innovazione. Aiutare le aziende italiane a inserirsi nelle filiere globali, corte e lunghe, è un processo di integrazione tecnico-commerciale, ma soprattutto di integrazione culturale. L’iniziativa si pone come un nodo simmetrico di una rete che non ha più un baricentro consolidato, ma si compone in maniera tattica in base ai nuovi baricentri commerciali. L’India è un nodo, ma anche una *piattaforma* di riferimento per altri mercati.

Infine la reputazione. La costruzione di sistemi di relazioni con centri del sapere e della Ricerca e Sviluppo contribuisce a rafforzare un’immagine “competente” e “competitiva” dell’impresa italiana. Una costruzione di un sistema di *stakeholder* che ha reso vincente il “modello” italiano a livello locale, e che cerca di riprodursi, in forme e modi differenti, a livello globale. Un’integrazione a monte e a valle della catena del valore, la filiera cliente-fornitore su cui si è basato il potenziale e il successo “tecnologico” delle imprese italiane. Un *hub* di comprensione e valorizzazione di sistemi di valori e di competenze diverse con cui scambiare conoscenze e mercati.

3. Considerazioni conclusive

Il superamento della visione parziale della singola pratica di DM è alla base delle nuove strategie di management in cui la diversità è fattore costitutivo e in cui le chiavi di lettura proposte aiutano a creare una visione integrata e organica dei processi economici, superando definitivamente la “camicia di forza” delle pari opportunità da cui le esperienze presenti sono ampiamente influenzate. In questo quadro, le pratiche di DM diventano un patrimonio fondamentale per l’attivazione di processi di cambiamento significativi nei contesti organizzati e per consolidare i nuovi contorni competitivi di un’impresa diversa, dai confini e forme molto più sfumati, che si muove in un mercato globale facendo leva su fattori differenzianti e distintivi peculiari, il cui valore è generato dallo scambio e dalla fluidità dei processi d’integrazione. La grande eredità che lascia al

mondo del management questa esperienza è quella di considerare la diversità come un fattore costitutivo, su cui attivare processi complessi di composizione di vantaggio competitivo basato su distinzioni e competenze uniche: una chiave di lettura che va oltre la singola pratica, generando *mindset* culturali in grado di vedere nuove fonti di valore e nuovi modi di essere e di agire dell'azienda. In questa cornice, la ricchezza delle pratiche diventa un patrimonio organizzativo di apprendimento da alimentare e porre come base di confronto nella determinazione delle strategie di impresa: una "sorprendente" prospettiva per una pratica che sembrava essere stata definitivamente "normalizzata" nelle routine organizzative e nella retorica manageriale.

Riferimenti bibliografici

- Barabino M.C., Jacobs B. (2000). *La diversità nella Gestione delle Risorse Umane*, in Boldizzoni D., Manzolini L., *Creare valore con le Risorse Umane*. Milano: Guerini e Associati.
- Berardi M., Serio L., Tonelli M. (in corso di pubblicazione). *Crowdsourcing in Developing Countries: A possible model to co-create with the poor*.
- Boldizzoni D. (2009). Evoluzione dello Human Resource Management: dalla gestione alla valorizzazione delle Risorse Umane. In: Boldizzoni D., a cura di, *Management delle Risorse Umane*. Milano: Edizioni Il Sole 24 Ore.
- Ghoshal S. (2009). *Una buona teoria manageriale* (edizione italiana a cura di Luigi Serio). Milano: Edizioni Il Sole 24 Ore.
- Johnstone W., Packer A. (1987). *Workforce 2000: Work and Workers for the Twenty-First Century*, Indianapolis, IN: Hudson Institute.
- Monaci M. (2012). *Culture nelle diversità, cultura della diversità*, "Quaderni Ismu", 1/2012.
- Quarantino L., Serio L. (2009). L'innovazione Aperta. *Sviluppo & Organizzazione*, settembre.
- Wilson T. (1997). *Diversity at work: the business case for equity*. New York: Wiley.

Azioni positive contro le discriminazioni nel mondo del lavoro. L'esperienza dell'UNAR

Marco Buemi*

1. Alcuni dati di ingresso

In un mondo in cui la mobilità è ormai un dato di fatto, tutti i paesi, non solo occidentali, si sono trovati a fronteggiare, con modalità e tempi diversi, nuove sfide in merito all'integrazione sociale di persone di origine straniera. La complessità del problema ha provocato e provoca tutt'oggi dubbi, paure e perplessità, ma di fronte all'ineludibilità del fenomeno migratorio, bisogna superare le residue incertezze e affrontare con maggiore determinazione e con efficaci proposte innovative le ricadute e le pesanti implicazioni in termini economici e sociali dell'espansione di una realtà multiculturale in continua trasformazione quale si profila in Italia e più in generale in Europa. Secondo l'ultimo dossier statistico immigrazione UNAR/IDOS, in Italia ci sono circa 5.186.000 persone di origine straniera con un tasso totale di occupazione del 60,6%. Come rilevato dall'indagine sulle forze lavoro dell'ISTAT, il numero degli occupati stranieri incide per quasi il 10% (2.334.000) sugli occupati complessivi (22.899.000).

Questi dati confermano che nel nostro paese siamo ormai in presenza di una società multiculturale in continua evoluzione che pone numerosi problemi di accoglienza e di integrazione, soprattutto nel mercato del lavoro. Infatti quest'ultimo rappresenta senza dubbio il settore in cui l'esigenza di combattere qualsiasi forma, diretta o indiretta, di discriminazione etnico-razziale diventa più pressante. L'attività lavorativa, infatti, è fondamentale nella formazione dell'identità privata e pubblica di un individuo, pertanto un sano ambiente di lavoro è una componente essenziale per una vita sociale equilibrata.

* UNAR, Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali.

L'integrazione del lavoratore straniero va analizzata almeno sotto due aspetti fondamentali: la situazione vissuta nel contesto lavorativo all'interno dell'azienda e quella sociale vissuta nel contesto esterno.

Le due realtà sono però influenzate da fattori e da "operatori" diversi, con politiche non sempre convergenti. È un dato di fatto che il lavoratore immigrato è tendenzialmente più disponibile e motivato ad accettare il nuovo contesto culturale aziendale che non quello sociale esterno, da cui di fatto spesso è escluso. Si crea così un *gap* fra il livello di integrazione in azienda e quello che si registra all'esterno; l'azienda stessa, dovrebbe avere un interesse particolare ad aiutare il lavoratore nel colmare le differenze tra la realtà lavorativa e quella sociale. Infatti, un lavoratore inserito socialmente lavorerà con più soddisfazioni consentendo all'azienda di guadagnare in produttività.

In un ambiente circoscritto quale può essere quello lavorativo, una trasformazione della cultura aziendale in senso anti-discriminatorio è però spesso un processo di difficile attuazione. Creare condizioni adatte all'integrazione delle diversità comporta, infatti, dei costi che non sempre le imprese sono in grado di sostenere.

In relazione ai contesti lavorativi multiculturali, in progressivo aumento in Italia in seguito alla crescita del fenomeno migratorio, l'ordinamento nazionale, a differenza di quanto avviene in altri sistemi europei, non prevede specifici obblighi giuridici che vincolino le aziende a contrastare la discriminazione all'interno dei luoghi di lavoro. In altri Paesi, invece, come l'Inghilterra, l'Irlanda, l'Olanda, la Svezia e la Danimarca, le aziende sono vincolate normativamente ad attuare, attraverso una rigorosa pianificazione, efficaci iniziative per favorire la convivenza interetnica e a fornire agli organismi di antidiscriminazione periodici rapporti sulle misure adottate per prevenirla e combatterla. Le inadempienze comportano per le aziende sanzioni pecuniarie e la conseguente perdita di immagine del *brand* aziendale.

Nell'ultimo rapporto del 2012 redatto dall'UNAR (Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali), Ufficio della Presidenza del Consiglio dei Ministri istituito nel 2004 con il d.lgs. 215/2003 in recepimento della direttiva europea 2000/43, le segnalazioni per discriminazioni etniche e razziali rappresentano il 51,4% rispetto a tutti i fattori di discriminazione. Le discriminazioni etniche nel mondo del lavoro rappresentano il 18,2% delle denunce rispetto a tutte le varie macro aree della vita sociale del Paese. E il dato più importante da rilevare è che tra queste denunce quelle relative alle discriminazioni razziali in fase di accesso al mercato del lavoro sono il 61,7%. Numeri altissimi rispetto alle altre segnalazioni, come ad esempio differenti condizioni lavorative (10%), una retribuzione disparitaria (0,8%) o il classico *mobbing* con aggravante etnico razziale (2,5%).

Tab. 1 - Segnalazioni per terreno della discriminazione e ripartizione geografica. Distribuzione percentuale

Fattore	Ripartizione geografica				Totale
	Centro	Nord-Est	Nord-Ovest	Sud e Isole	
Disabilità	6,6	7,8	3,7	14,5	7,3
Età	38,3	20,8	26,2	6,7	25,4
Etnia/Razza	44,7	61,2	56,6	47,7	51,4
Genere	1,2	0,4	3,2	4,7	2,4
Orientamento sessuale	7,4	5,9	8,3	24,4	11,2
Religione o convinzioni personali	1,7	3,9	2,0	2,1	2,3
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

Fonte: UNAR/IREF-ACLI, 2013

Tab. 2 - Ambito della discriminazione: confronto 2010-2012. Distribuzione percentuale

Ambito	2010	2011	2012	Diff. 2012-2011
Lavoro	11,3	19,6	37,7	+18,1
Mass Media	20,2	22,6	16,8	-5,8
Vita pubblica	17,8	16,7	13,6	-3,1
Erogazione servizi da enti pubblici	15,9	10,9	8,3	-2,6
Tempo libero	8,0	9,8	6,2	-3,6
Scuola e Istruzione	3,3	2,8	5,0	2,2
Casa	8,9	6,3	4,6	-1,7
Erogazione servizi da pubblici esercizi	5,4	4,3	2,7	-1,6
Trasporto pubblico	2,4	2,5	1,8	-0,7
Forze dell'Ordine	2,4	1,8	1,6	-0,2
Salute	1,1	1,8	1,1	-0,7
Erogazione servizi finanziari	3,3	0,9	0,5	-0,4
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>-</i>

Fonte: UNAR/IREF-ACLI 2013

La tabella 3, qui di seguito riportata, evidenzia che la stragrande maggioranza delle segnalazioni concernenti l'ambito lavoro riguardano discriminazioni nell'accesso all'occupazione (85,3%). Tutte le altre fattispecie discriminatorie fanno registrare percentuali nettamente più basse. Questo dato è il risultato sia di una capillare azione di monitoraggio sul web delle offerte di lavoro, sia delle segnalazioni da parte di privati cittadini. Nel primo caso si tratta soprattutto di annunci discriminatori rispetto all'età

della figura professionale richiesta; nel secondo caso, invece, vengono segnalate procedure di selezione del personale che escludono i lavoratori privi di cittadinanza italiana.

Tab. 3 - Contesti di discriminazione ambito “Lavoro”. Distribuzione percentuale

Contesto	%
Accesso all'occupazione	85,3
Condizioni lavorative	4,5
Condizioni di licenziamento	2,1
Retribuzione	0,2
Mobbing con aggravante	1,9
Altro	2,5
Colleghi	3,5
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>

Fonte: UNAR/IREF-ACLI, 2013

2. Un evento unico nel suo genere: “Diversitalavoro”

Proprio per contrastare la discriminazione in fase di accesso al mercato del lavoro l'UNAR fin dal 2008, con la realizzazione di adeguate iniziative che consentissero un più facile incontro tra le aziende e le categorie di soggetti svantaggiati, diversamente abili, persone di origine straniera e persone *transgender*, ha avviato, nel mondo del lavoro, una strategia specifica e unica nel suo genere in Italia, aumentando così le possibilità di contatto tra aziende e persone che spesso vengono discriminate nel mondo del lavoro. Questo programma di iniziative denominato *Career Forum* “Diversità al lavoro” ha visto nelle due edizioni del 2012, a Roma e Milano, la partecipazione di circa 750 persone, e una quarantina di candidati sono stati selezionati (il 40% di origine straniera) dalle aziende con contratti a tempo determinato, indeterminato o stage.

L'iniziativa *Diversitalavoro*, rivolta come già specificato alle persone con una “diversità visibile” che sono alla ricerca di un lavoro o che mirano a migliorare la loro posizione all'interno dell'ambiente di lavoro, nasce soprattutto dalla chiara consapevolezza che solo attraverso un contatto diretto e un serio colloquio è possibile valutare una persona per quello che è veramente in termini di competenza professionale e non per il nome che porta o per il sesso o per qualche sua caratteristica fisica. Per questo sono così importanti i colloqui diretti, tra le aziende e i candidati, appositamente organizzati, ogni anno, a partire dal 2007, nell'ambito di tale iniziativa. Ad oggi i *Career forum* si svolgono a Milano, Roma, e dal 2012 hanno

avuto luogo anche in alcune città del Mezzogiorno (Napoli, Bari, Catania, Catanzaro) e sono stati rivolti a promuovere l'inserimento al lavoro non più solo di stranieri e disabili di talento, ma anche di persone transessuali/transgender.

L'idea è nata nel 2007, in occasione del *Diversity Day* organizzato dall'UNAR in collaborazione con Synesis Forum a Milano nell'ambito dell'Anno europeo delle Pari Opportunità. Si trattava di un primo approccio in tema di diversità e lavoro. Vi erano riuniti manager di molte aziende, insieme a docenti universitari e operatori sociali. Lo scopo era quello di migliorare la capacità di gestire le differenze del personale, utilizzandole come valore aggiunto all'interno delle organizzazioni aziendali. Quella iniziativa non prevedeva però la possibilità per le persone presenti di stabilire contatti diretti con le aziende in vista di possibili assunzioni.

Nello stesso anno, in un'analoga iniziativa dell'Anno europeo incentrata sulle discriminazioni multiple, fu invitato Jean Claude Legrand, capo della Direzione mondiale della Diversità di L'Oreal, colui che ha lanciato in Francia il progetto *Emploi et Diversité*. Legrand fece vedere un video che mostrava l'incontro di alcuni gruppi aziendali con persone appartenenti alle realtà di emarginazione delle periferie di Parigi nell'ambito di un progetto che mirava a promuovere l'inserimento al lavoro delle persone con maggiori difficoltà e che era stato ideato per cercare di rispondere alle proteste scoppiate nelle *banlieuses*. Da queste due importanti esperienze l'UNAR e i suoi partner presero lo spunto per creare *Diversitalavoro*.

I partner del progetto di *Diversitalavoro* sono la Fondazione Sodalitas che si occupa per lo più di responsabilità sociale d'impresa; la Fondazione Adecco per le pari opportunità che ha competenze principalmente nello *screening* dei curriculum, unendo grande esperienza nel campo del lavoro interinale e anche attenzione alla tematica delle pari opportunità; infine, People che è specializzata, dal punto di vista logistico organizzativo, nella creazione di *Career day* che si svolgono nelle università per il *matching* tra neolaureati/laureandi e imprese.

Ogni azienda che accetta di partecipare mette a disposizione almeno un posto di lavoro, indicando le posizioni lavorative offerte nel sito internet dell'evento www.diversitalavoro.it. fin dalle settimane precedenti. Le imprese coinvolte sono più di trenta a Milano; a Roma, invece, circa la metà.

I candidati appartenenti alle categorie svantaggiate che cercano lavoro esaminano, quindi, le offerte, valutano per quali di esse hanno i requisiti necessari e propongono la propria candidatura inserendo, così, *on-line* il curriculum.

La Fondazione Adecco si occupa in seguito del *matching* tra le posizioni offerte e le richieste dei candidati e sceglie quelli che risultano più idonei. In media le persone invitate all'evento si aggirano tra le 350/400,

anche se i *curricula* inviati sono migliaia. Ai candidati selezionati viene, infine, mandato l'invito a partecipare alla giornata di incontro con le aziende.

La giornata si svolge in modo molto concreto e produttivo con i colloqui tra i candidati e i responsabili delle risorse umane delle aziende partecipanti. Nella seconda parte della giornata si svolgono tre brevi seminari che aiutano il candidato a proporsi meglio nel mondo del lavoro. Durante i mesi precedenti all'evento, i partner organizzano corsi di formazione *ad hoc* rivolti ai responsabili delle risorse umane delle aziende partecipanti sulle tematiche relative agli stranieri, ai disabili e alle categorie *LGBT*. Ma sono i colloqui il cuore dell'evento, perché è proprio l'incontro diretto quello che può far superare il pregiudizio. Da una ricerca fatta dall'OIL (Organizzazione Internazionale del Lavoro), infatti, emerge che le discriminazioni, nella fase del colloquio, vengono abbattute del 50 per cento. Mentre nei contatti per telefono e per lettera le discriminazioni sono molto più alte.

Le aziende coinvolte – IBM, Microsoft, Pirelli, Vodafone, Telecom, Allianz, Bosch... – chiedevano competenze piuttosto elevate. Successivamente il *Career forum* si è rivolto anche a un altro tipo di aziende, come Autogrill, Danone, Leroy Merlin... Ciò che si vuol fare è venire incontro alle esigenze di chi fa fatica non tanto a trovare un lavoro, ma a trovarne uno adatto alle proprie competenze e ai propri titoli di studio. Perché in realtà non c'è, per gli stranieri, un grave problema di disoccupazione: il tasso di disoccupazione degli stranieri è più alto, ma non di molto (circa quattro punti percentuali), rispetto a quello degli italiani. Il problema per gli stranieri è che per lo più fanno lavori poco qualificati, lavori non corrispondenti ai loro titoli di studio e alle loro professionalità. Per questo motivo l'evento si rivolge alle persone di talento, perché i talenti fanno molta fatica a trovare da soli il lavoro adatto alle loro capacità in un mercato etnicizzato come quello italiano, dove ci sono ancora nicchie di lavoro riservate a determinate etnie.

Quando in un *Career forum* ci si imbatte in un ingegnere indiano, laureato al Politecnico di Milano da alcuni anni, ma che lavora come benzinaio e si scopre che, pur avendo mandato centinaia di curriculum, non è mai stato chiamato ad un colloquio, mentre un curriculum mandato sul sito di *Diversitalavoro* lo porta subito a un incontro con l'azienda e a un successivo contratto a tempo indeterminato, risulta allora evidente che ci sono forti sbarramenti nel mercato del lavoro italiano. Al contrario di quello che succede nelle selezioni classiche del personale, dove il curriculum dello straniero, anche a parità di titoli di studio e competenze professionali, spesso non viene preso in considerazione rispetto a quello dell'italiano, durante quest'evento rivolto alle categorie svantaggiate il personale delle aziende incaricato della selezione ha un atteggiamento di ri-

guardo particolare nei loro confronti e riesce ad attuare una selezione basata sull'effettivo merito e sulle reali capacità. Infatti, in questo evento i curriculum vengono letti con attenzione, vengono valutati, e, se sono considerati interessanti, le persone vengono invitate ai colloqui, senza impedimento alcuno.

I dati delle due edizioni del 2012, seppur parziali, ci dicono che sono state assunte più di 40 persone, con una percentuale superiore al 5% dei candidati che hanno partecipato ai colloqui. Proprio per spingere le aziende a dar conto degli esiti delle assunzioni registrate, e anche per incentivare le aziende a rendere disponibili un maggior numero di posizioni di lavoro, e poi di assunzioni effettive, è stato introdotto un premio annuale da attribuire alle aziende che partecipano con più impegno e maggiori assunzioni, il *Diversity & Inclusion Award*. L'iniziativa si autofinanzia grazie al contributo delle aziende che hanno capito l'importanza di questo servizio di *matching*.

Con l'iniziativa *Diversitalavoro* si è fatto un importante passo avanti per quanto riguarda il problema dell'accesso al lavoro. Gli stranieri mandano centinaia di curriculum ma difficilmente vengono chiamati per fare il colloquio; questo significa che non hanno ancora la forza di accedere da soli al mercato del lavoro, così come non l'hanno i disabili e i transessuali/*transgender*. Il problema nasce dall'eccessiva visibilità della loro diversità. Le categorie con una diversità visibile devono quindi essere sostenute, un po' come è stato negli USA degli anni '50 con le *affirmative actions*, strumento politico che mirava a ristabilire e promuovere principi di equità razziale, etnica, di genere, sessuale e sociale.

3. La discriminazione che ostacola la competitività

A cominciare dal nevralgico settore della selezione del personale, le aziende che discriminano, oltre a compiere gravi atti di disparità di trattamento, si pongono sul mercato in condizione di svantaggio, perché rinunciano a utilizzare lavoratori con competenze adeguate e diversificate.

Poiché la selezione del personale ha come unico obiettivo la ricerca di collaboratori competenti e volenterosi, le peculiarità di genere sessuale, origine etnico-culturale e qualsivoglia ulteriore aspetto relativo alla vita privata dei candidati, sono da considerarsi non pertinenti alla costituzione di corretti criteri di selezione nell'accesso al lavoro, dunque, tali approcci erronei e illegittimi si configurano non come validi criteri selettivi, bensì come criteri discriminanti.

La lotta a tutte le discriminazioni nel luogo di lavoro conferisce ai prodotti dell'azienda un valore sociale, che a sua volta determina un considerevole miglioramento dell'immagine aziendale, con la conseguente trasfor-

mazione dell'impegno sociale da costo a investimento. Un investimento che offre interessanti opportunità nel campo del marketing e contribuisce, come fattore altamente regolatore dei rapporti di lavoro, alla diffusione di un'atmosfera di benessere che aumenta la produttività dei dipendenti.

3.1. *Il Diversity Management in cinque passi*

Ai succitati benefici fanno da contraltare per le aziende i costi derivanti da eventuali controversie tra le aziende e i candidati o dipendenti discriminati.

Tali voci di spesa suddivise in costi relativi alle fasi conciliative, legali e amministrative, vanno sommate al danno inferto sul mercato al *brand* o all'immagine aziendale dall'inevitabile diffusione dell'informazione attraverso i media e all'atmosfera di stress e scarsa produttività tra i dipendenti. Nell'ottica di una politica aziendale per la lotta alle discriminazioni sul posto di lavoro, il *Diversity Management* (d'ora innanzi DM) deve sviluppare la sua efficacia su cinque fronti:

Occorre rendere la diversità una risorsa per le aziende, poiché in questo modo s'introducono diverse competenze e sensibilità.

È necessario prevenire le discriminazioni e assicurare pari opportunità. Per questo motivo le aziende devono costituire delle procedure interne preposte alla denuncia delle discriminazioni, in tal modo è possibile rassicurare i dipendenti che hanno modo di conoscere procedure codificate. D'altro canto, l'azienda ha in questo modo l'opportunità di evitare procedimenti esterni istruiti a suo carico e gravidi di conseguenze negative; a tale proposito si rende inoltre necessaria una specifica formazione di manager e dipendenti sulle normative nazionali antidiscriminazione e sulle implicazioni che comporterebbero eventuali denunce.

Tutte le minoranze devono essere coinvolte in una strategia di DM ad ampio spettro, cioè comprendente tutte le tipologie di fattori di diversità.

Le iniziative incluse nella strategia della diversità devono essere distribuite in modo omogeneo, durante tutto l'arco di tempo relativo alla presenza del lavoratore in azienda: dall'annuncio, all'assunzione, fino all'eventuale licenziamento.

È fondamentale attuare una politica di coinvolgimento e partecipazione di tutti i lavoratori e a tutti i livelli dirigenziali nell'implementazione di nuove iniziative.

Nonostante esista un numero crescente di aziende che adottano strategie per garantire pari opportunità di accesso al mercato del lavoro, c'è ancora resistenza ad assumere personale di origine straniera soprattutto a livelli dirigenziali. Partendo dall'assunto che la diversità culturale è soprattutto ricchezza, le aziende dovrebbero valutare la propria componente multietni-

ca come un vantaggio nella competizione globale e sfruttare come un'opportunità il privilegio di raccogliere al proprio interno un importante contributo multiculturale.

La spinta a investire in diversità, quindi, non deve essere dettata solo da ragioni etiche e legali, ma anche da motivazioni di natura economica. Possibilità di disporre di una manodopera professionalmente e culturalmente diversificata, miglioramento dell'immagine, ampliamento delle opportunità di mercato sono alcuni dei principali benefici che un'azienda può trarre da una politica multiculturale. In prospettiva, solo le aziende che, oltre a puntare sull'innovazione tecnologica, riusciranno a integrare nel proprio DNA la nuova realtà multi-etnica, saranno in grado di sviluppare una cultura d'impresa capace di cogliere le migliori opportunità offerte dai mercati mondiali.

Riferimenti bibliografici

- Buemi M. (2009). *La Multiculturalità: un valore per l'impresa*. UNAR, Fondazione Sodalitas.
- Susanne N., Nellemann L., a cura di (2005). *Diversity in the workplace*. Copenhagen: Børsens Forlag.
- UNAR (2012). *La discriminazione in Italia, Rapporto statistico 2012*. Presidenza del Consiglio dei Ministri.
- UNAR, IDOS (2013). Immigrazione dossier statistico. *Rapporto UNAR dalle discriminazioni ai diritti*. Roma: Centro studi e ricerche IDOS.

Superare il *Diversity Management*. Come alcune terapie rischiano di peggiorare le malattie organizzative

*Maria Cristina Bombelli**, *Alessandra Lazazzara***

1. Introduzione

Fino a pochi anni fa considerato un fenomeno sotto teorizzato e poco studiato nella letteratura manageriale (Prasad, Mills, 1997), il *Diversity Management* (d'ora innanzi DM) è diventato oggi un argomento di portata globale molto dibattuto sia nei contesti accademici e di ricerca che in quelli organizzativi. L'affermarsi di questa etichetta manageriale procede di pari passo con l'ampliarsi delle problematiche e delle categorie cui è applicata, ma anche delle critiche sostanziali a cui è sottoposta fino a giungere alla situazione paradossale per cui le prassi relative al DM vengono accusate di peggiorare, anziché ridurre, l'esclusione di alcune persone nel contesto organizzativo perché appartenenti a una particolare categoria (Prasad, Mills, 1997; Greene, Kirton, 2011). Quasi che l'accendere il riflettore sulle diversità individuali, invece che aiutare a superare la percezione di esclusione di alcuni segmenti di persone, ne accentui il distacco dagli "altri" e sia potenzialmente la causa proprio di quei conflitti che si volevano evitare. Anziché creare un'atmosfera di rispetto e tolleranza nei contesti organizzativi, dunque, il DM viene accusato di generare ostilità e antagonismo da parte di chi viene gestito secondo un approccio di DM (Lorbiecki, Jack, 2000).

Questo fenomeno si radica in due aspetti tra loro collegati: da un lato la definizione di "diverso" implica il differenziarsi da un gruppo che viene ritenuto più "omogeneo", ovvero che non presenta quei tratti a rischio

* Wise Growth – Strategie organizzative e individuali di inclusione della diversità.

** Dipartimento di Scienze Umane per la Formazione "Riccardo Massa", Università degli Studi di Milano-Bicocca.

di esclusione, e il primo vero problema consiste nel demarcare questa ipotetica linea; il secondo riguarda l'affermarsi collettivo degli stereotipi relativi alla diversità. Ad esempio le donne, trattate in un contesto di DM, rischiano di vedere accentuata la distanza che le separa dagli altri, invece che vedersi "incluse" nel contesto più ampio; così come programmi formativi che prevedano una suddivisione dei partecipanti sulla base del criterio anagrafico porterebbe ad amplificare ulteriormente gli stereotipi legati all'età piuttosto che rispondere alle esigenze di stili formativi specifici.

Queste due contraddizioni basilari non devono condurre a un rifiuto delle politiche di gestione delle diversità, che comunque vanno attuate perché esistono problemi reali di potenziale esclusione di segmenti di popolazione organizzativa, ma devono indurre a delle riflessioni più articolate e meno superficiali, per supportare davvero la costruzione di un contesto inclusivo secondo un approccio di gestione integrato.

Questo articolo mette in discussione il costrutto stesso di "diversità" che implica una distanza da uno stato ritenuto uniforme, accettabile, per sostituirlo con quello di "pluralità", cioè con l'idea che ciascuna persona è diversa da qualsiasi altra perché è la costruzione stessa dell'identità che porta a una miriade di sfaccettature che non possono essere appiattite su un singolo elemento della "diversità" (come l'essere donne, disabili, oppure avere un certo orientamento sessuale). Questa revisione del costrutto implica anche un approccio organizzativo differente che dovrebbe rendere consapevoli i manager dalle problematiche connaturate alla gestione delle persone e delle diversità relative, e supportare i collaboratori nella gestione delle eventuali conflittualità in agguato tra persone che hanno *background*, idee e valori differenti. Una capacità di questo tipo dovrebbe rientrare nel profilo di competenze di base di ogni manager e far parte a pieno titolo dei programmi di formazione manageriale a qualsiasi livello, integrando il *corpus* di iniziative dedicate al comportamento organizzativo con un approccio più mirato alla gestione della diversità.

La conclusione che si vuole trarre è che il DM non dovrebbe più essere concepito come un progetto aggiuntivo da costruire *on top* alla gestione delle persone, ma i suoi dettami dovrebbero costituire uno spunto importante nella revisione dei sistemi di gestione, con l'individuazione di eventuali discriminazioni implicite, e supportare in attività formative e di consapevolezza manageriale da iscriversi nel comportamento organizzativo quotidiano.

Il miglior risultato che può raggiungere il DM dunque, intesa come una strategia manageriale consolidata e armonicamente gestita tra le funzioni specifiche e la linea, è di scomparire nella gestione del personale. Questa scomparsa, però, non può prescindere da alcuni elementi fondanti la gestione delle diversità che sarà necessario tenere presente per la costruzione

di prassi che siano realmente efficaci, soprattutto relativamente ai segmenti tradizionalmente a rischio di esclusione.

2. Diversity Management: stato dell'arte e nuovi sviluppi

Il DM è stato istituzionalizzato nel lessico gestionale e oggi viene considerato come elemento importante della gestione delle risorse umane e di molte strategie e programmi organizzativi (Holvino, Kamp, 2009). È questa certamente una notizia positiva che mette in luce una sensibilità che sta diventando sempre più sincera verso i temi della diversità individuale, e che è il portatore di tendenze sociali che premono ai confini organizzativi e che costringono il management a confrontarsi con alcuni aspetti fino a poco fa sottovalutati. Primo fra tutti la crescente femminilizzazione del mercato del lavoro e il cambiamento dei modelli familiari, ma anche i cambiamenti demografici che sollevano la questione della convivenza generazionale all'interno delle organizzazioni e la globalizzazione. Se l'allungamento dell'attesa di vita media e gli effetti della riforma pensionistica portano all'attenzione gestionale prevalentemente il tema del segmento più maturo della popolazione, ovvero di quel gruppo di persone che tarderanno altri cinque o sei anni per arrivare alla pensione, alcune ricerche (Bombelli, 2013) sollevano le criticità nella gestione della generazione Y, che si differenzia dalle altre per stili di comunicazione, attese relative al lavoro e, soprattutto, *driver* di motivazione. Di minore attenzione, anche se di importanza relativa crescente in un mondo sempre più caratterizzato da una rapida internazionalizzazione e globalizzazione, il tema della convivenza culturale, spesso lasciato sotto traccia anche per la difficoltà di approccio teorico – che a volte si riduce a una formazione stereotipica collegata più ad aspetti di colore che di utilità sostanziale – e per la scarsa presenza di prassi concrete.

Il DM si basa sul principio della “differenza” individuale e pone che non esista solo un unico modo di lavorare ma che i diversi modi possibili debbano essere riconosciuti e valorizzati per la loro capacità di offrire prospettive alternative (Liff, Wajcman, 1996).

Secondo Jackson *et al.* (2003), la diversità si riferisce al grado in cui sussistono similitudini e differenze tra i membri di un gruppo. In un'analisi del concetto di *diversity*, Litvin (1997) evidenzia come la diversità sia di solito presentata come composta da sei dimensioni primarie fisse (età, etnia, genere, caratteristiche fisiche/abilità, razza e orientamento sessuale) innate e immutabili, e otto dimensioni secondarie fluide (livello di istruzione, localizzazione geografica, reddito, stato civile, esperienza militare, condizione familiare, religione ed esperienze professionali) che sono non permanenti e adattabili. Queste caratteristiche possono essere più

o meno visibili e non sono esclusivamente di tipo demografico. McGrath *et al.* (1995), infatti, definiscono la diversità come *cluster* di attributi che possono essere sia demografici (età, genere, etnia, ecc.) ma anche relativi a: conoscenze e abilità legate al compito; valori, credenze e atteggiamenti; personalità e stili cognitivi e comportamentali; status all'interno dell'organizzazione.

Secondo la teoria dell'identità sociale (Ashforth, Mael, 1989), gli individui categorizzano se stessi e gli altri sulla base di queste combinazioni, in un'alternanza fra identità più o meno salienti che variano a seconda del contesto. Inevitabilmente la categorizzazione sociale porta a creare dei sottogruppi che differenziano soggetti simili (*in-group*) da quelli dissimili (*out-group*) e creano la classica distinzione tra "noi" e "loro". I processi di categorizzazione sociale supportano anche visioni stereotipate che, in particolar modo nei contesti organizzativi, si manifestano con una percezione migliore delle *performance* dei membri del proprio gruppo a discapito di quelle degli "altri" e l'attuarsi di fenomeni come il "*think manager, think male*" (Schein, Mueller, 1992). Le persone tendono a lavorare maggiormente con coloro che vengono considerati come simili (*in-group*), con i quali sono più aperti al dialogo e dei quali si fidano di più rispetto a quelli che sono considerati come "altri" (Tajfel, Turner, 1986). Inoltre, i membri del gruppo dominante tendono ad avere una maggiore soddisfazione lavorativa e un maggior *commitment* poiché ricevono un maggior supporto e riconoscimento dai pari e dai superiori, hanno accesso alle risorse e hanno più autonomia dei membri di gruppi considerati secondari (Kossek *et al.*, 2005).

Il DM cerca di superare le discriminazioni basate su queste caratteristiche individuali ed enfatizza il riconoscimento e la valorizzazione di queste differenze al fine di massimizzare il potenziale presente in ognuno (Shen *et al.*, 2009). Tuttavia, non sempre la presenza di differenze all'interno dei gruppi di lavoro porta a delle conseguenze negative o, al contrario, più positive che in contesti di omofilia (Lau, Murnighan, 1998; Pearsall *et al.*, 2008; Randel, 2002). Dall'assenza di evidenze convincenti a supporto dell'una o dell'altra tesi emerge l'esistenza di altri fattori che influenzano il processo di categorizzazione sociale e che, di conseguenza, hanno un impatto positivo o negativo sulla *performance* e sulle dinamiche organizzative. Inoltre, uno degli errori del DM è quello di trattare le differenze individuali in chiave analitica anziché adottare un'ottica più sistemica.

Lau e Murnighan (1998) hanno proposto il termine "*faultline*" per riferirsi a quelle ipotetiche linee di faglia o di rottura che dividono un gruppo in sottogruppi omogenei allineando le caratteristiche demografiche dei suoi membri. Un gruppo con delle *faultline* molto forte è ad esempio costituito da due ingegneri uomini *junior* della funzione ricerca e sviluppo e due *senior manager* donne della funzione del personale. In questo grup-

po il genere, l'esperienza e la funzione creano due sottogruppi omogenei. Questo nuovo *framework* teorico mostra come la combinazione di più caratteristiche demografiche influisca sui processi di gruppo più dei singoli attributi separati (Bezrukova *et al.*, 2009; Lau, Murnighan, 1998; 2005), ed evidenzia come anche il DM debba essere ripensato in un'ottica più integrata e sistemica che non si appiattisca su un singolo elemento di diversità.

Tra gli sviluppi a cui sta andando incontro il DM, poi, un aspetto sottovalutato è che il *framework* del DM è diventato il catalizzatore per teorizzazioni e applicazioni diverse legate al contesto in cui è inserito. Di alcuni aspetti di esso, infatti, segnatamente le differenze di genere, si è ad esempio impadronita la comunicazione d'impresa, in molti casi mettendo in campo un rovesciamento sostanziale tra quanto viene praticato e quanto viene comunicato all'esterno. Uno studio di Zanoni e Janssens (2003) rivela ad esempio la distonia tra come il DM viene rappresentato nei documenti ufficiali e nelle *policy* HR e quello che invece emerge da un'analisi del discorso a livello manageriale. Nella maggior parte dei casi la visione della diversità che hanno i manager non è coerente con quanto si vuole comunicare all'esterno, e la loro comprensione dell'idea di "diversità" è più frequentemente vicina a quella di carenza che a quella di valore aggiunto, con una predominanza di visioni stereotipate degli "altri" simili a quelle che si ritrovano nel contesto sociale esterno.

In altri casi, invece, si assiste all'effetto "moda", per cui viene all'occasione focalizzata l'attenzione su alcuni particolari categorie di dipendenti in risposta a situazioni contingenti nell'ambiente esterno come eventi che colpiscono l'opinione pubblica o nuove disposizioni legislative. In entrambi i casi, però, spesso si richiedono ricette istantanee piuttosto che una progettazione di lungo periodo. È, in un certo modo, il destino del successo: l'essere impegnati su questo fronte rappresenta un elemento distintivo, di manifestazione di consapevolezza organizzativa e di responsabilità, ma non sempre a una sua applicazione corrisponde una maggiore inclusività.

Inoltre, i recenti sviluppi del DM hanno portato a lavorare in direzioni parallele affiancando due ulteriori filoni: la responsabilità sociale d'impresa e il benessere organizzativo. La prima, giocata su un fronte etico e di attenzione ai temi di sostenibilità, si interseca con il DM per tutti gli aspetti di diversità di bisogni espressi dalle persone: necessità di far fronte a eventi positivi, quali il diventare genitori, o negativi, quali la malattia o la disabilità. In questi ambiti le aziende propongono sempre più frequentemente progetti a integrazione del *welfare* pubblico, come ad esempio nei servizi sociali per la prima infanzia o per l'età matura attraverso servizi forniti *ad hoc* o supportando economicamente le famiglie interessate.

Sotto l'etichetta di benessere organizzativo, invece, vanno annoverate iniziative molto diverse che possono andare dal sostegno al ritorno allo

studio (pagamento di tasse scolastiche per università *on line*, ad esempio) fino a iniziative sia ludiche che culturali. In altri casi si integra il sistema di prevenzione sociale attraverso *screening* volontari od opportunità di esami specialistici diffusi.

La complessità dei temi legati alla diversità, assieme ai recenti sviluppi e contaminazioni del DM, portano alla luce aspetti controversi che necessitano di essere delicatamente bilanciati per impostare in modo corretto la gestione della diversità in azienda. Di seguito verranno discussi alcuni elementi controversi legati ai rischi in cui si può incorrere nell'applicazione di pratiche di DM, e verranno fornite alcune linee guida che potranno aiutare il *management* nelle scelte e nelle decisioni legate all'implementazione di queste pratiche organizzative. Il primo elemento critico da tenere in considerazione in ogni pianificazione di progetti di DM è di analizzare se esistono, e quali siano, le dinamiche di esclusione organizzativa. In secondo luogo, è necessario riflettere sulla coerenza tra le pratiche HR e l'obiettivo di non creare disuguaglianza e discriminazione all'interno dell'organizzazione. Spesso, infatti, alcune strategie gestionali si basano su stereotipi e *bias* di chi le attua più che su una reale consapevolezza. Inoltre, è necessario riflettere su come il DM si inserisca nelle strategie dell'organizzazione al fine di creare valore e vantaggio competitivo anche per il *business*. L'altro rischio fondamentale, come accade per molti progetti di responsabilità sociale, è che il tema venga appaltato alla funzione Comunicazione con il risultato di snaturare ciò che viene realizzato in funzione di aumento dell'immagine e della reputazione, con scarsa attenzione reale ai veri bisogni delle persone e alle espressioni della cultura organizzativa. Infine, si rifletterà su come il DM fatichi a trovare dei criteri oggettivi di misura della sua efficacia e di come questo aspetto non sia sottovalutabile per aumentare la legittimità di questo approccio.

3. Gli aspetti controversi del *Diversity Management*

3.1. Inclusione vs accentuazione dello stigma

Le dinamiche di esclusione e di inclusione degli individui nei gruppi sono studiate ormai da molto tempo, sia a livello sociale e organizzativo che nel campo dell'etologia. Non per niente la parola "mobbing", che è diventato un altro termine di moda seppur con risultati controversi, nasce nel contesto degli studi etologici e si riferisce al fenomeno di esclusione di un soggetto da parte del gruppo con comportamenti aggressivi.

Le motivazioni per cui si esclude una persona sono spesso collegate alla sua "diversità", ovvero all'espressione più o meno aperta di elementi della propria identità che il gruppo non accetta o non approva. Il termine stes-

so “diverso” sottolinea un elemento di disturbo, di non omogeneità. Nelle prassi organizzative, soprattutto di stampo anglosassone, si sono inizialmente stabiliti dei gruppi omogenei per caratteristiche (donne, *over 45*, *LGBT*, ecc.) con il presupposto, molto culturalmente situato, del *networking*, ovvero la capacità di un gruppo che si identifica in questa specifica diversità di trarre delle conseguenze operative. Se questo può essere stato utile per i “*weak group*”, ovvero per coloro che esprimono un bisogno particolare relativamente alle offerte organizzative, in alcuni casi, come ad esempio i disabili, ha contemporaneamente accentuato uno stigma che, nel contesto più ampio, può diventare un ostacolo, invece che un supporto, all’integrazione organizzativa. Come ben sintetizza il problema un disabile cieco dalla nascita: “*Ho lottato per tutta la vita per sentirmi uguale agli altri e oggi mi sento relegato nella mia infermità perché la mia azienda ha istituito un gruppo di disabili al suo interno*”.

La concettualizzazione vigente nella psicologia, nella sociologia e nel *management* di stigma è largamente attribuibile alla definizione che Goffman dà nel suo libro del 1963, *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity*, definendolo come un attributo profondamente screditante che declassa la persona e ne ostacola la piena accettazione sociale. Nel contesto lavorativo lo stigma è un marchio che indica che chi lo possiede è membro di un gruppo sociale svalutato e che, per questo motivo, può essere oggetto di stereotipi, pregiudizi e discriminazioni (Hebl, King, 2013). In alcuni casi, come in quello riportato sopra, alcune pratiche organizzative possono involontariamente accentuare lo stigma, e quindi amplificare fenomeni di esclusione organizzata, anziché risolvere il problema. Gli sforzi fatti nella direzione di dare a tutti le stesse opportunità offrendo a chi ne ha bisogno qualche supporto in più possono portare a delle reazioni molto divergenti e creare uno stigma che prima non era percepito in maniera così forte all’interno dell’organizzazione. È il caso ad esempio di misure correttive come le quote rosa: alcuni possono vederle come necessarie e accoglierle positivamente, altri possono invece vederle come uno strumento per facilitare l’ingresso di donne poco qualificate a discapito degli uomini di modo che, chi ne fruisce, diviene vittima di uno stigma rafforzato. Dal canto loro anche le donne sono molto scettiche su questo punto: alcune vogliono evitare lo stigma e rifiutano tali misure, altre riconoscono che esistono delle discriminazioni e altre ancora accoglierebbero positivamente delle misure correttive ma si preparano a riuscire nel proprio campo anche senza di esse lavorando più duramente e più a lungo dei colleghi uomini.

3.2. Diversity Management e connessione con le pratiche HR

È universalmente riconosciuto che un DM efficace può essere raggiunto solo in sinergia con l'utilizzo di pratiche di gestione delle risorse umane appropriate (Litvin, 1997), ma la maggioranza dei progetti di DM si aggiungono e non si integrano alle normali prassi di gestione, provocando spesso una sorta di schizofrenia organizzativa. In alcune situazioni sono le stesse regole di gestione che diventano ragione di esclusione. Se da un lato la delicata operazione di selezione dei candidati adatti a ricoprire determinate posizioni sia in ingresso che nel proseguimento della carriera è connaturata alla gestione delle persone dal punto di vista organizzativo, essa rischia di diventare critica quando non chiarisce da un lato i criteri con cui questa selezione avviene, e dall'altro inserisce delle regole che vanno in direzione opposta alla *ratio* dell'inclusione. Esistono, infatti, prove sistematiche dell'esistenza di discriminazione nelle politiche di selezione e *recruitment* (Shen *et al.*, 2009), spesso legate ai *bias* di chi è in prima linea nel reclutamento e nella selezione, che non è adeguatamente formato alle logiche dell'inclusione. Allo stesso modo si evidenziano discriminazioni per quanto riguarda l'accesso a percorsi di formazione e sviluppo per soggetti con determinate caratteristiche anagrafiche (Lazazzara, Bombelli, 2011), come riscontrato da una ricerca sui professionisti HR italiani che tenderebbero a escludere dai percorsi di formazione e sviluppo i dipendenti con un'età maggiore di 50 anni (Lazazzara *et al.*, 2013), con le relative ripercussioni anche sui percorsi di carriera.

Il tema riguarda, in generale, quanto l'organizzazione è in grado di chiarire a se stessa i criteri di valutazione sia della *performance* organizzativa che, di conseguenza, di quella delle persone. Si sta parlando di quella meritocrazia, spesso invocata più che praticata, che è diventata il vero nodo manageriale.

Su questo aspetto è evidente, come emerge anche da una recente ricerca sulla convivenza delle generazioni in azienda (Bombelli, 2013), che esistono culture aziendali molto diverse tra loro. Nei contesti caratterizzati da una cultura generalmente di tipo statunitense, dove gli obiettivi di *performance* sono ben chiariti e vengono utilizzati come elemento di valutazione, il clima organizzativo è molto più inclusivo. Viceversa, dove esiste ancora un elevato personalismo nella gestione, con elementi strategici solo tratteggiati e un sostanziale decentramento di attuazione delle modalità di gestione, allora il rischio di esclusione è elevato, perché poco di concreto viene fatto per perseguire la valutazione della prestazione individuale rendendola il criterio principe di gestione. Il principio di base su cui un'organizzazione può essere coesa è l'insieme di regole che mettono in luce cosa l'organizzazione chiede e cosa dà. Si tratta di riflettere sullo scambio fondamentale che sta alla base di ogni gestione delle persone e che caratterizza

za la cultura organizzativa. Questa stessa cultura può essere condizionata dal contesto geografico o dal settore di appartenenza dell'azienda, ma deve la sua caratterizzazione principalmente alle scelte della coalizione dominante, espressa nei vertici, che definiscono il *do ut des* organizzativo e creano il *sensemaking* (Weick, 2001). All'interno di questo ambito si definiscono anche le regole di valutazione, dei risultati organizzativi in primo luogo e delle persone successivamente. È provato che la coerenza delle regole e dei criteri di attuazione funge da deterrente all'esclusione molto più di ogni progetto laterale od *on top* alla gestione quotidiana. Viceversa, con una situazione poco chiara dal punto di vista delle regole e degli scambi, ovvero in quelle realtà dove i principi meritocratici non sono definiti oppure non sono applicati, si allarga l'ambito della gestione personalistica con rischi di esclusione e di rendere i progetti messi in atto più deleteri che utili. Si vedano in questo senso i numerosi progetti di benessere organizzativo realizzati nella pubblica amministrazione in assenza dei sopra citati criteri, oppure in assenza di valutazione della prestazione *tout court*.

L'altro aspetto fondamentale delle pratiche HR è la capacità di comprendere dove la consuetudine o la moda portino a elementi negativi circa gli sforzi di inclusione. Da qualche tempo è nata la pratica di "gestione dei talenti", una moda manageriale che è interessante notare nel suo sviluppo. Si parte da un bisogno concreto, nel caso specifico l'esigenza di avere persone preparate nel momento di sostituzione manageriale, lo si denomina in modo semplice e accattivante (la gestione dei talenti) e nelle realtà che fanno "moda" perché rilevanti dal punto di vista economico e innovative da quello manageriale si iniziano delle pratiche che diventano virali, anche perché sostenute da quelle società di consulenza che sono maggiormente ascoltate. Nasce, in questo caso specifico, un nuovo gruppo (i talentuosi) che costituiscono una nuova linea di faglia tra le persone che lavorano. In alcuni casi questo ulteriore elemento viene ben gestito, in altri peggiora la situazione di esclusione, ad esempio quando traccia – spesso implicitamente, perché esplicitamente sarebbe gravissimo – un confine di età al cosiddetto *talent pool*.

Un ulteriore esempio di regole organizzative i cui risultati portano alla creazione di un ambiente omogeneo e non valorizzante la diversità sono i criteri su cui si basano le scelte di ingresso. È evidente che ogni organizzazione deve darsi delle regole per capire chi assumere e chi inserire nelle diverse posizioni, ma questi criteri spesso sono senza fondamento. Il primo criterio è il voto di laurea utilizzato come *proxy* per le capacità possedute: assumendo sempre e solo delle persone laureatesi con il massimo dei voti, si portano in azienda alcune competenze e non altre, soprattutto in realtà come quella italiana dove la valutazione scolastica patisce problemi di obiettività ancora peggiori. In ogni caso, i percorsi scolastici non lineari spesso nascondono curiosità o diversificazione di interessi che potrebbe-

ro essere utili nei contesti lavorativi perché introdurrebbero quelle competenze e capacità laterali utili ai fini del *problem solving* e dell'innovazione.

Il secondo esempio sono le aree disciplinari. Da qualche tempo si assiste a una maggiore varietà di *background* scolastici, ma in molte realtà ancora oggi si costruisce un legame forte tra alcune discipline e relative posizioni, mentre la complessità organizzativa oggi fa sì che lo spettro delle provenienze potrebbe essere di molto allargato. La controprova la si ottiene intervistando le persone e chiedendo quante utilizzano ciò che hanno appreso a scuola nel contesto organizzativo. Al di là delle funzioni molto specialistiche, le risposte potrebbero sorprendere.

Il vero problema però, è che anche quando le organizzazioni sono propositive verso il DM, introducono un approccio rivolto solo a una o alcune delle pratiche HR chiave, piuttosto che quell'insieme di misure necessario a creare un contesto organizzativo veramente inclusivo e supportivo che veda la diversità in chiave multidimensionale.

3.3. *La gestione della diversità produce valore?*

La domanda viene spesso posta da chi, trovandosi in un gruppo di potenziali esclusi, ad esempio le donne, vuole trovare un modo di dimostrare al vertice quanto questi progetti possono essere utili anche per il *business*.

D'altro canto, il tema viene ridonato a livello dei discorsi manageriali che premettono la necessità che ogni progetto o azione concorra concretamente al raggiungimento effettivo dei risultati economici o che, dall'altro lato, non costituisca un investimento eccessivo in relazione ai risultati potenziali.

Questo tema, in realtà, si pone per tutte le iniziative che non sono direttamente legate al *core business*, e la riflessione si può allargare a tutti gli interventi di natura culturale, anche per la formazione. Il tema ovviamente non è banale anche perché in questi anni, si sono spesso inquisite delle mode organizzativo/formative con scarse se non nulle connessioni con il risultato economico.

Dal punto di vista empirico alcuni studi hanno dimostrato che le aziende che hanno gestito efficacemente il DM sono quelle che hanno beneficiato di ritorni come migliori capacità di *problem solving*, comportamenti cooperativi e maggiore efficienza ed efficacia organizzativa (McLeod *et al.*, 1996; Wilson, Iles, 1999), nonché una migliore immagine aziendale (Kandola, 1995), dimostrando come la valorizzazione della diversità possa diventare fonte di vantaggio competitivo, aumentare la qualità della vita organizzativa ed essere funzionale anche per il *business* (Cassell, 1996). Inoltre, luoghi organizzativi inclusivi dimostrano una maggiore sensibilità nel rispondere al bisogno di appartenenza delle persone e remunera-

no in modo non economico altri aspetti che le persone portano nei luoghi di lavoro. Ma è davvero impossibile, in una situazione multi-fattoriale e con legami biunivoci, poter dire con certezza il legame di causa-effetto. È la stessa conclusione a cui giunge la ricerca McKinsey (Barta *et al.*, 2012) che ha posto in relazione la composizione del *board* con ROE e gli EBIT di molte aziende in Francia, Germania, UK e USA, nel periodo tra il 2008 e il 2010, rilevando come vi fosse una correlazione diretta tra questi elementi e quindi confermando come una maggiore diversità incida sul risultato economico. Nel commento alla ricerca però, viene appunto sottolineato come questa evidenza non può essere presa come certa, perché molti sono gli elementi in gioco da considerare.

Dal punto di vista dell'esperienza di chi scrive, la scelta di praticare o meno una politica di inclusione della diversità non può essere sostenuta solo economicamente, anche se questa osservazione deve costituire la base di ogni scelta organizzativa, ma deve essere guidata da un forte *commitment* del management e da una profonda spinta di cambiamento culturale.

Esiste uno "stile di management" che si consolida poi in una cultura aziendale che deve dare risposta ai bisogni di equità e di appartenenza delle persone, pena il vanificarsi di ogni contratto possibile, soprattutto in tempi di aspra competizione, e quindi necessaria pre-condizione per raggiungere i risultati. Sono scelte che diventano negative quando gli elementi di incoerenza sono forti, come vedremo nel prossimo paragrafo, ma che possono viceversa costituire fattori di contorno essenziali per costruire un'alleanza forte con chi il lavoro lo svolge davvero. I benefici legati alla *diversity*, dunque, non sono raggiungibili solo in base alla misura del livello di eterogeneità all'interno dell'organizzazione, ma quello che conta maggiormente sono le competenze aziendali e la capacità di creare un clima di inclusione e *commitment* nel valorizzare la diversità (Thomas, 1990).

3.4. Il "dire" e il "fare": *diversity* e comunicazione

Nel contesto italiano vi sono stati, in anni recenti, numerosi e significativi cambiamenti circa il tema della gestione della diversità. Alla fine degli anni '90 si è iniziato ad affrontare questo tema, segnatamente collegato alle differenze di genere. La prima ricerca (Bombelli, 2000) relativa alla presenza femminile e agli ostacoli nelle carriere ha fornito la base su cui iniziare un percorso di confronto in situazioni che non solo non erano sensibili al tema, ma spesso lo deridevano come accessorio. Nel decennio successivo l'attenzione è cresciuta in modo esponenziale, sia in virtù di gruppi di pressione femminili organizzati, che per le iniziative di molte aziende interessate al tema. Sono nati e cresciuti una miriade di progetti che hanno via via preso piede e legittimato sia la configurazione organiz-

zativa di responsabili della diversità che eventi e attività formative. Questi progetti generalmente hanno due tipologie di *target*: il *management*, per migliorare la consapevolezza delle discriminazioni implicite nel comportamento manageriale, e i gruppi a rischio di esclusione con attività diversificate a seconda degli obiettivi.

In questo scenario di cresciuta sensibilità si è compreso che il tema poteva diventare un significativo veicolo di comunicazione e quindi si è aggiunta, se non addirittura sostituita, alle attività interne una miriade di iniziative esterne, generalmente di tipo convegnistico, con lo scopo di destare l'attenzione dei *media*.

In molti casi queste attività hanno delle sincere finalità promozionali del tema, ma in altri e frequenti casi, si sta utilizzando la gestione della diversità, segnatamente quella di genere, come elemento di comunicazione esterna senza un adeguato impegno verso le proprie persone.

Ovviamente un *boomerang* che accentua una incoerenza per la consapevolezza dei collaboratori di essere traditi, utilizzati per raccontare una storia che si rivela falsa alle fondamenta.

È questo un tema che dimostra come una delle cause dell'impossibilità di valutare le reali ricadute sull'organizzazione delle pratiche di DM stia proprio nel fatto che esiste una disparità tra quanto veicolato all'esterno in maniera retorica e strumentale e la realtà delle pratiche organizzative interne (Maxwell *et al.*, 2001).

Questa patologia si accentua in regime di scarsità di risorse, che vengono in questi casi destinate solo alla confezione, con poco impegno reale sui contenuti. Un esempio è dato da una recente presa di posizione pubblica, veicolata da un'associazione, di alcune aziende sul tema del *work-life balance*, con un impegno a non fissare le riunioni dopo le ore 18.00. Le persone che vivono quelle realtà raccontano che nulla è stato fatto a livello di comunicazione interna e che quindi le prassi continuano come al solito, con un significativo aumento della frustrazione per chi si ritiene preso in giro da una confezione che non corrisponde al contenuto.

Viceversa esistono realtà che hanno davvero molti progetti e iniziative che non vengono comunicate adeguatamente per scarsa attenzione alla condivisione di buone prassi, strumento invece indispensabile per un apprendimento orizzontale e migliorativo.

3.5. Misurare i risultati: i dati e le percezioni

Il DM è allo stesso tempo una strategia di *business*, di gestione delle risorse umane e di *marketing* poiché finalizzato ad attrarre talenti, aumentare quote di mercato, incoraggiare innovazione e creatività, diminuire i costi di *turnover* e legati ai contenziosi con i dipendenti e migliorare

le *performance* finanziarie solo per citare alcuni dei suoi obiettivi (Dass, Parker, 1999; Herring, 2009; Kirby, Harter, 2003; Thomas, 2004). Resta però aperto il problema di come misurare l'efficacia del raggiungimento dei risultati attesi attraverso l'implementazione delle pratiche di DM in un ambito che, come per tutte le iniziative *soft* e legate a un cambiamento culturale, rende difficile l'ancoraggio a dati oggettivi. Nella realtà poco si sta facendo su questo aspetto e molte sono le questioni aperte. Le verifiche, come spesso accade nelle prassi manageriali, sono difficili e costose, e non sempre si ha voglia e tempo di riflettere su quanto è avvenuto. Misurare il successo delle pratiche di DM si è rivelato poi molto elusivo (Holvino, Kamp, 2009), ed è difficile individuare criteri validi in ogni circostanza. Fondamentale per una corretta verifica dei risultati è la definizione a priori degli obiettivi che si vogliono raggiungere. Le realtà che hanno prioritariamente definito meglio gli obiettivi sono quelle che hanno poi gestito meglio la verifica dei risultati.

È un tema importante questo: nella moda manageriale si tende a orientarsi verso progetti che suonano interessanti o prestigiosi. È stato il caso, ad esempio, degli asili nido. Molte aziende, dopo un iniziale entusiasmo, hanno dovuto riconoscere, dati alla mano, che le persone interessate al servizio erano una minoranza, sia per la scarsità delle nascite, ma anche per questioni logistiche familiari che fanno propendere verso il luogo di residenza.

È necessario quindi svolgere un'analisi del fabbisogno della propria realtà individuando le esigenze sia da una lettura della composizione della forza lavoro, che dà immediatamente una fotografia delle eventuali carenze, che approfondendo in termini qualitativi, ad esempio attraverso *focus group*, le eventuali criticità presenti e le linee di esclusione operanti nella cultura organizzativa.

Come gli individui sono diversi uno dall'altro, con caratteristiche non solo di età, genere o geografia di appartenenza, ma anche di valori, interessi, disposizioni, così le aziende sono realtà significativamente differenti per cultura, modalità di azione, storia e competenze manageriali. Una buona ricognizione della realtà e conseguente consapevolezza della propria specifica diversità aiuta a configurare obiettivi perseguibili e valutabili. Misurare la diversità e le pratiche di DM, infatti, è da considerarsi come lo *step* iniziale della creazione di una connessione con le pratiche di gestione delle risorse umane da parte dell'azienda (Kossek *et al.*, 2005).

4. Dalla diversità alla pluralità: un percorso possibile

Dall'analisi svolta è possibile tracciare ora delle linee guida che possano aiutare a far tesoro dei nuovi sviluppi e delle criticità emerse relative al DM per rivisitarlo in un'ottica multidimensionale. Il DM dovrebbe innan-

zitutto trasformarmi in management plurale, con l'attenzione a considerare le persone nella loro interezza, e non esclusivamente per uno degli elementi caratterizzanti la loro identità (genere, età od orientamento sessuale, per esempio). La conclusione di un siffatto percorso dovrebbe portare alla scomparsa di questi progetti nelle normali prassi di gestione delle persone, da un lato, e nelle scelte di responsabilità sociale, dall'altro.

La prima considerazione è di natura generale: il concentrarsi sugli elementi di diversità fa spesso dimenticare quali siano le caratteristiche che in realtà accomunano delle persone. Può sembrare banale, ma un ripensamento complessivo sul ruolo assegnato agli individui che lavorano e sul "contratto" esplicito (giuridico) e implicito (psicologico) è una base necessaria per poter poi sviluppare delle *policy* relative alla gestione della diversità, o della pluralità come è meglio definirla, che siano realmente significative.

Al di là delle scelte "ideologiche", ovvero della narrazione con cui si riveste il tema, è molto importante migliorare la consapevolezza di quali siano le competenze sia tecnico-specialistiche che manageriali realmente necessarie all'azienda. Un lavoro che presuppone un'alleanza forte tra la linea e la funzione risorse umane per collaborare circa una visione dei reali *asset* necessari per il futuro.

In un contesto più realistico e connesso concretamente ai risultati aziendali reali e auspicati è necessario superare la logica della diversità che evidenzia un singolo elemento – il genere, l'abilità o l'orientamento sessuale – verso una cultura che abbia una duplice attenzione: da un lato la capacità concreta di comprendere il contributo organizzativo delle persone, dall'altro la consapevolezza degli *unconscious bias*, ovvero quelle esclusioni quasi "ovvie" nella cultura di appartenenza, che determinano la sensazione di esclusione sul singolo individuo.

Il processo che si propone è al contempo più semplice e più complesso: più semplice perché riporta il tema della diversità nel "normale" alveo di gestione delle persone, più complesso perché sfida l'organizzazione a una consapevolezza organizzativa spesso evitata. Ogni cultura si ritiene, inconsapevolmente, superiore alle altre e immune da scivoloni sostanziali. Questo atteggiamento impedisce di prendere la distanza necessaria per osservarsi concretamente. La gestione della pluralità può quindi diventare una pratica autoriflessiva importante per collegarsi ai cambiamenti richiesti dal mercato e dalla situazione economico-sociale complessiva. Un momento per rimettere in ordine le idee per la costruzione di quel "patto" necessario tra azienda e collaboratori sui cui costruire piani di sviluppo. Questa alleanza presuppone, oltre a una dimensione di responsabilità sociale complessiva, la capacità di analizzare e rispondere a bisogni che in parte diventano nuovi.

Per fare degli esempi concreti, è difficile accettare progetti sulla diversità generazionale, e sulla generazione Y in particolare, se poi l'azienda nelle prassi ordinarie consente modalità contrattuali di precariato reiterato fino allo spasimo, o stage non retribuiti. È necessario stabilire dei livelli di

coerenza sia tra il dichiarato e il praticato, ma anche e soprattutto rivedendo le prassi di gestione delle persone e quanto siano queste stesse prassi, a volte, responsabili di impressioni soggettive di esclusione.

In quest'ottica di attenzione concreta ai bisogni si potrà osservare se e come le esigenze mutano nel tempo. È probabile, ad esempio, che la doverosa attenzione ai servizi per i bambini si tramuti in una richiesta di aiuto sui problemi posti dagli anziani; che l'esigenza di *work-life balance* posta dalle donne diventi patrimonio delle nuove generazioni; che i contenuti dei progetti di *empowerment* femminili tradizionali si modifichino per l'arrivo di giovani donne con altri punti di vista.

Un allenamento, questo, che se praticato sul "cliente interno" può aiutare a comprendere il cliente vero, quello esterno, con un approccio molto vicino alle attività di *business*.

Fatte queste premesse, è utile chiarire che il portato della diversità individuale può essere riferito alle competenze e richiamare quindi le capacità di gestione intrinseche all'attività manageriale, ma anche essere riferito a problematiche che gli individui vivono e che sono da ascrivere all'area dei bisogni.

La malattia, ma anche le diverse abilità, momenti di difficoltà dovuti a problematiche familiari. È importante premettere che la legge e i contratti collettivi sostengono questi momenti con opportune regole, ma le aziende sempre più si orientano a favorire l'inclusione delle persone con fragilità permanenti o temporanee, con opportuni progetti. Sono queste iniziative che vanno spesso sotto la denominazione di cura del benessere organizzativo o della responsabilità sociale d'impresa.

4.1. *Organizzare la gestione della diversità*

Nei diversi modelli organizzativi di allocazione delle responsabilità circa la gestione della diversità, al di là degli esempi specifici, quello che appare importante è colmare il sempre presente *gap* tra le funzioni di linea e quelle HR. Molte aziende scelgono un *Diversity Manager* dalla linea a cui spesso viene affiancato un gruppo di lavoro di estrazione differente, con la collaborazione della funzione risorse umane e, in particolare, dell'area formazione e sviluppo. Il gruppo ha proprio il compito sopra delineato di analizzare il fabbisogno e di proporre progetti sia di sviluppo generale culturale che di inclusione o di supporto a specifici gruppi.

La rivisitazione dei sistemi HR è un altro compito specifico. In molti casi sono proprio le regole che veicolano l'esclusione. Un esempio per tutti: se al gruppo di persone con elevato potenziale a cui si attinge per lo sviluppo di carriera viene assegnato un limite di età (ad esempio 35 anni), si mettono le donne strutturalmente in un *double bind* relativamente alla

maternità. I dati italiani da questo punto di vista sono interessanti: una recente statistica della clinica Mangiagalli mette in luce come, per la prima volta nella storia, la percentuale di donne che partoriscono tra i 35 e i 44 anni supera quella di coloro che hanno un figlio tra i 25 e i 34 anni: 48,4% contro 44,7% (nel 2010 erano 45,7% contro 48,9% a favore del segmento più giovane). Le donne che hanno i figli più tardi sono prevalentemente laureate. Il ministero della Salute afferma che l'età media delle mamme italiane è di 32 anni e mezzo (dato maggio 2013). È quindi evidente che la scelta del figlio combacia in modo sostanziale con il momento di *start-up* di carriera e che il posticipo della maternità diventa la via di fuga da una situazione organizzativamente mal concepita, soprattutto in considerazione dell'allungamento progressivo sia dell'attesa di vita che, conseguentemente, della vita lavorativa.

È proprio il tema dell'età, e le novità ad essa connesse, che devono far rivedere alcune prassi consolidate, spesso non ripensate in modo appropriato. Altri possono essere gli spunti per ripensare ai sistemi HR, ad esempio la scelta di un voto di laurea nelle selezioni, come preconditione, può portare a introdurre alcune competenze in azienda e non altre.

Come è evidente, ogni approccio alla diversità deve prima chiarire quali sono i criteri di valutazione delle persone e quali le competenze che per le diverse posizioni si ricercano. In questo quadro di chiarezza meritocratica è molto più difficile che emergano criteri di discriminazione impropri o vessatori.

Inoltre, le organizzazioni sono profondamente diverse le une dalle altre, e ognuna disegna l'approccio di DM sulla base delle proprie specifiche caratteristiche. Olsen e Martins (2012), infatti, definiscono l'approccio di DM come un costrutto culturale, cioè un *set* di norme e valori collegate alla diversità all'interno dell'organizzazione. Una gestione della diversità che sia veramente efficace, pertanto, richiede una cultura di inclusione che sia in grado di creare un ambiente organizzativo che valorizzi il *teamworking*, la partecipazione e la coesione (Carnevale, Stone, 1994; Dwyer *et al.*, 2001), e che enfatizzi l'importanza del DM veicolandola attraverso la *vision*, la *mission* e le strategie. Per fare questo sono importanti *commitment* della *leadership* e risorse dedicate, in maniera tale da creare coerenza tra la cultura organizzativa e le pratiche HR e riconoscere la diversità come un elemento critico per il successo dell'organizzazione nella sua interezza (Shen *et al.*, 2009).

5. Conclusioni

Lo sviluppo del DM è stato incoraggiato dai processi di internazionalizzazione, dai cambiamenti nella forza lavoro e da un'aumentata consape-

volezza da parte delle aziende del valore delle risorse umane e delle differenze individuali. Se da un lato enormi passi avanti sono stati fatti nella diffusione del DM all'interno delle prassi manageriali, dall'altro la fase di maturità in cui questo approccio è entrato richiede una riflessione critica su quanto è stato fatto e sulla validità di come il DM è stato concettualizzato e applicato fino ad ora.

Da un punto di vista generale o di scenario le organizzazioni che si accostano alla gestione delle diversità devono tenere presente un dilemma fondamentale che non si può risolvere una volta per tutte: la contraddizione possibile tra equità (e quindi il desiderio delle persone di essere trattate in modo uniforme) e diversità (ovvero la capacità di comprendere quegli elementi di differenza che possono aprire la strada a una eccezione in termini gestionali). Un esempio per tutti, molto concreto: in molte realtà aziendali alla richiesta di part time o di telelavoro per un periodo particolare, viene risposto che la cosa non è fattibile perché altrimenti tutti la richiederebbero. Si badi bene che questo è un atteggiamento molto diffuso anche da parte sindacale per il presidio, appunto, dell'equità.

Ovviamente, se il dilemma si risolve solo verso regole uguali per tutti, la realtà diventa piatta e non è possibile supportare le persone sia in particolari momenti di bisogno che relativamente ad aspetti di motivazione personali. Il primo passo, quindi, è di prendersi il rischio gestionale di "fare delle differenze" ovviamente sostanziando questo approccio con delle situazioni particolari che richiedono un'attenzione specifica. Per usare uno *slogan*, è il cambiamento dal "*prêt-à-porter*" alla "*boutique*". Questo cambiamento è faticoso concettualmente e costoso in termini di risorse dedicate, anche se le organizzazioni che ci provano descrivono più una fatica concettuale che un costo troppo elevato.

Su questo scenario di base è necessario innestare un lavoro che veda in campo soprattutto le direzioni del personale, che non possono limitarsi a progetti specifici, ma devono tentare di integrare l'approccio plurale alle "normali" attività di selezione, inserimento e sviluppo. La convinzione di fondo è che se l'organizzazione è capace di discernere le competenze in modo chiaro e, soprattutto, trasparente, i rischi di esclusione si abbassano notevolmente. È importante comprendere che un'organizzazione deve "discriminare", se a questo termine diamo il significato originario di "distinguere, separare, fare una differenza" secondo la definizione del vocabolario. Il vero tema sono i criteri con cui vengono attuate queste valutazioni. E quindi torniamo a un punto essenziale: la discriminazione impropria la si cura con la chiarezza organizzativa, senza manie di perfezionismo, ma con una chiara determinazione a conoscere e divulgare le caratteristiche delle *performance* richieste.

È evidente che l'acquisizione di una cultura efficace di inclusione è una strada lunga e, probabilmente, senza fine. Si tratta, come per tutti i comportamenti organizzativi, di confrontarsi con la realtà delle persone, con la

loro storia, le loro abitudini, le loro culture. È interessante notare, da questo punto di vista, come in Italia i progetti di *Diversity* si siano sostanzialmente fermati all'inclusione del femminile. Cosa molto corretta, visti i dati che ogni anno il *World Economic Forum* propone circa la nostra realtà, ma sintomo di una difficoltà a collegarsi a temi più faticosi da un punto di vista culturale come la gestione degli orientamenti sessuali.

Infine, il grande rischio che abbiamo sottolineato in molti punti di questo lavoro: la creazione di nuovi e più sofisticati stereotipi. Dal punto di vista operativo per prevenire questo rischio è sconsigliabile costruire gruppi di persone a rischio di esclusione in modo strutturale. Possono essere convocati per progetti specifici e, soprattutto, per l'analisi del fabbisogno organizzativo/formativo, ma sempre in modo transitorio.

Per concludere, la convinzione è che la gestione della diversità possa diventare un elemento molto interessante e prioritario per fornire nuove chiavi di lettura che supportino le organizzazioni a trovare strade di migliore consapevolezza dei dilemmi da gestire, e gli individui per rimettere in gioco le soggettive abilità di comunicazione e di governo, elemento fondante qualsiasi ricerca dell'efficacia e dell'efficienza gestionale.

Riferimenti bibliografici

- Ashforth B.E., Mael F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1): 20-39. DOI: 10.5465/AMR.1989.4278999.
- Barta T., Kleiner M., Neumann T. (2012). Is there a payoff from top-team diversity? *Mckinsey Quarterly*, testo disponibile al sito www.mckinsey.com/insights/organization/is_there_a_payoff_from_top-team_diversity, 13 gennaio 2014.
- Bezrukova K., Jehn K., Zanutto E., Thatcher S.M.B. (2009). Do workgroup faultlines help or hurt? A moderated model of faultlines, team identification, and group performance. *Organization Science*, 20(1): 35-50. DOI: 10.1287/orsc.1080.0379.
- Bombelli M.C. (2000). *Soffitto di vetro e dintorni. Il management al femminile*. Milano: Etas.
- Bombelli M.C. (2009). *Alice in Business Land*. Milano: Guerini e Associati.
- Bombelli M.C. (2010). *Management Plurale*. Milano: Etas.
- Bombelli M.C. (2013). *Generazioni in azienda*. Milano: Guerini e Associati.
- Cassel C. (1996). A Fatal Attraction? Strategic HRM and the Business Case for Women's Progression at Work. *Personnel Review*, 25(5): 51-66. DOI: 10.1108/00483489610130931.
- Dass P., Parker B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executive*, 13(2): 68-80. DOI: 10.5465/AME.1999.1899550.
- Goffman E. (1963). *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Greene A., Kirton G. (2011). The value of investigating stakeholder involvement in Diversity Management. In: Groschl S., a cura di, *Diversity in the workplace: multi-disciplinary and international perspectives*. Farnham: Gower.
- Hebl M.R., King E.B. (2013). The Social and Psychological Experience of Stigma. In: Roberson Q.M., a cura di, *The Oxford Handbook of Diversity and Work*. Oxford: Oxford Press.
- Herring C. (2009). Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74: 208-224. DOI: 10.1177/000312240907400203
- 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: 395-403. DOI: 10.1016/j.scaman.2009.09.005.
- Jackson S.E., Joshi A., Erhardt N.L. (2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal of Management*, 29(6): 801-830. DOI:10.1016/S0149-2063(03)00080-1.
- Kandola R. (1995). Managing Diversity: New Broom or Old Hat?. In: Cooper C.L., Robertson I.T., a cura di, *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 10). Chichester: Wiley.
- Kirby E.L., Harter L.M. (2003). Speaking the language of the bottom-line: The metaphor of 'managing diversity'. *Journal of Business Communication*, 40(1): 28-49. DOI: 10.1177/002194360304000103.
- Kossek E.E., Lobel S.A., Brown A.J. (2005). Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity. In: Konrad A.M., Prasad P., Pringle J.M., a cura di, *Handbook of Workplace Diversity*. CA: Sage.
- Lau D.C., Murnighan J.K. (1998). Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 23(2): 325-340. DOI: 10.5465/AMR.1998.533229.
- Lau D.C., Murnighan J.K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The dynamic effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*, 48(4): 645-659. DOI: 10.5465/AMJ.2005.17843943.
- Lazazzara A., Bombelli M.C. (2011). HRM Practices for an Ageing Italian Workforce: The Role of Training. *Journal of European Industrial Training*, 35: 808-825. DOI: 10.1108/03090591111168339.
- Lazazzara A., Karpinska K., Henkens K. (2013). What factors influence training opportunities for older workers? Three factorial surveys exploring the attitudes of HR professionals, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(11): 2154-2172. DOI: 10.1080/09585192.2012.725077.
- Liff S., Wajcman J. (1996). "Sameness" and "Difference" revisited: Which Way Forward for Equal Opportunities Initiatives? *Journal of Management Studies*, 33(1): 79-94. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1996.tb00799.x.
- Litvin D.R. (1997). The Discourse of Diversity: from Biology to Management. *Organization*, 4(2): 187-210. DOI: 10.1177/135050849742003.
- Lorbiecki A., Jack G. (2000). Critical Turns in the evolution of Diversity Management. *British Journal of Management*, 11: S17-S31. DOI: 10.1111/1467-8551.11.s1.3.
- Maxwell G.A., Blair S., McDougall M. (2001). Edging Towards Managing Diversity in Practice. *Employee Relations*, 23(5): 468-482. DOI: 10.1108/01425450110405161.

- McGrath J.E., Berdahl J.L., Arrow H. (1995). Traits, expectations, culture, and clout: The dynamics of diversity in work groups. In: Jackson S., Ruderman M., a cura di, *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*. Washington, DC, US: American Psychological Association. DOI: 10.1037/10189-001.
- McLeod P.L., Lobel S.A., Cox T.H. (1996). Ethnic Diversity and Creativity in Small Group. *Small Group Research*, 27(2): 248-264. DOI: 10.1177/1046496496272003.
- Olsen J.E., Martins L.L. (2012). Understanding organizational Diversity Management programs: A theoretical framework and directions for future research. *Journal of Organizational Behaviour*, 33: 1168-1187. DOI:10.1002/job.
- Pearsall M.J., Ellis A.P.J., Evans J. (2008). Unlocking the effects of gender fault-lines on team creativity: Is activation the key? *Journal of Applied Psychology*, 93: 225-234. DOI: 10.1037/0021-9010.93.1.225.
- Prasad P., Mills A.J. (1997). From Showcase to Shadow: Understanding the Dilemmas of Managing Workplace Diversity. In: Prasad P., Mills A.J., Elmes M. and Prasad A., a cura di, *Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity*. London: Sage.
- Randel A.E. (2002). Identity salience: A moderator of the relationship between group gender composition and work group conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6): 74-766. DOI: 10.1002/job.163.
- Schein V.E., Mueller R. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look. *Journal of Organizational Behavior*, 13: 439-447. DOI: 10.1002/job.4030130502.
- Shen J., Chanda A., D'Netto B., Monga M. (2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2): 235-251. DOI: 10.1080/09585190802670516.
- Tajfel H., Turner J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In: Worchel S., Austin W.G., a cura di, *Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall.
- Thomas D.A. (2004). Diversity as strategy. *Harvard Business Review*, 68(2): 107-117, testo disponibile al sito <http://hbr.org/2004/09/diversity-as-strategy/ar/1>, 13 gennaio 2014.
- Thomas R. Jr. (1990). From affirmative action to affirmative diversity. *Harvard Business Review*, 82(9): 98-108, testo disponibile al sito <http://hbr.org/1990/03/from-affirmative-action-to-affirming-diversity/ar/1>, 13 gennaio 2014.
- Weick K.E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Wilson E.M., Iles P.A. (1999). Managing Diversity – An Employment and Service Delivery Challenge. *The International Journal of Public Sector Management*, 12(1): 27-49. DOI: 10.1108/09513559910262661.
- Zanoni P., Janssens M. (2003). Deconstructing difference: The rhetoric of human resource managers' diversity discourses. *Organization Studies*, 25(1): 55-74. DOI: 10.1177/0170840604038180.

Critical perspectives on diversity: state of the art and promising avenues for future research

Patrizia Zanoni

1. Introduction: Diversity as a paradigmatic shift

In the last twenty years, diversity and its management have become an established field among both practitioners and management scholars (Nkomo, Cox, 1996; Nkomo, Stewart, 2006; Prasad, Mills, 1997). The term diversity is an ‘umbrella concept’ that refers minimally to employees’ identities «based on membership in social and demographic groups» (Nkomo, Cox, 1996, p. 339), such as ethnicity, gender, race, sexual orientation and physical ability. It can also have a more broad connotation including individuals’ lifestyle, educational background, work experience, cognitive style, and even personality (Nkomo, Cox, 1996; Prasad, Pringle, Konrad, 2006; Zanoni, Janssens, 2004).

The origins of the managerial concept of diversity are usually traced back to the US in the late 1980s. Before, US organizations had dealt with historically underrepresented groups primarily as a matter of legal compliance with the equal opportunities/affirmative action (EO/AA) legislation in force since the 1960s (Edelman *et al.*, 2001; Nkomo, Stewart, 2006). Under the Reagan administration, however, the EO/AA legislation was increasingly called into question through reverse-discrimination lawsuits, criticism from the administration, and anti-affirmative action movements at the state level (Kelly, Dobbin, 1998; Linnehan, Konrad, 1999). Yet precisely while political consensus on EO/AA was declining, demographic projections forecasted substantial inflows of women and ethnic minorities

* SEIN – Identity, Diversity & Inequality Research, Faculty of Business Economics, Hasselt University.

Sociologia del lavoro, n. 134/2014

into the US labor market (Johnston, Packer, 1987), suggesting the need for organizations to manage increasing socio-demographic diversity in new ways to ensure future organizational performance (Nkomo, Cox, 1996).

The notion of diversity re-cast socio-demographic differences among the workforce in managerial terms (Cassell, Biswas, 2000; Kelly, Dobbin, 1998). From a resource-based view of the firm, identities were for the first time conceptualized as a set of rare, valuable and difficult to imitate resources, which – if correctly managed – could create a competitive advantage for organizations (Richard, 2000; Robinson, Dechant, 1997). Typically, the “business case” has claimed that diversity increases the ability of organizations to attract and retain skilled workers in an increasingly competitive labor market, better service increasingly diverse markets, stimulate learning and creativity through employees’ exposure to a wider range of perspectives, and increase organizational adaptability to increasingly turbulent contexts (Amason, 1996; Cox, Blake, 1991; Ely, Thomas, 2001; Kochan *et al.*, 2003)¹. In this paradigm, socio-demographic identities are no longer inscribed in a legal logic of combating discrimination against specific groups, a logic which limited the organizational discretion in employment relations. Rather, such identities are seen as proxies of individuals’ competences and skills generating economic value (cf. Zanoni, Janssens, 2004; Zanoni, 2011), warranting their management as a key dimension of strategic human resource management (HRM) in function of the attainment of organizational goals (Cassell, Biswas, 2000; Edelman *et al.*, 2001; Maxwell *et al.*, 2001).

Despite national and regional specificities, diversity and *Diversity Management* (henceforth DM) are today largely institutionalized throughout the western world (Klarsfeld, 2010). Increasingly under the label of “diversity and inclusion” policies, large businesses implement a variety of diversity management practices ranging from the appointment of a diversity manager, diversity champions, and diversity council, to diversity training, mentoring programs, affinity groups, the screening of HRM procedures, and diversity corporate communication such as mission statements and declarations, etc. (Cox, Blake, 1991; Kalev *et al.*, 2006). At the same time, a diversity industry supporting organizations in the implementation of these practices has flourished. This industry ranges from business schools courses in diversity management to a rich practitioners’ literature, specialized consultants, networks of diversity managers, diversity labels and prizes, diversity gadgets etc. (Kochan *et al.*, 2003; Litvin, 2002).

Classical, “mainstream” diversity research is usually described as including two main types of studies. A first type examines the rela-

1. It should be noted that the business case for diversity has to date not been substantiated by conclusive evidence (Van Knippenberg, Schippers, 2007).

tionship between employees' socio-demographic traits and unequal job and career outcomes. Negative outcomes for minorities (in rank, wages, promotions, lay-off chances, etc.) are explained as the effect of prejudice towards and discrimination of minorities (Milliken, Martins, 1996; Williams, O'Reilly, 1998). Specifically, majority-minority inequality arises from individuals' tendency to evaluate out-group members more negatively than in-group ones to meet their own psychological need for a positive distinctive identity (Tajfel, 1982), combined with the historical dominance of majority individuals in decision-making positions. A second type of studies attempts to model and measure the effects of a variety of socio-demographic identities on groups' processes and outcomes. In this stream, increasing attention has been paid to modeling and assessing the context variables moderating the relationship between diversity and specific team or organizational outcomes, such as organizational culture, time and task characteristics (Knippenberg, Schippers, 2007). Clearly distinct in terms of their foci, these two streams do share a reliance on psychological and cognitive theories and quantitative methods. Both assume that the socio-demographic category under investigation reflects essential differences in attitude, personality, and behavior.

2. Critical approaches: Contesting the business notion of diversity

Since the turn of the century, a more critically oriented stream of diversity research has emerged (Prasad *et al.*, 2006; Zanoni *et al.*, 2010)². Whereas managerial approaches address the key research question "How can organizations make the best use of diversity?", critical ones about the question of "How is diversity infused with meanings that sustain the subordination and domination of specific socio-demographic groups in organizations?". Critical approaches to diversity share thus, at their core, an opposition to the instrumental conceptualization of identities of the diversity paradigm (Hoobler, 2005; Noon, 2007), which they however ground in heterogeneous theoretical traditions, ranging from discourse analysis (Dick, Cassell, 2002; Siebers, 2009; Zanoni, Janssens, 2004) to cultural studies (Prasad, Mills, 1997; Mir *et al.*, 2006), post-colonialism (Prasad, 2006), Marxism (Zanoni, 2011), narrative theory (Poggio, 2006), feminism (Calás, Smircich, 1992, 2009), resource dependence theory (Ortlieb, Sieben, 2008, 2013) and Bourdieuan theory (Özbilgin, Tatli, 2011; Tatli, Özbilgin, 2012).

Critically oriented scholars initially took issue with the positive rhetoric of diversity which envisions the end of inequality and privilege if organi-

2. For more background information on critical management studies, see Alvesson and Willmott (1992b) and Fournier and Gray (2000).

zation only came to acknowledge the value in differences (Prasad, Pringle, Konrad, 2006; Foldy, 2002). They argued that the shift from EO/AA to diversity would inevitably obscure unequal power relations along socio-demographic lines, as the business perspective de-emphasizes conflicts of interests between the majority and minorities, which previously were at the center stage of research and politics (e.g. Cassell, Biswas, 2000; Bond, Pyle, 1998; Liff, Wajcman, 1996; Linnehand, Konrad, 1999; Lorbiecki, Jack, 2000; Prasad, Mills, 1997; Wilson, Iles, 1999).

This argument has however recently been nuanced by studies examining the power micro-struggles surrounding the production of the meaning of diversity. The focus is here on the discourses produced by diversity “experts” such as HR managers, consultants, diversity and/or equality officers, trade union representatives, and social workers in their every-day discursive practices. This literature shows how these actors tend to either combine discursive elements of the business case and equality (Ahmed, 2007a; Kirton, Greene, 2006; Litvin, 2002; Tatli, 2010; Tomlinson, Schwabenland, 2010) or to inscribe diversity within pre-existing dominant discourses – such as corporate social responsibility (Boxenbaum, 2006), fashion (Prasad, Prasad, Mir, 2011) and productivity (Zanoni, Janssens, 2004). “Experts” align their own discourse with existing hegemonic discourses because, in their interaction with actors who are in privileged positions that “warrant voice” on diversity (cf. Potter, Wetherell, 1987), they need to produce meaning that is sufficiently recognizable and palatable for them. This alignment however does not exclude the possibility of producing meanings of diversity which challenge existing power inequality and trigger social change (e.g Ahmed, 2007; Bacchi, Eveline, 2009). The focus of this literature on micro-practices allows to capture the ambiguity of language and the subtle and complex dynamics of power, away from too totalizing representations of diversity and its effects.

As a whole, the critical literature has revolutionized prior understandings of diversity by advancing a conceptualization of identity as structurally embedded in context and indissolubly interlocked with power. Informed by post-structuralism, it has radically de-essentialized this notion by showing how it does not merely reflect “given”, “objective” socio-demographic traits but is rather continuously accomplished through language (Litvin, 1997; Prasad, 2006). Language plays a key role in the reproduction of power because language is the means through which social subjects are constituted in specific ways, opening and foreclosing possibilities for their being and acting in a specific social context. In this way, power is de-psychologized and rather grounded in the relation between an inherently social subject and the discursively constituted social context in which she is embedded (Clegg, 1989; Deetz, 2003). This alternative understanding of power is analytically compelling because

it enables to conceptualize social contexts and, in particular, organizational ones, as *constitutive* of power, shifting attention from individuals to the structural nature of the relations among them (cf. Chouliarki, Fairclough, 2010). In this sense, it is more attuned to sociological and cultural perspectives, which address structures – symbolic *and* material – as key to the emergence of social phenomena. It is by corollary also politically relevant, as it shifts responsibility for inequality from the individual organizational member to the organization as a social entity constituted through structures, practices and processes which create, reinforce or reduce power inequalities in specific ways.

After over two decades of rapid growth, critical diversity studies have today “come of age”. They have entered into a mature phase in which scholars are called to go beyond the consolidation of initial theoretical and empirical insights and explore novel possibilities. Where shall we go from here? Hereunder, I reflect on four key issues which I believe bear the potential for moving critical diversity research forward by generating compelling novel readings of the interlocking of diversity and power: placing subordinate subjects’ agency at center stage, interlocking discursive constructions of diversity with materiality, embedding diversity in changing employment relations, and exploring alternative equality-fostering organizational practices.

3. Placing subordinate subjects’ agency at center stage

In its effort to show the structural mechanisms of subordination, the critically oriented diversity literature has remained skewed towards the investigation of institutionalized, “mega” discourses of diversity both reflecting and reproducing existing social structures. When, on the contrary, agency is the focus of investigation, it is often the agency of actors in formal positions of authority, such as (top) managers, policy makers, and consultants, whose discourses of diversity are constitutive of social structures affecting diverse constituencies of an organization, a professional field or a national setting. Despite past pleas to engage more with the perspectives and experiences of individuals belonging to historically disadvantaged groups themselves as well as their “majority” colleagues with whom they work in organizations (Calás, 1992; Zanoni *et al.*, 2010), still too few studies do (yet see, for instance, Adib, Guerrier, 2003; Roggeband, Boogaard, 2010; Roulstone, Williams, 2014; Slay, Smith, 2011; Van Laer, Janssens, 2011; Zanoni, Janssens, 2007)³. Partic-

3. The exception to this is the rich tradition of gender research on white, educated women’s experiences (e.g. Van den Brink Benschop Poggio Ortlieb and Sieben).

ularly rare are studies reflecting the perspectives of individuals in low-rank jobs. Whereas critically oriented sociological studies of gender and class in organizations till the late 1980s took place among factory workers (e.g. Cavendish, 1982; Cockburn, 1983; Milkman, 1987), the critically oriented diversity research in management privileges subjects in managerial or professional jobs⁴. This is lamentable as this body of literature fails to capture the workplace realities as experienced by the important share of workers in low-rank jobs, among whom those belonging to historically subordinated socio-demographic groups are overrepresented. This selectivity both reflects and contributes to reproducing sanitized representations of contemporary economies as knowledge-intensive and “post-industrial”, and of diversity as an issue of heterogeneous knowledge of managerial teams and professionals.

Theoretically, studies foregrounding the experiences and agency of diverse workers are warranted to understand how power along socio-demographic lines is exerted at the articulation between macro structures and micro-level, every-day practices shaping individual experiences. Subjects, both those belonging to privileged groups and those belonging to subordinate ones, do not simply take over existing grand, hegemonic discourses of diversity but rather selectively appropriate and re-combine them with other available discourses to make sense of diversity, their organization, their work, and their own (professional) identity. Politically, this type of studies is desirable because they counterbalance representations of specific socio-demographic groups as sole victims of structural inequality mechanisms. While mechanisms of subordination and domination need to be highlighted, the predominance of accounts that obscure the “voice” of the oppressed obscures that power can also be bent, circumvented, strategically appropriated or countered through language, creating openings not only for alternative meanings but also for micro-emancipatory projects (Alvesson, Willmott, 1992a; Zanoni, Janssens, 2007). More fundamentally, speaking for and in the place of these subjects, we risk to patronize them and to foster understandings of individuals from these groups as powerless and thus ‘less-than-full’ subjects, inadvertently contributing to the reproduction of that same subordination we want to denounce and eradicate (cf. Zanoni, Janssens, 2007). As studies of masculinities and whiteness have argued (Hearn, 1996; Nkomo, 2009), a fundamental aspect of this re-centering of critical diversity research is the problematization of dominant subjectivities and identities themselves. Specifically, more effort should be devoted to investigating how such subjectivities and identities

4. Elsewhere, I have elaborated on possible methodological causes of this neglect, including the utilization of qualitative data collection and writing practices that are biased in favor of educated respondents (Zanoni, Van Laer, in press).

are predicated, for their own reproduction, on subordinate ones (Calás, 1992).

4. Interlocking discursive constructions of diversity with materiality

Whereas the critical literature has greatly advanced our understanding of how the meanings of diversity are shaped by a variety of discourses, it has produced less insight into how these discourses and meanings are implicated in everyday social practices (re)producing unequal outcomes in work settings (Tatli, 2011; Zanoni, Janssens, Benschop, Nkomo, 2010). Language-centered approaches present the limitation that they tend to lock analyses of diversity into the plane of language, downplaying the extra-discursive dimension of power (Zanoni, Janssens, 2007; see also Kärreman, Alvesson, 2004), a common problem of critical management studies (Phillips, Oswick, 2012). How discourses ultimately affect organizations not only discursively but also materially remains too often beyond the scope of analysis. This is theoretically problematic as the power of meaning lies precisely in the subtle, pervasive, and “naturalized” way it informs and legitimates every-day, mundane action that go beyond words. Politically, it is unwarranted to the extent that it forecloses critical diversity scholars’ ability to make claims about the performative effects of discourses to generate extra-discursive outcomes (Tatli, 2011; Zanoni, 2011).

To better account for organizational realities, the diversity literature would benefit from exploring new ways to articulate the discursive and the extra-discursive. Various possibilities are today being explored by critical scholars (cf. Philips, Oswick 2012; Thompson, Harley, 2012), including, among other, approaching discourses as social practice (Fairclough, 1992). This perspective highlights that discourses stand in a dialectical relationship with the wider set of social practices, including extra-discursive ones, of which they are part (Fairclough, Wodak, 1997). Discourses must therefore be understood within their broader social context as «social relations, power, institutions, beliefs, and cultural values are in part discursive, in the sense that they “internalize” discourse without being reducible to it» (Chouliaraki, Fairclough, 2010, p. 1214). A focus on this relationship allows to appreciate how orders of discourse (re)produce subject positions, social relationships and systems of knowledge and belief that constitute the material (Fairclough, 1992), while the material, in turn, provides the condition of possibility for certain orders of discourse to emerge.

The vast extant literature on gender in organizations can also be used as a model to investigate other socio-demographic identities as an ongoing, dynamic social practice rather than primarily in terms of meaning (cf.

Benschop, Doorewaard, 1998; Bruni, Gherardi, Poggio, 2004; Gherardi, 1994; Poggio 2006; van den Brink, Benschop, in press). Its strength is their ability to illuminate how identities are achieved on an every-day basis in organizational micro-practices, and how organizing itself is predicated upon such identities. In my own work, I have rather integrated the discursive and the material by connecting local meanings of diversity specifically to work and production processes (Zanoni, 2011; Zanoni, Janssens, 2007) and types of produced services (Janssens, Zanoni, 2005). This approach echoes the classical ethnographies of gender in organizations, in which work had a central place (e.g. Cavendish, 1982; Cockburn, 1983; Milkman, 1987). Yet it differs from these latter in that it attempts to theorize mechanisms that operate similarly along a variety of socio-demographic identities in the workplace, beyond the specificity of one identity. Also, I make more room than for the agency of workers themselves, highlighting how they re-appropriate identities in their own (discursive) practices in order to contest both imposed identities and the unequal material outcomes generated by them. These attempts to better reconnect diversity with the materiality of organizations rejoins Okhuysen and colleagues' (2013) recent call for scholarship «better accounting for the ways in which social identities (such as gender, race, nation, sexuality, age, religion, ability and so on) fuse [...] with core meanings, practices, configurations, and theories of work» (p. 500; see also Ashcraft, 2013; Zanoni, Janssens, 2012).

5. Embedding diversity into changing employment relations

Whereas the critical diversity literature has widely investigated the meaning produced by “mega” discourses of diversity, much less numerous are empirical investigations of such meanings in contemporary organizational settings (yet see Adib, Guerrier, 2003; Ogbonna, Harris, 2006). Studies are often confined to the “core” workers within an organization (e.g. police staff, cleaners, academic personnel, etc.) or in one profession (nurses, journalists, professors, etc.) and generally examine one socio-demographic identity at the time. Organizational-level analyses dealing with multiple forms of diversity remain rare, yet contemporary organizations are often “super-diverse”. They employ personnel with distinct socio-demographic profiles in distinct types of functions and under different contractual conditions, producing multiple meanings of such diversity at once (Zanoni, Janssens, 2012). Let's take for instance how universities employ both women and men in a wide variety of jobs and accordingly produce occupation-specific understandings of women and men related to those jobs. When universities outsource cleaning activities to reduce

their costs, they re-define their own boundaries in a way that both reflects and signals which jobs produce relatively more value added for them and which do not. This decision is not merely economic but has deep gendered and ethnicized effects, as those jobs at bottom wages and worse employment conditions taken up by cleaning companies are today largely filled by (immigrant, ethnic minority) women. Or how the outsourcing of specific parts of the productive processes by companies to social economy organizations in the frame of CSR activities might diminish their own capacity to keep employing specific groups of workers – such as disable workers – among their own workforce (cf. Zanoni, 2011). Or again how organizations meet the demands of some groups of employees for higher compensation and benefits by reducing those of other groups, for instance by intensifying their work, outsourcing it or introducing more flexible employment contracts, as the coeval raise of both CEO compensations and larger shares of workers through temporary work agencies well shows.

These examples highlight the importance of linking discursive representations of certain groups of workers more with the dynamics of distribution of economic value both within a company and along value chains. This is important because of the structural, mutually constitutive relation between different types of work, the socio-demographic profile of workers who carry that work out, and the symbolic and economic value associated with that work (Ashcraft, 2013). Current sociological research is today starting to examine the key role of such association in shaping the ability of workers to make claims to wages and benefits, affecting workplace inequality (Avent-Holt, Tomaskovic-Devey, 2013). The core idea is that, in the process of distributing organizational rewards, actors mobilize categories and locally legitimate cultural frames to articulate who is more or less deserving (Tilly, 1998). Subjects associated with higher status socio-demographic identities are better positioned to claim and obtain higher material and symbolic rewards. The main limitation of this literature is that it rests on a simplified understanding of identities as proxies of status, an overly clear-cut distinction between identities within the organization and outside (and prior) to it, and on segregation as the main explanatory mechanism of inequality. The critically oriented research can bring into these approaches an appreciation for the role of discursive formations in the organizational processes of attributing value to individuals and groups and legitimating its remuneration, a process that is on-going and crosses organizational and occupational boundaries (cf. Zanoni, 2013; Zanoni, Janssens, 2012).

Socio-demographic identities will certainly retain their function as key “signifiers of value”, yet given the growing complexity and porous nature of contemporary organizations, such signification is likely to take novel, more heterogeneous forms. Critical research should take up the challenge to investigate diversity more in relation to changing organizations in

terms of structure, organization of work, diversified employment relations, accountability practices, control mechanisms, change projects, etc. In my own research, I have examined the intersection of diversity with class relations between capital and labor to understand its role in the dynamics of control and resistance. But this is only one possibility among many. More attention for structural aspects of capitalistic organizing would highlight how diversity represents a key principle of organizing (Nkomo, 1992; Calás, Smircich, 1992), stressing its relevance for research in other sub-disciplines of management such as management accounting and marketing rather than solely for HRM.

Embedding diversity more firmly in changing employment relations also entails paying more attention to the institutional settings shaping such relations. Although we are today beyond the phase of initial critique of the US-centric understanding of diversity dominating the scientific literature (e.g. Jones, Pringle, Shepard, 2000; Nyambegera, 2002), more theoretical and empirical work on national specific forms of diversity – namely, how they both reflect and reproduce specific legal settings and institutional traditions – still remains to be done (Klarsfeld, 2010; Nkomo, Stewart, 2006; Prasad *et al.*, 2006). The assumptions underlying US- and UK-based research seldom hold when examining the dynamics of diversity and inequality in other countries, as the meaning of diversity and its relations to inequality is predicated not only on the nature of anti-discrimination legislation, but also on the type of welfare state, the structure of the labor market, the strength and institutional role of trade unions and social movements as well as specific migration policies (e.g. Anderson, Ruhs, 2010; Esping-Andersen, 2002; Woodhams, Corby, 2007).

6. Envisioning alternative, equality-fostering organizational practices and forms

Finally, to date, most critical diversity research has focused on examining organizational inequalities and showing how existing (diversity) management practices not only do not diminish such inequalities (Kalev, Dobbin, Kelly, 2006) but even contribute to reproducing them. Critically oriented diversity scholars have however been less able to identify and theorize organizational practices that foster alternative subjectivities and identities and equality. This incapacity stems from the core assumption that the practices of (capitalist) organizations are exploitative. As a result, our knowledge on how organizations might actually achieve more equality remains disappointingly poor. The diversity management literature remains strongly dominated by practices – e.g. formalized HRM procedures, diversity training, networking and mentoring programs –

which, resting on individualistic understandings of power and inequality dynamics, are largely ineffective in creating more equality (Kalev, Dobbin, Kelly, 2006; Kulik, Roberson, 2008). Some have argued that their international diffusion is due to their deployment as symbols of compliance with normative institutional pressures, in court cases and to meet criteria for subcontractor eligibility (Edelman, 1992).

This lack of performativity – which characterizes critically oriented research in management as a whole (Fournier, Gray, 2000; Spicer, Alvesson, Kärreman, 2009) – is highly problematic as it hampers our ability not only to accurately gauge the heterogeneity of social realities but also to theorize and envision social change. As argued by Gibson-Graham (1996), an exclusive focus on critique tends to produce overly monolithic representations of capitalism, which lock anti-capitalistic thinking into the very logic of capitalism, with the paradoxical effect of contributing to its perpetuation. Disavowing disharmony, incoherence and contradiction within capitalism forecloses the possibility of imagining more equal alternatives, as social representations of the world are in themselves performative. Rather, we should reflexively engage more with alternative descriptions, vocabularies and voices to open up new lines of interpretations (Alvesson, Hardy, Harley, 2008) and possible subjectivities (Healy, 2009).

More performative critical diversity studies highlight how the business notion of diversity can be strategically re-appropriated by practitioners to achieve forms of social change (e.g. Ahmed, 2007), focusing on processes and practices as key sites for social and political change (e.g. Bacchi, Eveline, 2009; Janssens, Zanoni, 2014).

References

- Adib A., Guerrier Y. (2003). The interlocking of gender with nationality, race, ethnicity and class: The narratives of women in hotel work. *Gender, Work and Organization*, 10: 413-432.
- Ahmed S. (2007). The language of diversity. *Ethnic and Racial Studies*, 30: 235-256.
- Alvesson M., Hardy C., Harley B. (2008). Reflecting on reflexivity: reflexive textual practices in organization and management theory. *Journal of Management Studies*, 45: 480-501.
- Alvesson M., Willmott H. (1992a). On the idea of emancipation in management and organization studies. *Academy of Management Review*, 17: 432-464.
- Alvesson M., Willmott H. (1992b). *Critical Management Studies*. London: Sage.
- Amason A.C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39: 123-148.
- Anderson B., Ruhs M. (2010). Migrant workers: who needs them? A framework for the analysis of staff shortages, immigration, and public policy. In: Ruhs

- M., Anderson B., eds., *Who Needs Migrant Workers? Labour shortages, immigration, and public policy*, pp. 15-56.
- Ashcraft K.L. (2013). The glass slipper: 'incorporating' occupational identity in management studies. *Academy of Management Review*, 38: 6-31.
- Avent-Holt D., Tomaskovic-Devey D. (2013). A relational theory of earnings inequality. *American Behavioral Scientist*, 58, 3: 379-399.
- Bacchi C., Eveline J. (2009). Gender Mainstreaming or Diversity Mainstreaming? The Politics of "Doing". *Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 17: 2-17.
- Benschop Y., Dorewaard H. (1998). Covered by equality: the gender subtext of organizations. *Organization Studies*, 19: 787-805.
- Bruni E.A., Gherardi S., Poggio B. (2004). Doing gender, doing entrepreneurship: an ethnographic account of intertwined practices. *Gender, Work and Organization*, 11: 406-427.
- Calás M.B. (1992) An/other silent voice? Representing 'Hispanic woman' in organizational texts. In: Mill A.J., Tancred P., a cura di, *Gendering Organizational Analysis*, pp. 201-21. Newbury Park, CA: Sage.
- Calás M.B., Smircich L. (1992). Re-writing gender into organizational theorizing: direction from feminist perspectives. In: Reed M.I., Hughes M.D., a cura di, *Re-thinking Organization: New Directions in Organizational Research and Analysis*, pp. 227-53. London: Sage.
- Calás M.B., Smircich L. (2009). Feminist perspectives on gender in organizational research: what is and is yet to be. In: Buchanan D., Bryman A., a cura di, *Handbook of Organizational Research Methods*. London: Sage.
- Cassell C., Biswas R. (2000). Editorial: managing diversity in the new millennium. *Personnel Review*, 29: 268-273.
- Cavendish R. (1982). *Women on the Line*. London: Routledge.
- Chouliaraki L., Fairclough N. (2010). Critical discourse analysis in organizational studies: towards an integrationist methodology. *Journal of Management Studies*, 47: 1213-1218.
- Cockburn C. (1983). *Brothers: Male Dominance and Technological Change*. London: Pluto.
- Dick P., Cassell C. (2002). Barriers to managing diversity in a UK police constabulary: the role of discourse. *Journal of Management Studies*, 39: 953-76.
- Edelman L.B. (1992). Legal ambiguity and symbolic structures: organizational mediation of civil rights law. *American Journal of Sociology*, 97: 1531-1576.
- Edelman L.B., Riggs Fuller S.R., Mara-Drita I. (2001). Diversity rhetoric and the managerialization of the law. *American Journal of Sociology*, 106: 1589-1641.
- Esping-Andersen G. (2002). Chapter 3: A new gender contract. In: Esping-Andersen G., a cura di, *Why we Need a new Welfare State*. Oxford: Oxford University Press, pp. 68-95.
- Fairclough N. (1992). *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.
- Fairclough N., Wodak R. (1997). Critical discourse analysis. In: T. van Dijk, a cura di, *Discourse as social interaction: Discourse studies*, vol. 2 (pp. 258-284). London: Sage.
- Fournier V., Grey C. (2000). At the critical moment: conditions and prospects for critical management studies. *Human Relations*, 53(1): 7-32.
- Gherardi S. (1994). The gender we think, the gender we do in our everyday organizational lives. *Human Relations*, 47: 591-610.

- Gibson-Graham J.-K. (1996). Queer(y)ing Capitalist Organization. *Organization*, 3: 541-545.
- Hamde K., Janssens M., Van Laer K., Wahlin N., Zanoni P. (2011). Diversity and diversity management in business and organizational studies. In: Knotter S., De Lobel R., Tsipouri L., Stenius, V. a cura di, *Diversity Research and Policy: A Multidisciplinary Exploration*. Amsterdam: Amsterdam University Press, pp. 159-179.
- Healy S., Traversing fantasies, activating desires: economic geography, activist research and psychoanalytic methodology. *Professional Geographer*, 62(4): 496-506.
- Hearn J. (1996). Deconstructing the dominant: making the one(s) the other(s). *Organization*, 3: 611-626.
- Kalev A., Dobbin F., Kelly E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71: 589-617.
- Kärreman D., Alvesson M. (2004). Cages in tandem: management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm. *Organization*, 11: 149-175.
- Klarsfeld A., a cura di (2010). *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Klarsfeld A., ed. (2010). *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*. Edward Elgar.
- Kulik C.T., Roberson L. (2008). Common goals and missed opportunities: a research agenda for diversity education in academic and organizational settings. *Academy of Management Learning & Education*, 7: 371-375.
- Janssens M., Zanoni P. (2005). Many diversities for many services: theorizing diversity (management) in service companies. *Human Relations*, 58: 311-340.
- Janssens M., Zanoni P. (in press). Alternative diversity management: organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management*.
- Jones D., Pringle J., Shepherd D. (2000). "Managing diversity" meets Aotearoa/New Zealand. *Personnel Review*, 29: 364-380.
- Liff S., Wajcman J. (1996). 'Sameness' and 'difference' revisited: which way forward for equal opportunity initiatives? *Journal of Management Studies*, 33: 79-94.
- Linnehan R., Konrad A.M. (1999). Diluting diversity: implications for intergroup inequality in organizations. *Journal of Management Inquiry*, 8: 399-414.
- Litvin D.R. (1997). The discourse of diversity: from biology to management. *Organization*, 4: 187-209.
- Lorbiecki A., Jack G. (2000). Critical turns in the evolution of diversity management. *British Journal of Management*, 11: S17-S31.
- Mercurio R., Pezzillo Iacono M. (2009). Costruzione delle Diversità, Regolazione delle Identità e Controllo Organizzativo. In: Santucci R., Natullo G., Esposito V., Saracini P., a cura di, "*Diversità*" Culturali e di Genere nel Lavoro tra Tutele e Valorizzazione. Milano: FrancoAngeli, pp. 78-86.
- Milkman R. (1987). *Gender at Work: The Dynamics of Job Segregation by Sex During World War II*. Champaign, Ill.: University of Illinois Press.

- Milliken F.J., Martins L.L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21: 402-433.
- Nkomo S.M. (2009). The sociology of race: the contributions of W.E.B. DuBois. In: Adler P., a cura di, *The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies: Classical Foundations*. Oxford: Oxford University Press.
- Nkomo S. (1992). The emperor has no clothes: rewriting "race into organizations". *Academy of Management Review*, 17: 487-513.
- Nkomo S., Cox T. (1996). Diverse Identities in Organizations. In: Clegg S.R., Hardy C., Nord W.R., a cura di, *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, pp. 338-356.
- Nkomo S., Stewart M. (2006). Diverse Identities in Organizations. In: Clegg S., Hardy C., Lawrence T., Nord W., a cura di, *The Sage Handbook of Organizational Studies*. London: Sage, pp. 520-540.
- Noon M. (2007). The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. *Work, Employment and Society*, 21: 773-784.
- Nyamabegera S.M. (2002). Ethnicity and human resource management practice in sub-Saharan Africa: the relevance of the managing diversity discourse. *International Journal of Human Resource Management*, 13: 1077-1090.
- Ogbonna E., Harris L.C. (2006). The dynamic of employee relationships in an ethnically diverse workforce. *Human Relations*, 59: 379-407.
- Okhuysen G.A., Lepak D., Ashcraft K.L., Labianca G., Smith V., Steensma J.K. (2013). Theories of work and working today. *Academy of Management Review*, 38: 491-502.
- Ortlieb R., Sieben B. (2008). Diversity strategies focused on employees with a migration background: An empirical investigation based on resource dependence theory. *Management Revue*, 19: 70-93.
- Ortlieb R., Sieben B. (2013). Employment strategies and business logic: why do companies employ ethnic minorities? *Group & Organization Management*, 38: 480-511.
- Özbilgin M., Tatli A. (2011). Mapping out the field of equality and diversity: Rise of individualism and voluntarism. *Human Relations*, 64: 1229-1253.
- Phillips N., Oswick C. (2012). Organizational discourse: domains, debates, and directions. *The Academy of Management Annals*, 6: 435-481.
- Poggio B. (2006). Editorial: Outline of a theory of gender practices. *Gender, Work and Organization*, 13: 225-233.
- Prasad P., Mills A. (1997). From showcase to shadow: understanding the dilemmas of managing workplace diversity. In: Prasad P., Mills A., Elmes M., Prasad A., eds., *Managing the Organizational Melting Pot, Dilemmas of Workplace Diversity*. Sage: Thousand Oaks, pp. 3-27.
- Prasad P., Pringle J., Konrad A. (2006). Examining the contours of workplace diversity: concepts, contexts and challenges. In: Konrad A.M., Prasad P., Pringle J.K., eds., *Handbook of Workplace Diversity*. London: Sage, pp. 1-22.
- Roulstone A., Williams J. (2014). Being disabled, being a manager: 'glass partitions' and conditional identities in the contemporary workplace. *Disability & Society*, 29: 16-29.
- Slay H.S., Smith D.A. (2011). Professional identity construction: using narrative to understand the negotiation of professional and stigmatized cultural identities. *Human Relations*, 64: 85-107.

- Spicer A., Alvesson M., Kärreman D. (2009). Critical performativity: the unfinished business of Critical Management Studies. *Human Relations*, 62: 537-560.
- Tajfel H. (1982). *Social Identity and Intergroup Relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tatli A. (2011). A multi-layered exploration of the diversity management field: diversity discourses, practices and practitioners in the UK. *British Journal of Management*, 22: 238-253.
- Tatli A., Özbilgin M. (2012). An emic approach to intersectional study of diversity at work: A Bourdieuan framing. *International Journal of Management Reviews*, 13: 177-198.
- Tilly C. (1989). *Durable Inequality*. Berkley: University of California Press.
- van den Brink M., Benschop Y. (in press). Practicing gender in academic networking: the role of gatekeepers in professorial recruitment. *Journal of Management Studies*.
- Van Knippenberg D., Schippers M. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58: 515-541.
- Van Laer K., Janssens M. (2011). Ethnic minority professionals' experience with subtle discrimination at the workplace. *Human Relations*, 64: 1203-1227.
- Williams K.Y., O'Reilly C.A. III (1998). Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research. In: Staw B.M., Cummings L.L., eds., *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Wilson E.M., Iles P. (1999). Managing diversity – an employment and service delivery challenge. *International Journal of Public Sector Management*, 12: 27-48.
- Woodhams C., Corby S. (2007). Then and now: disability legislation and employers' practices in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 45: 556-580.
- Zanoni P. (2011). Diversity in the lean automobile factory: doing class through gender, disability and age. *Organization*, 18: 105-127.
- Zanoni P. (2013). The 'dark' business case for diversity: on the commoditized habitus, value claims and the superior exploitation of subordinate socio-demographic groups. Rethinking Marxism Conference, University of Boston at Amherst, USA, September 19-22.
- Zanoni P., Janssens M. (2004). Deconstructing difference: the rhetoric of human resource managers' diversity discourses. *Organization Studies*, 25: 55-74.
- Zanoni P., Janssens M. (2007). Minority employees engaging with (diversity) management: an analysis of control, agency, and micro-emancipation. *Journal of Management Studies*, 44: 1371-1397.
- Zanoni P., Janssens M. (2012). Bringing work back in: Multiple discourses of diversity in identity work at AutoMotive. 7th Organization Studies Summer Workshop Organisations as Spaces of Work, Rhodes, May 23-26.
- Zanoni P., Van Laer K. (in press). Collecting narratives and writing stories of diversity: reflecting on power and identity in our professional practice. In: Bendl R., Bleijenbergh I., Henttonen E., Mills A.J., a cura di, *Oxford Handbook of Diversity*. Oxford: Oxford University Press.

Le uscite delle donne dal mercato del lavoro: quanto pesano la classe, il contratto e il settore? Un confronto tra Italia, Spagna, Danimarca e Regno Unito¹

Cristina Solera*

1. Introduzione

In tutti i paesi avanzati nella seconda metà del ventesimo secolo lavorare è diventata un'esperienza sempre più normale per le donne, anche in presenza di figli. Tuttavia esistono considerevoli differenze fra paesi nel quanto e per chi maternità e lavoro retribuito siano diventati più compatibili. Come una vasta letteratura mostra (per es.: Blossfeld, Drobnic, 2001; Crompton, 2006; Solera, 2009), i tipi di aggiustamento nella partecipazione che le donne e le coppie mettono in atto nella fase di formazione della famiglia dipendono da un complesso di risorse, materiali e simboliche, a cui possono accedere: risorse di capitale umano, di reddito e di tempo; risorse provenienti dalle donne stesse, dai loro compagni, dalle reti parentali o dal contesto istituzionale ed economico in cui agiscono. I tipi di aggiustamento dipendono anche dalla posizione che la donna occupa nel mercato del lavoro. Ovunque infatti si osserva che donne in posizioni occupazionali più alte meno frequentemente passano al part-time o si ritirano dal mercato del lavoro quando hanno figli piccoli. Le ragioni sono molteplici. Innanzitutto, donne in professioni più elevate tendono ad avere atteggiamenti di genere meno tradizionali, sono, direbbe Hakim (2000), più *work-oriented*. Inoltre, chi lavora in posizioni elevate guadagna di più.

1. Questo saggio fa parte del progetto di ricerca "Women's work-family reconciliation and occupational segregation in Spain, Italy and Great Britain", finanziato dal Piano Nazionale di Ricerca ed Sviluppo del Governo Spagnolo (progetti con codice CSO2008-03222 e CSO2011-30179-C02-02), sotto la direzione scientifica di Daniel Guinea (Universidad Nacional de Educación a Distancia, UNED).

* Dipartimento di Culture, Politica e Società dell'Università degli Studi di Torino.

Ha anche lavori più gratificanti, con più responsabilità e riconoscimento sociale, con più prospettive di carriera, che sono dunque più difficili da lasciare, sia strumentalmente, perché implicano elevati costi opportunità, sia, alla Boudon, cognitivamente, perché centrali nelle definizioni di se e del proprio benessere (Solera, Negri, 2008).

I tassi di continuità o discontinuità lavorativa si differenziano anche per il tipo di contratto: se a tempo pieno o parziale, se a tempo determinato o indeterminato. Come vari studi dimostrano (per es.: O'Reilly, Fagan, 1998; Signorelli *et al.*, 2010; Bertolini, 2012), il legame tra tipo di contratto e partecipazione non è però univoco. Il part-time infatti, se da un lato può facilitare la conciliazione tra lavoro e famiglia, e quindi la continuità, dall'altro risulta spesso concentrato in lavori meno qualificati o meno gratificanti, che è quindi meno "costoso" lasciare o che vengono scelti da donne che sono già più *family-oriented* e quindi più propense a ritirarsi dal mercato del lavoro. Lo stesso vale per i contratti cosiddetti flessibili. Da un lato la flessibilizzazione del mercato del lavoro potrebbe favorire la conciliazione, contribuendo a ridurre, grazie a modulazioni di orari più flessibili, le uscite delle donne dal mercato del lavoro o in casi di interruzioni, ad aumentare i rientri, grazie alla facilità, in mercati "flessibili", di trovare un nuovo lavoro. Dall'altro lato, in molti paesi i lavori a tempo determinato tendono ad essere concentrati in posti che sono molto meno desiderabili in termini di salari, protezioni sociali e prospettive di carriera. La tendenza ad avere carriere continue è marcata anche dal settore in cui la donna lavora, se nel pubblico o nel privato. Come noto, il settore pubblico infatti offre opportunità di lavoro in campi tipicamente femminili con orari e condizioni di lavoro *family-friendly* ed è perciò particolarmente adatto non solo ad accogliere le donne ma anche a mantenerle stabilmente occupate (per es.: Gornick, Jacobs, 1998; Mandel, Semyonov, 2006).

Sebbene il legame tra posizione nel mercato del lavoro e rischio di interruzione sia stato ampiamente esplorato in letteratura, raramente è stato fatto tenendo in considerazione contemporaneamente più dimensioni o adottando una prospettiva comparata tra paesi. Utilizzando l'*European Community Household Panel* (ECHP, 1994-2001), in questo saggio mi propongo invece di analizzare come pesino la classe occupazionale, il contratto e il settore nelle uscite delle donne dal mercato del lavoro in quattro paesi diversi, l'Italia, la Spagna, la Danimarca e il Regno Unito. In particolare, essendo interessata ai movimenti legati alle allocazioni di genere delle responsabilità familiari, mi concentro su donne di età compresa fra i diciotto e i quarantacinque anni e osservo la loro probabilità, da un anno all'altro, di smettere di lavorare per diventare inattive, a seconda della loro collocazione nel mercato del lavoro. Le domande che mi pongo sono dunque: quali sono le maggiori linee che frammentano la forza lavoro femminile in questi paesi: la classe occupazionale, l'orario lavorativo, il settore

d'impiego o la natura del contratto? Quanto queste diverse linee di demarcazione sono legate ai diversi contesti in cui le donne sono *embedded*?

Prima di procedere a mostrare i risultati delle analisi empiriche, il paragrafo che segue tratteggia brevemente tali contesti differenti².

2. Italia, Spagna, Danimarca e Regno Unito: contesti differenti

Come una vasta letteratura teorica ed empirica mostra, molteplici sono i fattori, micro e macro, culturali, materiali e istituzionali, che influenzano le scelte di offerta di lavoro femminile, così come di fecondità e di cura, e che quindi disegnano i corsi di vita femminili tra famiglia e lavoro.

Cruciali sono le risorse con cui ci si presenta sul mercato del lavoro, innanzitutto i propri investimenti in capitale umano e le preferenze che li hanno guidati (Hakim, 2000). Cruciali sono anche le preferenze e le risorse (di reddito, di capitale umano e sociale, di tempo) di coloro con cui si hanno “vite collegate”, del proprio partner, della famiglia di origine, della rete di parentela (Blossfeld, Drobnic, 2001; Donati, Naldini, 2012).

Cruciali sono le caratteristiche del contesto. Conta il mercato del lavoro, la sua struttura, il suo livello di domanda, la sua regolazione (Bettio *et al.*, 1996; Plantenga, Remery, 2009) e contano le norme culturali (Pfau Effinger, 2004). Contano anche le politiche di welfare, e in particolare le politiche di conciliazione, in che modo e quanto puntino su servizi, congedi o piuttosto su trasferimenti finanziari, in che modo promuovano una “de-familizzazione” delle responsabilità di cura, spostandole verso lo stato o il mercato, e al contempo favorendo una “familizzazione” degli uomini, ossia una loro maggiore partecipazione al lavoro familiare (Gornick, Meyers, 2003; Naldini, Saraceno, 2011).

I paesi analizzati in questo lavoro presentano forti differenze in tutti gli “ingredienti” di contesto che la letteratura ha segnalato come rilevanti, tali da farli appartenere a diversi regimi, sia che si usino criteri più classici, sia criteri più sensibili al genere. Notoriamente, la Danimarca appartiene al regime socialdemocratico, il Regno Unito a quello liberale, Spagna e Italia entrambe al regime familista, seppure le loro somiglianze nei modelli di famiglia e di genere siano diminuite negli ultimi due decenni (Martín-García, 2013). Questi quattro paesi si differenziano innanzitutto per il livello e il tipo di coinvolgimento delle donne nel mercato del lavoro. Nel 1995 i tassi di attività delle donne variavano dal 74% in Danimarca al 66% nel Regno Unito a circa il 43% in Italia e in Spagna (Oecd, 2001a),

2. I contesti vengono ricostruiti attraverso dati che si riferiscono a metà anni '90 e ai primi anni del 2000, essendo questi gli anni coperti dai dati micro ECHP su cui si basano le analisi empiriche delle sezioni successive.

con differenze per istruzione particolarmente marcate nei paesi a più bassa partecipazione, ossia in Italia e in Spagna (Oecd, 2002). Italia e Spagna mostrano infatti un modello di partecipazione del tipo “*opt in/opt out*”: rispetto alla Danimarca e al Regno Unito, un minor numero di donne inizia una carriera sul mercato del lavoro, soprattutto se poco istruite o delle coorti più vecchie, ma tra coloro che la iniziano, la maggior parte persegue una partecipazione *full-time* continua. La partecipazione continua rappresenta la norma anche per la Danimarca dove, però, a differenza dei paesi mediterranei (e soprattutto del Sud Italia), è rarissimo che una donna non abbia mai lavorato. Di contro, il modello tipico del Regno Unito è sempre stato quello della discontinuità, di interrompere quando i figli sono piccoli e rientrare quando sono più grandi. Tuttavia, nel corso delle generazioni le donne britanniche hanno mostrato una crescente aderenza al mercato del lavoro, attraverso una riduzione delle interruzioni o, nel caso di interruzioni, attraverso una riduzione della loro durata (Solera, 2009; Musumeci, Solera 2013).

I percorsi delle donne dentro e fuori il mercato del lavoro sono determinati oltre che dall'istruzione dai sostegni di welfare a cui le donne e le coppie possono accedere, il cui grado o meno di universalità e di generosità influenza l'effetto stesso dell'istruzione. Vari studi mostrano infatti che le polarizzazioni tra donne e coppie più o meno istruite, così come tra donne e coppie di classe sociale più o meno alta, sono marcate laddove i sostegni universalistici alla conciliazione sono scarsi, cosicché la possibilità di continuare a lavorare quando si hanno figli dipende fortemente dalle proprie risorse di reddito (proprie o del proprio partner) per comprare servizi di cura o dalla disponibilità di aiuti informali delle famiglie di origine (Crompton, 2006; Esping-Andersen, 2011). In Danimarca la continuità, che è la norma, è garantita infatti dalla presenza di generose politiche di conciliazione, in particolare sotto forma di servizi per l'infanzia, e dalla cosiddetta *flexi-security*, ossia da un alto grado di flessibilità lavorativa combinato con un'alta spesa sociale per le politiche attive del mercato del lavoro e per il sostegno al reddito (Madsen, 2002; Grunow, 2011).

Come noto, gli alti tassi di occupazione femminile dei paesi scandinavi sono anche legati all'ampia diffusione del settore pubblico, settore tipicamente *women- e family-friendly*. Laddove, come nel Regno Unito, la terziarizzazione è stata guidata più dal mercato che dallo Stato, ed è stata realizzata attraverso una strategia di riduzione dei salari e delle protezioni che ha stimolato la crescita di un ampio segmento di lavoro femminile part-time dai tratti secondari (Crouch, 1999), i tassi di occupazione femminili sono medio-alti ma con una forte incidenza di part-time tra le meno istruite. Il part-time diventa lo strumento *de facto* di conciliazione soprattutto se accompagnato da deboli politiche famigliari, come appunto nel Regno Unito. Qui fino a fine anni '90 i congedi di maternità hanno infatti

avuto una durata e copertura di reddito tra le più basse in Europa, e sono stati l'unica forma di congedo disponibile, non essendo previsti per legge né i congedi genitoriali né quelli di paternità (Plantenga, Remery, 2005). Inoltre, i servizi di cura coprivano solo il 34% dei bambini sotto i tre anni, e per lo più su base part-time, contro un 64% in Danimarca (Oecd, 2001b, tabella 4.7). Le cose iniziano a cambiare a partire dal 1998 con la *National Childcare Strategy* lanciata dal Partito Laburista, che tuttavia assume principalmente la forma di credito d'imposta destinato alle famiglie lavoratrici a basso e medio reddito e, sul lato dell'offerta, si indirizza principalmente verso i servizi per i bambini in età pre-scolare piuttosto che per i bambini 0-3 anni, e su base part-time piuttosto che *full-time* (Lewis, 2003). Come vari studi dimostrano, i divari di classe non si sono attenuati come sperato, anzi negli anni '80 e '90 sono aumentati, con da un lato le donne con un alto grado di istruzione e lavori qualificati, che sempre più perseguono carriere continue, dall'altro le donne a bassa istruzione, impiegate in lavori poco retribuiti, che interrompono più frequentemente e per più tempo e che, quando rientrano, lo fanno per lo più con lavori part-time, da cui poi difficilmente escono (Dex *et al.*, 1998; Solera, 2009).

Rispetto alla Danimarca e al Regno Unito, la Spagna e l'Italia hanno seguito una "terza" strada. Qui la terziarizzazione non è stata guidata né dallo Stato né dal mercato, è arrivata più tardi e non ha mai raggiunto i livelli del Nord Europa. Nei paesi mediterranei la terziarizzazione è stata infatti frenata da un persistente dualismo geografico, soprattutto in Italia, che ha limitato lo sviluppo dei servizi alla produzione, e da un regime di welfare familistico che ha inibito l'esternalizzazione di beni e servizi quali i servizi alla persona e quelli sociali (Bettio, Villa, 1998). Qui infatti, sotto l'assunto di tradizionali ruoli di genere e di forti solidarietà intergenerazionali, le politiche di sostegno al costo dei figli e alla cura sono rimaste scarse (Naldini, Saraceno, 2011): a fine anni '90 soltanto circa il 5% dei bambini sotto i tre anni frequentava un asilo nido (Oecd, 2001b, tabella 4.7). Come vari studi mostrano, questa terziarizzazione parziale dentro un modello di welfare familistico ha avuto ripercussioni sia sulla partecipazione femminile al mercato del lavoro che sulla fecondità, entrambe tra le più basse in Europa. Ha anche avuto ripercussioni sulle disuguaglianze. L'Italia e la Spagna infatti registrano uno dei maggiori gap per livello di istruzione sia nei tassi di occupazione che, tra coloro che lavorano, nei tassi di presenza nel pubblico impiego³.

3. Seppure di estensione minore rispetto alla Danimarca, anche in Italia e Spagna il settore pubblico ha rappresentato un datore di lavoro cruciale per le donne, soprattutto per quelle istruite. Come Solera e Bettio (2013) argomentano per il caso italiano, il pubblico infatti ha offerto tutta una serie di condizioni di lavoro (orari corti e più flessibili, possibilità di prendere congedi senza penalizzazioni al rientro, avanzamenti di carriera sulla ba-

In Italia e Spagna le segmentazioni nel mercato del lavoro non corrono però solo lungo l'asse pubblico/privato, ma anche lungo quello tra settore formale e informale, tra piccola e grande azienda, tra lavoratore dipendente e autonomo. Nei decenni del dopoguerra, infatti, il welfare ha assunto un profilo fordista: è stato indirizzato a tutelare il lavoratore del settore industriale, generalmente uomo, con un contratto permanente a tempo pieno, sotto l'assunto di piena occupazione, di stabilità del mercato del lavoro, e di stabilità del matrimonio e della sua divisione di genere del lavoro. Ampi settori della popolazione sono stati lasciati privi di protezione. Come vari autori sostengono (e.g: Barbieri, 2009; De Luigi, Rizza, 2011), le riforme di deregolamentazione degli anni '80 e '90 sono state "parziali e selettive" e non hanno modificato tali segmentazioni. Anzi, erodendo progressivamente le protezioni per i nuovi assunti, senza una revisione in direzione universalistica degli ammortizzatori sociali (inclusi i congedi di maternità e genitoriali), le hanno ulteriormente rafforzate, aggiungendo nuove linee, come quella della generazione e del contratto. Sono state infatti le donne e i giovani ad essere particolarmente colpiti da questa flessibilizzazione "a margine". La Spagna si differenzia però dall'Italia per l'intensità di questo processo, a tal punto da essere in Europa uno dei paesi con la più alta incidenza di lavori temporanei.

Danimarca, Italia, Spagna e Regno Unito differiscono non soltanto nella struttura e nella regolamentazione del mercato del lavoro e nelle politiche di conciliazione in atto, ma anche nelle norme e nelle pratiche di genere per quanto riguarda la divisione del lavoro domestico e di cura. *L'Harmonised European Time-Use Survey* (HETUS) svolta su quattordici paesi rivela infatti che, nelle coppie in cui entrambi lavorano, il divario di genere nella quantità di tempo giornaliero dedicato al lavoro non retribuito è minimo in Spagna e in Svezia⁴ (insieme con Belgio e Francia), dove ammonta a circa un'ora e mezza, per salire a due ore e mezza nel Regno Unito e a circa quattro ore in Italia (Fagan, 2010). L'Italia risulta quindi il paese meno paritario nella divisione del lavoro domestico e di cura, soprattutto in quello domestico.

se dell'anzianità di servizio) che non solo hanno ridotto il costo economico della conciliazione, favorendo una partecipazione continua al mercato del lavoro, ma anche il costo organizzativo e psicologico della conciliazione, rendendola meno faticosa. Le donne italiane istruite sono state particolarmente "attratte" dal settore pubblico anche a fronte di altre peculiarità del contesto italiano: la scarsa domanda di lavori qualificati provenienti dal settore privato, la scarsa diffusione del part-time, la persistenza di norme di genere piuttosto tradizionali e di politiche di conciliazione scarse, soprattutto nell'offerta di servizi di cura e di orari flessibili.

4. Secondo altri dati che includono la Danimarca, anche lì, come in Svezia, il tempo che i padri dedicano al lavoro non retribuito, così come l'uso dei congedi, è uno dei più alti in Europa (Esping-Andersen *et al.*, 2007).

I comportamenti sembrano andare di pari passo con gli atteggiamenti. Dati attitudinali dell'*International Social Survey Programme* (ISSP) del 1994 mostrano che in Gran Bretagna, dove, come accennato prima, il comportamento tipico intorno alla maternità è quello dell'interruzione, anche il consenso sull'opportunità che le donne lavorino a tempo pieno segue un andamento discontinuo: è pressoché universale in assenza di figli o con figli già cresciuti, mentre scende marcatamente se riguarda donne con figli piccoli. Nei paesi scandinavi l'approvazione di un coinvolgimento a tempo pieno delle madri nel lavoro retribuito è generale, così come generale è lavorare e continuare a farlo al di là dell'età dei figli e delle caratteristiche dell'eventuale partner. Per contrasto, in Italia il genere e l'istruzione polarizzano fortemente sia gli atteggiamenti che i comportamenti: sono soprattutto le donne e soprattutto quelle ad alta istruzione ad approvare nuovi ruoli femminili e nuovi modelli di genere, e i cambiamenti tra coorti sono contenuti, perché circoscritti alla popolazione più istruita e quindi essenzialmente dovuti all'aumento del suo peso nel tempo (Scott, 1999; Treas, Widmer, 2000). Come Naldini e Jurado mostrano (2013), la relativa stabilità nel tempo osservata in Italia si discosta da ciò che emerge in Spagna. In Spagna, ad esempio, l'accordo sull'opinione che un bambino in età prescolare soffre se la madre lavora e che un padre non è adatto per occuparsi dei figli è diventata meno diffusa che in Italia. Inoltre, in Spagna la crescita della partecipazione delle donne al mercato del lavoro è stata più marcata, cosicché le coppie *male breadwinner* sono diventate meno frequenti che in Italia. Ciò si è affiancato a riforme nelle politiche per la famiglia e, come appena visto, a comportamenti più paritari di divisione del lavoro familiare. I modelli di genere nei due paesi mediterranei non sono dunque più così assimilabili come lo sono stati per decenni.

Alla luce di queste differenze istituzionali e culturali tra i paesi inclusi in questo studio, cosa ci si può aspettare di trovare nell'impatto della classe, del contratto e del settore sui rischi per le donne di smettere di lavorare per dedicarsi a tempo pieno al lavoro familiare? Nel Regno Unito, dove le disparità salariali sono alte, il sostegno pubblico alla conciliazione è minimo e la solidarietà familiare intergenerazionale più debole che altrove (rispetto, in particolare, alla Spagna e all'Italia), la classe dovrebbe marcare una forte differenza. In Italia invece si suppone che la principale linea di divisione derivi dal settore d'impiego (pubblico o privato) e, in Spagna, dal tipo di contratto (a tempo determinato piuttosto che tempo indeterminato). In Danimarca, dove l'occupazione materna è pienamente accettata e dove la protezione sociale, sia in termini di sicurezza che di sostegni alla conciliazione, non è segmentata lungo le linee occupazionali, è probabile invece osservare che le donne non interrompono indipendentemente dalla loro posizione sul mercato del lavoro.

3. I dati ECHP

Le analisi empiriche di questo saggio si basano sull'*European Community Household Panel* (ECHP) dal 1995 al 2000⁵. ECHP è un panel europeo che dal 2004 è stato sostituito dall'*European Union Statistics on Income and Living Conditions* (EUSILC). Ho tuttavia deciso di usare ECHP, perché, nonostante sia più datato, offre informazioni sul settore di occupazione, non presenti invece in EUSILC. Come discusso nel paragrafo precedente, in molti paesi il divario pubblico/privato è forte. Se quindi si vuole dar conto di quali siano le principali linee di segmentazione dei percorsi delle donne dentro e fuori il mercato del lavoro, è necessario attingere ad un *dataset* che contenga anche informazioni sul settore. Inoltre, EU-SILC è un panel al momento solo di 4 anni, mentre ECHP è di 8 anni, e copre quindi tratti della vita degli intervistati più lunghi.

All'interno di ECHP ho selezionato solo donne che, in ogni anno del panel, hanno un'età compresa tra i 18 e 45 anni e che non stanno più studiando, che si trovano cioè in un momento della loro vita in cui sono nelle condizioni di diventare madri⁶. Di queste donne studio la partecipazione al mercato del lavoro attraverso modelli logistici a effetti casuali. Più nello specifico, *la variabile dipendente* considera le donne che, anno per anno, sono occupate e indica se lo sono ancora nell'anno successivo ($y=0$) o se sono transitate alla condizione di inattiva ($y=1$). Non considero invece i movimenti da occupata a disoccupata poiché rispondono ad altre logiche e meccanismi non necessariamente legati alla divisione di genere delle responsabilità familiari, su cui verte il mio interesse. Inoltre, seppure una donna può avere sperimentato più di una transizione dall'occupazione all'inattività durante il periodo coperto dal *panel*, non differenzio le transizioni a seconda della loro ricorrenza e ordine. La ragione è che tentare di distinguere tra le prime transizioni e quelle successive sarebbe fuorviante, perché l'ECHP è un panel censorato a sinistra, che, cioè, non raccoglie in-

5. Per l'esattezza, la prima ondata dell'ECHP risale al 1994 ma poiché una delle covariate cruciali, il tipo di contratto, è mancante per il 1994, la mia finestra di osservazione inizia nel 1995. Inoltre essa chiude nel 2000 invece che nel 2001, ultimo anno del *panel*, poiché la variabile dipendente che uso nei modelli è una variabile *lead*, che guarda a cosa accade nell'anno seguente.

6. Sebbene l'interesse sia rivolto al comportamento delle donne sul mercato del lavoro legato al fare famiglia, ho deciso di non circoscrivere il campione soltanto a donne in coppia o a quelle che hanno avuto figli. Questa scelta è dipesa da due motivazioni. In primo luogo, si è voluto evitare problemi dovuti alla selezione del campione, insiti nelle ricerche che studiano solo gruppi specifici di donne. In secondo luogo, circoscrivere il campione avrebbe portato a problemi di numerosità in quei paesi, come la Danimarca, in cui la partecipazione continua al mercato del lavoro è la norma, in cui quindi la variabile dipendente raramente assume valore uno.

formazioni retrospettive, non permette di sapere quanto sia accaduto nella vita degli intervistati negli anni precedenti la prima rilevazione. Quella che negli anni del panel risulterebbe come prima transizione potrebbe, effettivamente, essere la seconda o la terza durante la vita di queste donne. Inoltre, un'analisi descrittiva preliminare segnala che solo circa il 2% delle donne nei 4 paesi analizzati sperimenta più di una transizione da occupata a inattiva durante il periodo di osservazione.

Tab. 1 - Statistiche descrittive per le transizioni da occupata a inattiva nel periodo 1995-2000 (numeri assoluti e percentuali per colonna)

	Danimarca	Italia	Spagna	Regno Unito
<i>Parte a - Osservazioni</i>				
N. donne totale	2,020	5,838	5,661	3,891
N. donne che almeno un anno sono occupate	1,645	3,168	3,433	2,894
N. donne-anno	5,932	12,192	10,983	11,934
<i>Parte b - Transizioni dal lavoro all'inattività</i>				
N. donne-anno occupate che non hanno effettuato la transizione dal lavoro all'inattività	4,486 98.7%	9,453 96.1%	7,838 95.1%	9,089 93.5%
N. donne-anno occupate che hanno effettuato la transizione dal lavoro all'inattività	59 1.3%	387 3.9%	404 4.9%	630 6.5%
<i>Parte c - Transizioni dal lavoro all'inattività</i>				
N. donne occupate che non hanno effettuato alcuna transizione dal lavoro all'inattività	1566 95.2%	2765 87.3%	3045 88.7%	2332 80.6%
N. donne occupate che hanno effettuato almeno una transizione dal lavoro all'inattività	79 4.8%	403 12.7%	388 11.3%	562 19.4%
<i>Parte d - Permanenza continua nel lavoro</i>				
<i>Donne presenti in 7-8 ondate</i>				
Che non hanno mai lavorato	2.0%	33.8%	27.3%	11.1%
Che hanno sempre lavorato	50.2%	28.1%	18.2%	38.4%
Che hanno cambiato fra lavoro e non lavoro	47.8%	38.1%	54.5%	50.5%

Nota: Donne di età compresa fra i 18 e i 45 anni (escluse le studentesse)

Fonte: Dati ECHP; calcoli dell'autrice

La tabella 1 mostra la dimensione del campione e le statistiche descrittive per la variabile dipendente. Il Regno Unito è il paese dove, in media, nel periodo considerato (1995-2000), esistono più transizioni dall'occupazione all'inattività: esse ammontano a quasi il 7% di tutte le osservazioni "persone-anno". In Spagna la cifra corrispondente è del 5%, in Italia del 4%, in Danimarca soltanto l'1%. Così, i due paesi con i più alti tassi di partecipazione femminile al mercato del lavoro e la più alta quota di donne permanentemente occupate, hanno però modelli diversi d'interruzione. In Danimarca raramente si interrompe per uscire dal mercato del lavoro e diventare "casalinghe" (solo il 5% delle donne che lavorano sperimentano questa transizione durante il periodo di osservazione del panel) mentre è più consueto alternare lavoro, disoccupazione, studio (tra le donne osservate per almeno sette anni, il 48% cambia tra lavoro e non lavoro, ma il non lavoro include tipicamente disoccupazione o formazione). In Gran Bretagna, invece, il 19% delle donne che lavorano sperimenta almeno una transizione verso "casalinga" cosicché quel 50% che, come in Danimarca, mostra di essersi mossa tra lavoro e non lavoro in realtà include molti più movimenti di uscita dal mercato del lavoro. In linea con quanto riportato dagli studi citati nel paragrafo due, in Italia e in Spagna emerge ancora un altro modello di partecipazione, del tipo "opt in/opt out": il 34% delle donne in Italia e il 27% in Spagna non ha mai lavorato durante gli anni del panel, mentre, tra chi lavora, solo il 12% sperimenta almeno un'interruzione verso "casalinga".

Come già esplicitato, il mio interesse si focalizza sull'effetto della classe occupazionale, del contratto e del settore in cui la donna lavora sulla sua probabilità di uscire dal mercato del lavoro. Più precisamente:

- seguendo l'approccio occupazionale all'analisi delle classi sociali⁷, la variabile *classe*, a partire dalle 18 categorie presenti nella variabile "occupation in current job" che fornisce ECHP, viene distinta nelle seguenti 4 modalità: le professioniste altamente specializzate (avvocati, medici, dirigenti di azienda, quadri alti delle amministrazioni pubbliche ecc); le professioniste di livello intermedio (che, insieme alle prime, costituiscono la cosiddetta *service class*); i "colletti bianchi"; le lavoratrici manuali impiegate nel settore industriale o nel terziario dequalificato.
- la variabile *settore* comprende tre gruppi: le dipendenti pubbliche, le dipendenti private, le lavoratrici autonome.
- la variabile *orario* distingue tra chi lavora *full-time* e chi part-time.
- il *tipo di contratto* distingue tra le lavoratrici autonome, le lavoratrici dipendenti con contratti a tempo indeterminato e le lavoratrici dipendenti con contratti a termine.

7. Si veda Erikson e Goldthorpe (1993); Cobalti, Schizzerotto (1994).

Nei modelli di regressione includo anche, come controlli, le seguenti variabili: *l'esperienza della donna sul mercato del lavoro* (gli anni trascorsi dal primo impiego), il suo *titolo di studio*, il suo *salario netto*⁸, e la sua situazione familiare (*numero ed età dei figli*, e condizione di coppia, ossia se *l'intervistata è in coppia* oppure no, e se lo è il *livello di istruzione del partner*⁹).

4. Il profilo dei diversi “segmenti” del mercato del lavoro nei vari paesi

Prima di mostrare i risultati delle analisi multivariate è interessante vedere, sempre attraverso i dati ECHP, quale profilo mostrino i diversi tipi di lavori nei quattro paesi analizzati. Come si accennava nell'introduzione infatti vari sono i fattori che spingono le donne a rimanere o lasciare il mercato del lavoro. Accanto e in interazione con le proprie preferenze, contano i vincoli e le opportunità non solo dati dai sostegni al lavoro di cura e alla conciliazione, ma anche dal tipo di mercato di lavoro e dal tipo di posizione in esso occupata.

La figura 1 mostra che non ovunque i lavori part-time o a tempo determinato sono lavori secondari, concentrati in basse qualifiche, così come non ovunque i lavori nel settore pubblico sono esclusivamente di alta qualifica. Sicuramente in tutti i paesi una quota importante di coloro che lavorano nel pubblico sono laureati ma lo scarto con la quota di laureati nel privato è massimo in Spagna, medio in Danimarca, e minore nel Regno Unito e in Italia. Così, se guardiamo al peso di lavori di classe alta, ovunque è maggiore nel settore pubblico che in quello privato, essendo il pubblico un settore dove prevale il terziario qualificato, quello della pubblica amministrazione o dei servizi sanitari, educativi o sociali, in cui moltissime posizioni prevedono, appunto, la laurea. Lo scarto però col peso delle

8. Il salario netto come consueto viene inserito nella sua trasformazione log, per tener conto del fatto che i redditi si distribuiscono secondo una distribuzione log-normale, cioè unimodale con asimmetria a destra. Inoltre viene incluso nei modelli come controllo in modo che l'effetto delle variabili di interesse (settore, contratto, classe, orario) sia al netto dell'effetto salario, e tenda quindi a cogliere l'effetto di caratteristiche del lavoro non strettamente economiche (quali il grado e tipo di tutele di welfare o le loro eventuali condizioni *family-friendly*).

9. L'offerta di lavoro femminile è sensibile non solo al titolo di studio del partner ma anche al suo reddito e posizione nel mercato del lavoro. Però, dato che il fuoco dell'analisi non è l'effetto coppia e dato che la variabile dipendente non mostra così tanta variabilità, soprattutto in Danimarca, ho deciso di ridurre il numero di variabili di controllo inserite nel modello. Per la medesima esigenza di parsimonia, ho messo il titolo di studio sia di lei che di lui solo in due categorie (laurea vs non laurea) e ho escluso la variabile età, che in nessun paese risultava significativa, essendo le fasi diverse del corso di vita già colte dalle variabili sull'età e il numero di figli e sulla esperienza nel mercato del lavoro.

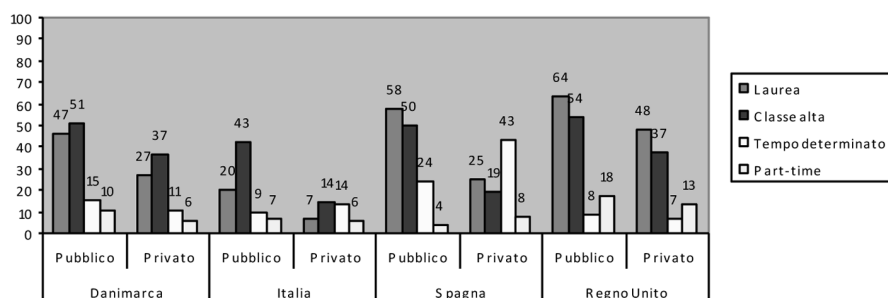
posizioni occupazionali alte nel privato varia: è maggiore nei paesi mediterranei, minore in Danimarca e nel Regno Unito. La Spagna si distingue anche perché nel settore pubblico il 24% dei lavori sono a termine, contro il 43% nel privato, e a fronte negli altri paesi, sia nel pubblico che nel privato, di non più del 15% di lavori a termine, paesi in cui la flessibilizzazione di contratto è stato infatti più contenuta (figura 1, parte a).

In Spagna i contratti a tempo determinato hanno altri caratteri distintivi: si concentrano, oltre che nel privato, in posizioni occupazionali medio-basse. Nel Regno Unito invece è il part-time a fare la differenza nel profilo dei lavori a tempo determinato e indeterminato: tra i primi il part-time ammonta al 29%, tra i secondi al 13%, una differenza quindi di 16 punti percentuali, non distante da quella osservabile in Danimarca, il doppio circa invece di quella osservabile nei paesi mediterranei (figura 1, parte b). Il part-time, infatti, pare un segmento del mercato del lavoro svantaggiato soprattutto nel Regno Unito, dove solo il 26% è dato da lavori di classe alta, contro il 44% delle occupazioni *full-time*. In Spagna e in Danimarca invece il part-time pare differenziarsi soprattutto, come detto, per il peso dei contratti a tempo determinato, mentre in Italia il part-time e il *full-time* non presentano profili diversi nella loro collocazione di classe, contratto e settore (figura 1, parte c). In Italia, infatti, il lavoro a tempo parziale, introdotto nel 1984, non è stato incentivato attraverso un suo “costo” minore: i salari, la previdenza sociale, e le altre condizioni di lavoro sono stati generalmente fissati in modo identico al *full-time*, su base oraria. Inoltre, per legge non è stato consentito ai lavoratori part-time né di prestare lavoro straordinario, né di passare al *full-time*. L’espansione del part-time è stata quindi limitata, poiché i datori di lavoro hanno preferito altre vie per conseguire la flessibilità, quali l’uso degli straordinari e del lavoro irregolare. A partire dai primi anni ’90 le varie riforme di deregolamentazione del mercato del lavoro hanno fatto aumentare le opportunità di lavoro part-time, ma poiché la protezione è rimasta sostanzialmente la stessa dei lavori *full-time*, esso non è cresciuto di molto e non è diventato mercato del lavoro secondario (Samek Lodovici, 2000).

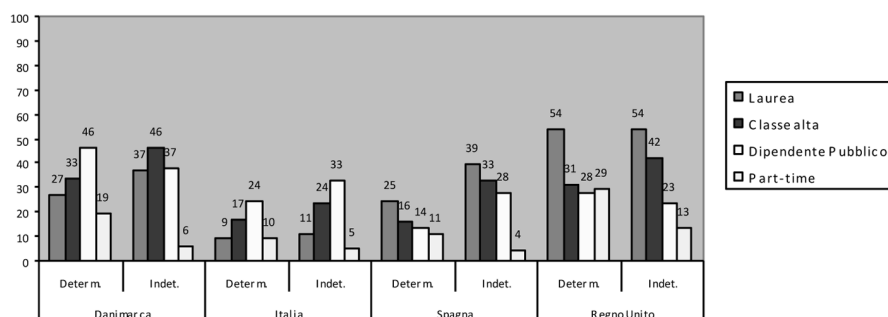
Sintetizzando, anche i dati ECHP confermano che il pubblico rappresenta un settore particolarmente “privilegiato” in Italia e in Spagna, dove, rispetto al settore privato, molte sono le posizioni alte e a tempo indeterminato. Il tempo determinato pare segmentare la forza lavoro soprattutto in Spagna, essendo concentrato non solo nel privato ma anche in posizioni occupazionali medio-basse. Pure in Danimarca, dove il mercato del lavoro è notoriamente uno dei meno segmentati, il tempo determinato sembra però distinguersi, in quanto tende maggiormente a sovrapporsi col part-time e a non occupare laureati e posizioni di classe alta. Ciò accade anche nel Regno Unito, dove però, come precisato nel paragrafo due, il part-time assume tratti particolarmente “svantaggiati”, essendo confinato in posizioni con basse qualifiche, bassi salari, basse prospettive di passaggio verso il *full-time*.

Fig. 1 - Il profilo dei lavori nel settore pubblico, dei lavori a tempo determinato o di quelli part-time nei diversi paesi (tutti i lavoratori 16-65 anni)

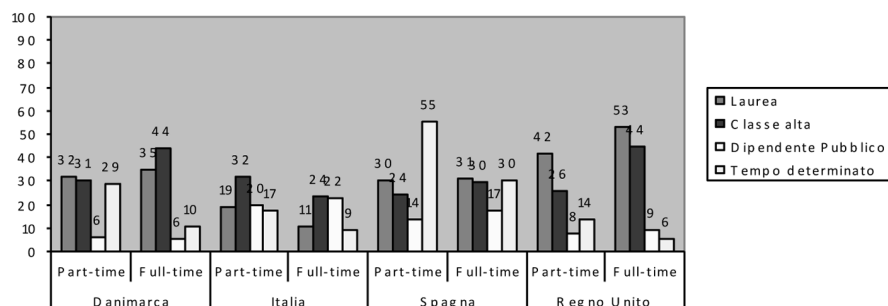
Parte a - Dipendente pubblico vs privato (% di laureati, di occupazioni alte, di lavori a tempo determinato, di lavori part-time tra chi lavora nel pubblico e chi nel privato)



Parte b - Dipendenti con contratto a tempo determinato vs indeterminato (% di laureati, di occupazioni alte, di lavori nel settore pubblico, di lavori part-time tra chi ha contratti a tempo determinato e indeterminato)



Parte c - Part-time vs full-time (% di laureati, di occupazioni alte, di lavori nel settore pubblico, di lavori con contratti a tempo determinato tra chi lavora part-time e chi full-time)



Nota: Classe alta include le prime due categorie della variabile classe a 4 usata in tabella 2: ossia le professioniste alte e intermedie

Fonte: Dati ECHP; calcoli dell'autrice

Se il tipo di lavoro che si svolge conta nel decidere se lasciarlo oppure no, insieme alle proprie preferenze e al carico di cura dei figli, che può essere più o meno “defamializzato”, sulla base dei profili che i vari segmenti del mercato del lavoro assumono nei diversi paesi ci si può aspettare che in Danimarca la classe e il settore non facciano differenza, e che le uniche donne che mostrino una maggiore propensione a uscire dal mercato del lavoro siano quelle che lavorano a tempo determinato. In Spagna e in Italia è il settore (e il contratto in Spagna) che dovrebbe discriminare maggiormente i comportamenti delle donne, nel Regno Unito la classe e se lavorano *full-time* o *part-time*. Le analisi multivariate del paragrafo che segue “verificano” tali aspettative, mostrando l’effetto di ciascuna di queste posizioni nel mercato del lavoro, al netto dell’effetto delle altre.

5. Transizioni da occupata a inattiva

La tabella 2 mostra i risultati dei modelli logistici a effetti casuali sulla probabilità che la donna, assunto che sia occupata nell’anno t , esca dal mercato del lavoro nell’anno successivo $t+1$.

5.1. L’effetto delle variabili legate al mercato del lavoro

Come atteso, la classe occupazionale non ha alcun peso in Danimarca, dove le donne tendono ad avere carriere continue sia che lavorino come professioniste sia come impiegate, o come lavoratrici manuali nell’industria o nel terziario dequalificato. La classe fa invece differenza negli altri paesi, ma con enfasi diverse da quanto atteso. L’effetto maggiore appare infatti in Spagna non nel Regno Unito, dove l’*odds* di uscire dal mercato del lavoro delle lavoratrici manuali è 1,8 volte superiore rispetto a quello delle impiegate. Le meno propense ad uscire sono le donne della *service class*¹⁰. Nel Regno Unito le lavoratrici manuali hanno un *odds* 1.2 volte superiore di passare all’inattività rispetto alle donne impiegate o professioniste di alto livello. Le meno discontinue paiono essere le professioniste con qualifiche intermedie. In Italia invece l’unica classe occupazionale che sembra comportarsi in modo differente è quella delle lavoratrici manuali, con un *odds* di passare all’inattività piuttosto che continuare a lavorare 1.38 superiore rispetto alle impiegate o professioniste.

10. Le differenze tra paesi nella forza degli effetti sono state verificate attraverso un modello unico con le interazioni tra *dummy* paese e ciascuna variabile rilevante (classe, settore, contratto, orario).

Tab. 2 - Effetti sulle transizioni, anno per anno, dal lavoro all'inattività nel periodo 1995-2000; odds ratios

	Danimarca	Italia	Spagna	Regno Unito
Capitale umano				
<i>(Titolo di studio - non laureata)</i>				
Laureata	0.72	0.55	0.55**	0.77*
<i>Esperienza lavorativa</i>	0.99	0.99	0.99	0.98*
Figli				
<i>(Rif: nessuno)</i>				
Figlio minore fra 0-2 anni	2.53	2.26**	1.56	1.74**
Figlio minore fra 3-5 anni	2.20	1.17	1.77	0.93
Figlio minore fra 6-15 anni	0.84	1.35	1.56	0.67
<i>Numero di figli sotto i quindici anni</i>	0.63	0.95	0.80	1.31**
Partner				
<i>(Rif: non in coppia)</i>				
In coppia: partner non laureato	0.73	2.67***	5.94***	1.41*
In coppia: partner laureato	0.56	1.44	4.05***	1.76***
Lavoro				
<i>(Rif classe: impiegate)</i>				
Professioniste, alte	0.57	1.04	0.54*	0.91
Professioniste, intermedie	0.51	0.70	0.37*	0.62**
Lavoratrici manuali	1.14	1.38*	1.81***	1.21*
<i>(Rif settore: dipendente pubblica)</i>				
Dipendente privata	0.92	2.33***	1.71*	1.87***
Autonoma	4.31	1.73**	5.95***	3.18***
<i>(Rif contratto: indeterminato)</i>				
A tempo determinato	7.61***	2.81***	3.56***	1.81***
<i>(Rif: lavoro full-time)</i>				
Part-time	3.21**	2.18***	1.57*	2.42***
<i>Log del salario netto equivalente</i>	0.99	0.78***	0.87***	0.77***
Costante	0.0043***	0.0071***	0.0025***	0.0307***
Parametri del modello				
Log-likelihood	-211.77	-1158.45	-1079.46	-1783.61
AIC	459.55	2352.90	2194.91	3603.23
Persone-anno	3,589	8,109	6,934	8,335
Persone	1,183	2,478	2,485	2,227
Sigma level 2	1.67	0.92	1.36	0.96
Rho	0.46	0.21	0.36	0.22
Chi-quadrato test	4.01	4.10	20.04	17.08

Nota: Donne di età compresa fra i 18 e i 45 anni (escluse le studentesse)

* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

Fonte: Dati ECHP; calcoli dell'autrice

Sembra dunque che le donne spagnole ai vertici della gerarchia del lavoro siano le più protette contro il rischio di interrompere la propria partecipazione al mercato del lavoro. Come si vede dalla tabella 1, la Spagna è anche il paese, insieme al Regno Unito, con il più alto tasso di donne impiegate in queste occupazioni “alte”. In un contesto in cui la protezione sociale è frammentata, le politiche di conciliazione sono scarse e l’approvazione sul coinvolgimento delle madri con figli piccoli nel mercato del lavoro non è diffusa (almeno fino agli anni ’90), è probabile che sia in atto un meccanismo di auto-selezione. Le donne spagnole altamente istruite e motivate accedono ad occupazioni migliori rispetto alle donne italiane, traendone dunque maggiore soddisfazione per grado di responsabilità, qualifica e prestigio, e traendone anche maggiori redditi tali da compensare la mancanza di asili nido e da ricevere la legittimazione sociale, come donne, per i propri forti investimenti nella sfera lavorativa.

Anche per le donne inglesi comunque la classe e il capitale umano contano nello spingerle fuori o trattenerle dentro il mercato del lavoro. Come Golsch ricostruisce (2011), nel Regno Unito dagli anni ’80 all’inizio del 2000 si è assistito ad un’accelerazione della flessibilizzazione del mercato del lavoro con la rimozione di importanti elementi di protezione sociale. A differenza della Spagna, l’effetto però non è stato tanto la diffusione di contratti a termine o della disoccupazione, ma un acuirsi delle disuguaglianze di classe.

In ogni paese la variabile che indica se la donna ha un contratto a termine o a tempo indeterminato si muove seguendo la direzione prevista: le donne con contratti a termine sono più propense a lasciare il mercato del lavoro. Anche l’effetto del lavorare part-time o nel settore privato segue un andamento simile in tutti i paesi: le donne che si trovano in questa situazione hanno una maggiore propensione ad uscire dal mercato del lavoro. L’unica eccezione è la Danimarca, dove lavorare nel pubblico o nel privato non ha rilevanza. Come appena visto, in Danimarca anche la classe non conta. Come atteso, le uniche donne che mostrano una maggiore propensione ad uscire dal mercato del lavoro sono quelle che lavorano con contratti a tempo determinato. Pur con la cautela necessaria data la bassa frequenza di transizioni osservabili in Danimarca tali risultati sono in linea con gli studi precedenti. Suggestiscono che il mercato del lavoro danese ha cancellato la maggior parte delle linee di demarcazione che tipicamente strutturano la partecipazione femminile al mercato del lavoro, una partecipazione che infatti, rispetto agli altri paesi, appare molto meno polarizzata per istruzione o per posizione nel mercato del lavoro. In Danimarca il modello della *flexi-security* ha prevenuto il formarsi di una struttura *insider/outsider* del mercato del lavoro e ha arginato l’impatto negativo della globalizzazione o della crisi economica. Il mercato del lavoro danese è sempre stato, infatti, flessibile, sia per chi entra, sia per chi è già dentro anche

con contratti a tempo indeterminato, tutelando non tanto il posto di lavoro ma il lavoratore/lavoratrice, indipendentemente dalla sua posizione e storia lavorativa. Tuttavia, come sottolinea Grunow (2011), anche in Danimarca esistono forme di insicurezza. Esse sono legate non tanto al non avere un lavoro e al tipo di contratto, ma ai salari bassi e alla mancanza di opportunità di carriera. Negli anni '90 tali forme di insicurezza economica sono aumentate per via di un decentramento della contrattazione salariale. In particolare è aumentata la probabilità di fare un “brutto ingresso” nel mercato del lavoro e rimanerne intrappolati, soprattutto per chi ha un basso capitale umano. Come anche figura 5b suggerisce, i lavori a tempo determinato presentano più frequentemente questi tratti insicuri di salari bassi e scarse opportunità di carriera.

Negli altri paesi, oltre al tipo di contratto, anche l'essere lavoratrice autonoma o dipendente e lavorare nel privato o nel pubblico ha effetti marcati. Sia in Spagna che in Italia e nel Regno Unito le donne più protette dalle interruzioni sono quelle impiegate nel settore pubblico. Tuttavia, mentre in Spagna e nel Regno Unito sono le lavoratrici autonome ad essere più a rischio (soprattutto in Spagna), in Italia lo sono le lavoratrici dipendenti nel privato.

5.2. *L'effetto delle variabili legate alla famiglia*

In Danimarca, né l'età e il numero di figli, né lo stato civile e il livello di istruzione della donna differenziano la partecipazione continua al mercato del lavoro. L'unica dimensione che pare disincentivarla è quella del contratto a tempo determinato e a part-time. Di contro, come ampiamente documentato in letteratura, il Regno Unito è il paese dove la partecipazione risponde maggiormente alle fasi del corso di vita familiare, sia all'età che al numero di figli. In Italia e in Spagna la “selezione” pare avvenire prima, non tanto intorno ai figli, ma piuttosto intorno al matrimonio¹¹: le donne in coppia escono più frequentemente dal mercato del lavoro rispetto alle donne *single*, soprattutto se il loro *partner* possiede un basso livello di istruzione. Questo risultato segnala la permanenza di modelli tradizionali di genere nei paesi dell'area mediterranea, soprattutto tra coppie di bassa istruzione (Mencarini, Solera, 2011; Bertolini *et al.*, 2007).

11. Poiché in questo lavoro il fuoco delle analisi non è sull'impatto dei diversi modi di fare famiglia, nelle regressioni matrimonio e convivenze sono messe assieme. Ma poiché in Italia le convivenze sono ancora relativamente poco diffuse, e quindi di peso numerico basso nel campione di donne ECHP selezionato, la variabile “partner” coglie di più l'impatto del matrimonio, che nei paesi mediterranei in effetti mostra modelli di genere più tradizionali rispetto a quelli osservati nelle coppie che convivono (Domínguez-Folgueras, 2012).

6. Conclusioni

Attingendo dai dati dell'ECHP, questo lavoro ha indagato come il contratto, la classe occupazionale o il settore stratifichino la partecipazione continua o discontinua delle donne al mercato del lavoro in paesi con contesti istituzionali, culturali ed economici differenti. I risultati delle analisi empiriche confermano che le linee di divisione della forza lavoro femminile variano tra paesi. In Italia ciò che più conta è il settore (pubblico o privato). Anche in Spagna il settore è importante, ma lo sono anche la classe occupazionale e il tipo di contratto ottenuto (permanente vs temporaneo). In Danimarca le transizioni delle donne verso l'inattività sono rare e in gran parte indipendenti dal capitale umano e dalle caratteristiche del lavoro, mentre sono molto frequenti e dipendenti sia dalla classe che dal contratto e dal settore nel Regno Unito.

Una lettura micro-macro è utile per dar conto di tali diversità. In Danimarca, dove le politiche e la cultura sostengono il coinvolgimento nel lavoro retribuito delle donne con figli e dove la frammentazione del mercato del lavoro è minima, le decisioni prese dalle donne non sembrano riflettere le loro diverse collocazioni sul mercato del lavoro. In un regime liberale come nel Regno Unito, il mercato del lavoro è fortemente segmentato per salari e tutele, le politiche di sostegno alla conciliazione e alla cura scarse, l'approvazione sociale del lavoro delle madri bassa quando i figli sono piccoli. Così le carriere delle donne sono più frequentemente discontinue che altrove e segnate da tutte le dimensioni: dalla classe, il contratto, il settore, il part-time/full-time, oltre che dal capitale umano. In regimi familistici come in Spagna e in Italia, dove la famiglia "allargata" compensa ancora la mancanza di sostegni pubblici al costo dei figli, la probabilità delle donne di diventare inattive è inferiore a quella del Regno Unito. Tuttavia, dal momento che le protezioni sociali e le prospettive di carriera sono state segmentate lungo le linee occupazionali e che l'approvazione di nuovi modelli di genere è più che altrove stratificata per genere e istruzione, esistono importanti differenze nel grado di continuità a seconda della collocazione nel mercato del lavoro. In Italia, dove il settore pubblico è stato disegnato e usato come surrogato di un pacchetto di politiche di conciliazione più ampio e universale, che ha attratto soprattutto le donne istruite, la linea principale di demarcazione corre tra le lavoratrici dipendenti nel pubblico e quelle nel privato. In Spagna, dove la flessibilizzazione di contratto è stata particolarmente marcata e si è concentrata nel settore privato e nelle occupazioni di livello medio-basso, la linea principale di demarcazione risulta invece quella tra lavoratrici permanenti e lavoratrici temporanee.

Come un recente lavoro ha documentato (Martín-García, 2013), i due paesi del regime mediterraneo, a lungo considerati "sorelle", negli ulti-

mi due decenni hanno iniziato a divergere su dimensioni importanti. Il cambiamento maggiore è avvenuto nelle norme sociali: il modello a doppio reddito è diventato più accettato e anche più praticato in Spagna che in Italia. Dai dati ECHP si nota infatti che più raramente le giovani spagnole sono escluse permanentemente dal mercato del lavoro e che sono invece più frequentemente in grado di raggiungere, rispetto alle loro “sorelle” italiane, posizioni occupazionali elevate. Quando entrano nel mercato del lavoro, tuttavia, hanno una percentuale di interruzione più elevata. La più marcata flessibilizzazione “a margine” avvenuta in Spagna, tradottasi in una maggiore diffusione di contratti temporanei senza protezione, è la principale ragione della maggiore discontinuità delle carriere delle donne spagnole rispetto a quelle italiane. I dati utilizzati in questo articolo, tuttavia, si fermano a fine anni '90, prima delle ulteriori spinte deregolative avvenute in molti paesi, *in primis* in Italia, prima degli ulteriori tagli al settore pubblico, e prima della crisi economica mondiale del 2008. Analisi con dati più recenti saranno interessanti per vedere se e come le linee di stratificazione tra donne emerse in questo lavoro siano cambiate nei diversi paesi.

Riferimenti bibliografici

- Barbieri P. (2009). Atypical Employment. *Special Issue of the European Sociological Review*, 25, 6.
- Bertolini S. (2012). *Flessibilmente giovani. Percorsi lavorativi e transizione alla vita adulta nel nuovo mercato del lavoro*. Bologna: il Mulino.
- Bertolini S., Luciano A., Naldini M. (2007). Quando la flessibilità è donna. In: Piccone Stella S., a cura di, *Tra un lavoro e l'altro. Vita di coppia nell'Italia postfordista*. Roma: Carocci.
- Bettio F., Rubery J., Smith M. (1996). *Gender, Flexibility and New Employment Relations in the European Union*. Torino: ILO.
- Bettio F., Villa P. (1998). A Mediterranean perspective on the break-down of the relationship between participation and fertility. *Cambridge Journal of Economics*, 22, 2: 137-171.
- Blossfeld H.-P., Drobnic S. (2001). *Careers of Couples in Contemporary Societies: From Male Breadwinner to Dual Earner Families*. Oxford: Oxford University Press.
- Cobalti A., Schizzerotto A. (1994). *La mobilità sociale in Italia*. Bologna: il Mulino.
- Crompton R. (2006). *Employment and the Family: the Reconfiguration of Work and Family Life in Contemporary Societies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Crouch C. (1999). *Social Change in Western Europe*. Oxford: Oxford University Press.
- De Luigi N., Rizza R. (2011). La vulnerabilità dei giovani nel mercato del lavoro italiano: dinamiche e persistenze. *Sociologia del lavoro*, 124: 117-147.

- Dex S., Joshi H., Macran S., McCulloch A. (1998). Women's Employment Transitions Around Childbearing. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 60, 1: 79-100.
- Domínguez-Folgueras M. (2012). Is Cohabitation More Egalitarian? The Division of labor in Five European Countries. *Journal of Family Issues* (published online on November 2012).
- Donati E., Naldini M. (2012). Generazioni e scambi di cura. In: Naldini M., Solera C., Torrioni M.P., a cura di, *Generazioni e Corsi di Vita*. Bologna: il Mulino.
- Erikson R, Goldthorpe J.H. (1993). *The Constant Flux*. Oxford: Clarendon Press.
- Esping-Andersen G. (2011). *La rivoluzione incompiuta. Donne, famiglia e welfare*. Bologna: il Mulino.
- Esping-Andersen G., Guell M., Brodmann S. (2007). When mothers work and fathers care. Household fertility decisions in Denmark and Spain. In: Esping-Andersen G., a cura di, *Family Formation and Family Dilemmas in Contemporary Europe*, FBBVA.
- Fagan C. (2010). *Analysis Note: Men and Gender Equality – tackling gender segregated family roles and social care jobs*. Report for the EU Expert Group on Gender and Employment [EGGE] to the European Commission's Directorate of Employment and Social Affairs (DGV) – Equal Opportunities Unit (G1), April.
- Golsch K. (2011). La flessibilità come principio guida: conseguenze sull'inserimento lavorativo, i piani di vita individuali e le decisioni legate alla formazione di una famiglia da parte dei giovani in Gran Bretagna. *Sociologia del lavoro*, 124: 58-74.
- Gornick J., Jacobs J. (1998). Gender, the welfare state, and public employment: a comparative study of seven industrialized countries. *American Journal of Sociology*, 63: 688-710.
- Gornick J.C., Meyers M.K. (2003). *Families That Work: Policies for Reconciling Parenthood and Employment*. New York: Russell Sage Foundation.
- Grunow D. (2011). Flexicurity, insicurezza del lavoro e formazione di una famiglia: la condizione giovanile in Danimarca. *Sociologia del lavoro*, 124: 75-92.
- Hakim C. (2000). *Work-Lifestyle Choices in the 21st Century: Preference Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Lewis J (2003). Developing Early Years Childcare in England 1997-2002: The Choices for (Working) Mothers. *Social Policy and Administration*, 37: 219-238.
- Madsen P.K. (2002). *The Danish Model of "Flexicurity" – A Paradise with some Snakes*. Brussels: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Mandel H., Semyonov M. (2006). A Welfare State Paradox: State Interventions and Woman's Employment Opportunities in 22 Countries. *American Journal of Sociology*, 111, 6: 1910-1949.
- Martín-García T. (2013). *Romulus and Remus or Just Neighbours? A Study of Demographic Changes and Social Dynamics in Italy and Spain*. *Population Review*, Special Collection 4, 52, 1.
- Mencarini L., Solera C. (2011). Percorsi verso la vita adulta tra lavoro e famiglia: differenze per genere, istruzione e coorte. In: Schizzerotto A., Trivellato U.,

- Sartor N., a cura di, *Generazioni diseguali. Le condizioni di vita dei giovani di ieri e di oggi: un confronto*. Bologna: il Mulino.
- Musumeci R., Solera C. (2013). Women's and men's career interruptions in Europe: the role of social policies. In: Finding S., Kober-Smith A, a cura di, *Politiques familiales et politiques d'emploi «genrées» au Royaume-Uni et en Europe, Observatoire de la société britannique*, 14, juin 2013: 37-72.
- Naldini M., Saraceno C. (2011). *Conciliare famiglia e lavoro: vecchi e nuovi patiti tra sessi e generazioni*. Bologna: il Mulino.
- Naldini M., Jurado T. (2013). Family and Welfare State Reorientation in Spain and Inertia in Italy. *Population Review*, 54, 1: 43-61.
- O'Reilly J., Fagan C., a cura di (1998). *Part-time Prospects: International comparisons of part-time work in Europe, North America and the Pacific Rim*. London and New York: Routledge.
- OECD (2001a). *OECD Historical Statistics 1970-2000*. Paris: OECD.
- OECD (2001b). *Balancing Work and Family Life: Helping Parents into Paid Employment, Employment Outlook 2001*. Paris: OECD.
- OECD (2002). *Women at work: who are they and how are they faring?, Employment Outlook 2002*. Paris: OECD.
- Pfau-Effinger B. (2004). *Development of Culture, Welfare States and Women's Employment in Europe*. Aldershot: Ashgate.
- Plantenga J., Remery C. (2005). *Reconciliation of work and private life – a comparative review of thirty European countries*. Luxembourg: Office for official publications of the European Communities.
- Plantenga J., Remery C. (2009). *Flexible Working Time Arrangements and Gender Equality. A Comparative Review of Thirty European Countries*. EU Expert Group on Gender and Employment (EGGE).
- Samek Lodovici M. (2000). Italy. In: Esping-Andersen G., Regini M., a cura di, *Why Deregulate Labour Markets?*. Oxford: Oxford University Press.
- Scott J. (1999). European Attitudes Towards Maternal Employment. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 19, 9-10-11: 151-86.
- Signorelli A., De Vita L., Santomieri K. (2010). L'evoluzione del part-time tra mercato e conciliazione. *Sociologia del Lavoro*, 119: 41- 64.
- Solera C. (2009). *Women in and out of paid work: Changes Across Generations in Italy and Britain*. Bristol: The Policy Press.
- Solera C., Bettio F. (2013). Women's Continuous Careers in Italy: The Education and Public Sector Divide. *Population Review*, 52, 1: 129-147.
- Solera C., Negri N. (2008). Conciliazione famiglia-lavoro: strategia *ex-ante* o *ex-post*? Una analisi su coppie vulnerabili nel Canavese. In: Rinaldi W., a cura di, *Giustizia e Povertà. Universalismo, cittadinanza, capabilities*. Bologna: il Mulino.
- Treas J., Widmer E.D. (2000). Married Women's Employment over the Life Course: Attitudes in Cross-National Perspective. *Social Forces*, 78, 4: 1409-1436.

Abstracts

Introduzione. Di quale “diversità” e di quale “valore” parliamo?

Laura Zanfrini, Massimiliano Monaci

Questo saggio introduttivo si propone due obiettivi distinti, benché fondamentalmente interrelati. Da un lato, si presentano nel dettaglio gli articoli inclusi in questo volume, evidenziando gli specifici contributi che essi apportano – sul versante tanto della riflessione teorica, quanto delle traduzioni operative – all’attuale discorso del/sul DM, nonché discutendo le implicazioni che da essi discendono. Dall’altro lato, traendo spunto principalmente (ma non esclusivamente) dalle piste di analisi suggerite, come anche dagli spazi lasciati aperti, dagli articoli, si elabora un’interpretazione originale dello stato del dibattito sulla gestione delle differenze nei luoghi di lavoro, dei nodi e degli snodi cruciali che ne hanno caratterizzato lo sviluppo, delle sue future prospettive in un’ottica di ricerca, di intervento organizzativo e di *policy*. Il quadro che ne emerge appare sfaccettato e, per vari versi, contraddittorio, a partire dalla questione – tutt’altro che risolta – del rapporto tra la logica di valorizzazione “competitiva” delle differenze alla base del DM e le istanze di giustizia sociale sottese al più tradizionale approccio delle pari opportunità. Dopo avere approfondito quelle che si ritengono le maggiori criticità dell’attuale scenario, il saggio sottolinea la necessità di una riflessione più coraggiosa e finalmente esplicita su quali siano le “differenze”, i valori e le concezioni di bene comune che, attraverso le retoriche e le pratiche *diversity-oriented*, si intende “attivare” e mettere in relazione. È in particolare su questo versante che, secondo gli autori, il discorso sulla diversità (dentro e fuori le organizzazioni) appare ancora relativamente inesplorato e per ciò stesso promettente.

Parole chiave: diversità, diversity management, differenze, valore, disuguaglianza, organizzazioni di lavoro

Introduction. What “diversity” and what “value” are we talking about?

This introductory essay has two distinct goals, which are basically interrelated and necessary to each other. On one hand, it offers a detailed discussion of the articles included in this volume, by highlighting the specific contributions that

the latter provide – both theoretically and with regard to organizational practice – for the current discourse of/on DM, as well as by exploring the implications stemming from them. On the other hand, drawing primarily, but not exclusively, on the paths of analysis suggested (and the space left open) by these texts, the essay proposes an original interpretation of the state of the debate on the management of diversity in the workplace, the key issues that have characterised its development, its future prospects from the standpoint of research, organizational action and policy-making. The emerging picture is multifaceted and, in some relevant ways, even contradictory, as paradigmatically shown by the incessant tension between the logic of “competitive” valorisation of differences at the heart of DM and the tenets of social justice underlying the more traditional approach of equal opportunities. After having examined some major criticalities of ongoing work on diversity, the essay stresses the need for a straight, and finally explicit, reflection about the types of “differences”, values and conceptions of the common good we intend to enact and to link together through diversity-oriented rhetorics and practices. It is primarily for this reason that, according to the authors, the discourse on diversity appears to be a still relatively unexplored – and, thus, promising – terrain.

Keywords: diversity, diversity management, differences, value, inequality, work organizations

Il lavoro tra differenze e capacità di soggettivazione

Alfredo Ferrara

La forza-lavoro dei paesi occidentali ha vissuto nelle ultime decadi diversi fenomeni che ne hanno profondamente trasformato la composizione rendendola sempre più eterogenea; il diversity management è stata la risposta che le imprese hanno fornito a questi nuovi bisogni, riconoscendone la legittimità e trasformandoli in un'opportunità nella dinamica della creazione di valore. Dopo aver ricostruito un affresco dei principali trends demografici che testimoniano questa trasformazione e una breve storia del diversity management, si focalizza l'attenzione sull'ambivalenza di tali pratiche, che se da un lato offrono cittadinanza alle plurime dimensioni dell'identità personale e collettiva sui luoghi di lavoro, dall'altro sottraggono elementi di condivisione materiale ai nuovi lavoratori, contribuendo a metterne in crisi la capacità di soggettivazione. Nel far ciò ci si confronta anche con le principali critiche che tale dibattito ha prodotto.

Parole chiave: bisogni, conflitto, diversità, diversity management, identità, soggettività

Work between differences and ability of subjectification

In the course of the past decades western countries' workforce has witnessed different phenomena that have deeply transformed its composition, making it more and more heterogeneous; diversity management is what enterprises have offered in response to these new needs; it thus recognizes their legitimacy and

turns them into an opportunity in the dynamics of value creation. After offering a picture of the main demographic trends that testify this process of transformation, as well as a short history of diversity management practices, the article focuses on the ambivalence of these very practices. On the one hand, they provide citizenship to the various dimensions of personal and collective identity in workplaces. On the other hand, they take elements of material sharing away from new workers, thus contributing to challenging their ability of subjectification. In doing so, the paper also takes into account the main critiques that have originated from this debate.

Keywords: needs, conflict, diversity, diversity management, identity, subjectivity

Verso l'intersectionality. Un nuovo paradigma per la gestione delle diversità

Luisa De Vita

Il contributo cerca di introdurre all'interno del dibattito classico che oppone la valorizzazione delle differenze alla riduzione delle disuguaglianze, e ancora i diritti di gruppo a quelli individuali, il *frame* dell'*intersectionality*. La letteratura sul tema e le evidenze empiriche sembrano infatti segnalare come l'utilizzo di una prospettiva intersezionale consenta, da un lato, di migliorare la comprensione delle disuguaglianze e, dall'altro, di sfruttare meglio il potenziale d'innovazione favorito dalla diversità. Il paper mira quindi a discutere le implicazioni pratiche e i risvolti empirici di questo *frame*, che configura un modo diverso di guardare alle differenze individuali e alle modalità con cui si generano o si riproducono le disuguaglianze.

Parole chiave: intersezionalità, genere, pari opportunità, diversity management, differenze, diversità

Towards intersectionality. A new framework for managing diversity

The paper discusses the possibility of introducing into the debate on diversity management the intersectionality framework. The paper first provides a comprehensive review of the literature on diversity and then, by analysing the existing gaps in the current practices, identifies the possible implications and innovations that can be produced using an intersectional perspective. It is argued that mainstream theories of diversity help us to understand both the structural constraints and the advantages that may arise from diversity. However, these theories are unable to fully account for differences that may exist within social groups and to consider the complex and irreducible nature of belonging, social interaction and power. The practical implications of the concept of intersectionality, and the possible benefits of its application, are also discussed.

Keywords: intersectionality, gender, equal opportunity, diversity management, difference, diversity.

Responsabilità sociale d'impresa per la valorizzazione della diversità aziendale

Letizia Materassi

In questo articolo l'autrice propone una riflessione sulla possibilità di conciliare le attività di Responsabilità Sociale dell'Impresa (RSI) con la gestione e valorizzazione della diversità aziendale. Il numero crescente di imprese che anche nel nostro Paese si rivolge al sociale per costruire o consolidare la propria strategia di *accountability* può rappresentare un rischio o, al contrario, una preziosa opportunità. Da un lato, infatti, l'azienda può costruire la propria "socialità" sulla base di singole azioni opportunistiche e fine a se stesse; dall'altro, invece, aprendosi a contesti diversi da sé, ma mantenendo costante il dialogo con il proprio versante interno, allena la propria capacità di confrontarsi con la diversità, risorsa per l'intero management aziendale. Questo dunque l'interrogativo che l'autrice pone nel presente contributo: la responsabilità sociale d'impresa può rappresentare un terreno di incontro tra bisogni di legittimazione dell'azienda presso i pubblici esterni e modelli di gestione delle risorse umane in grado di valorizzarne le specificità e le differenze? Attraverso l'illustrazione dei tratti salienti di una ricerca qualitativa svolta su 10 progetti di RSI in Italia, condotti da 10 aziende in partnership con altrettanti soggetti non profit, si individuano i momenti-chiave, i vantaggi e gli svantaggi collegati all'impiego di modelli di *governance* partecipativa per realizzare azioni di RSI. La ricerca sembra indicare che il coinvolgimento del cliente interno e la valorizzazione delle diversità aziendali possono rappresentare un elemento di congiunzione tra cura della dimensione sociale e valorizzazione delle soggettività interne.

Parole chiave: responsabilità sociale d'impresa, diversity management, organizzazioni non profit; accountability, comunicazione interna, governance

Corporate social responsibility as a way of valorising diversity

This article investigates how Corporate Social Responsibility (CSR) strategies are linked with diversity management. By analyzing 10 Italian projects of CSR, led by 10 enterprises in partnership with no profit organizations, it shows that the "social dimension" could be important not only for the company's economic performance, but also for a wider "internal responsibility". From planning to implementation, from the partner's choice to project management and evaluation, employers and employees together can be co-producers of CSR initiatives and share their own "selves" in order to share the company's interests. As the research highlights, the connection between organizational and social "accounting strategies" calls into question the organisation's communicative competence: attitude to share information, attention paid to communication processes, knowledge of both individuals and groups' diversities are conditions to manage internal and external complexity. From this standpoint, diversity may represent the starting point for a company's openness toward the social dimension, practiced by considering and stressing different internal needs.

Keywords: corporate social responsibility, diversity management, nonprofit organisations, accountability, internal communication, governance

Work-life balance e performance aziendale nella prospettiva del *Diversity Management*

Anna M. Ponzellini, Egidio Riva

L'articolo prende in esame le politiche organizzative di work-life balance, proponendone una lettura che le vede quale dispositivo per affrontare, congiuntamente, la sfida della gestione della diversità nei luoghi di lavoro e quella della competitività dell'impresa. Più in particolare, l'articolo offre un inquadramento, a livello concettuale e operativo, e una discussione critica del legame che intercorre tra work-life balance e diversity management. Quindi, attingendo sia alla letteratura in materia sia agli esiti dell'attività di consulenza organizzativa e ricerca empirica compiuta dagli autori, si sofferma sui vantaggi derivanti dall'adozione di politiche aziendali di WLB e sulle questioni connesse all'innovatività e sostenibilità delle stesse.

Parole chiave: work-life balance, diversity management, pari opportunità, performance aziendale, valore condiviso

Work-life balance and organizational effectiveness in the perspective of diversity management

The article examines workplace work-life balance arrangements as an effective means both to manage diversity in organizations and to boost organizational effectiveness. The manuscript critically analyses the link between work-life balance and diversity management. Then, drawing on previous scholarship as well as on empirical research, it addresses methodological issues and concerns about the evaluation of the potential consequences of workplace work-family initiatives on employees and organizations.

Keywords: work-life balance, diversity management, equal opportunity, organizational effectiveness, shared value

La diversità di genere: un valore economico

Alessandra Casarico, Paola Profeta

Quali sono i costi economici delle disuguaglianze di genere? Quali guadagni l'economia e la società trarrebbero da un maggiore coinvolgimento delle donne nel mercato del lavoro e da una attribuzione di pari opportunità salariali e di progressione di carriera? Quali cambiamenti si genererebbero sul mercato del lavoro e nell'economia nel suo complesso se più donne raggiungessero i vertici aziendali? L'articolo affronta tali quesiti prendendo spunto dalla letteratura su *womenomics* e sui benefici del diversity management all'interno delle aziende. Ci si sofferma sulle politiche che possono promuovere la presenza femminile ai vertici delle imprese, analizzando in particolare le quote di rappresentanza di genere. Dopo aver studiato i vantaggi e i costi che la letteratura attribuisce a questo strumento, si presenta l'esperienza dell'Italia, che ha introdotto nel 2011 una legge sulle quote di rappresentanza di genere nei consigli di amministrazione. In conclusione, si afferma che il raggiungimento di pari opportunità tra uomini e donne

non tocca solo la sfera dei diritti, ma è un input per una maggiore crescita: considerare congiuntamente questi aspetti può aiutare a costruire il consenso per mettere questo obiettivo al centro della agenda politica.

Parole chiave: differenziali di genere, crescita, performance aziendale, quote di rappresentanza, consigli di amministrazione

Gender diversity as an economic value

What are the economic costs of gender-based disparities? What would the economy and society at large gain from a wider involvement of women in the labour market? What changes would more women in top positions generate? The paper addresses these issues grounding its analysis in the economic literature. It focuses on the policies which can promote the role of women in economic decision making concentrating on gender quotas. In particular, after considering the pros and cons of the introduction of this type of policy, the paper discusses the Italian law introduced in 2011 and its first effects, highlighting how the Italian law can serve as a blueprint for other countries which want to design interventions to promote female presence in leadership positions. The conclusion suggests that viewing equal opportunities between men and women not only as an important matter of equal rights but also a matter of higher growth and welfare for all may help in building consensus to move the issue to the top of the political agenda.

Keywords: gender gaps, growth, performance, gender quotas, boards of directors

Le età al lavoro. La gestione dell'*age-diversity* analizzando i processi di invecchiamento nelle organizzazioni

Francesco Marcaletti, Emma Garavaglia

Le recenti riforme dei sistemi pensionistici poste in essere nella grande parte dei paesi europei hanno lasciato emergere la necessità – all'interno delle organizzazioni – di politiche di gestione delle risorse umane capaci di far fronte alle sfide di un'età media dei lavoratori e di un mix generazionale costantemente crescenti. A partire dall'introduzione dei fondamentali teorici in materia di *age management*, sulla base dell'analisi della letteratura sociologica, organizzativa e manageriale, il contributo illustra l'architettura e i primi risultati dell'applicazione di uno strumento di *age management* – il questionario *Quality of Ageing at Work, Qaw-q* – il cui obiettivo è quello di analizzare la qualità dei processi di invecchiamento al lavoro per sostenere una più efficace gestione di lavoratori di diverse età. Sviluppato a partire dagli elementi di base del concetto di *workability*, il *Qaw-q* produce risultati a sostegno di responsabili delle risorse umane e datori di lavoro chiamati a guidare processi di *HRM*, ponendo in evidenza l'influenza che l'età, nei suoi molteplici significati (età anagrafica, *seniority*, anzianità contributiva), può esercitare sulle percezioni individuali di qualità dell'esperienza di lavoro.

Parole chiave: *age management*, *workability*, età, invecchiamento, qualità del lavoro, *HRM*

Ages at work. The management of age-diversity by analysing the quality of ageing at work processes in companies

Recent reforms of retirement systems throughout Europe have shown the need – within work organisations – for HR policies addressed to face the challenges of an increasing employees' mean age and of an imbalanced age mix among the workforces. Based on the analysis of the organisational literature on age management, as well as of the evidence-based achievements of the research on this topic, the paper aims at introducing the architecture and the first empirical findings of an age management tool – the Quality of ageing at work questionnaire – QAW-q – addressed to survey the individual process of ageing at work within specific work organisations. Based on the key elements of the workability concept, the QAW-q aims at producing results that support HR managers and employers in managing an older and more age-diverse workforce by analysing the influence of the individual different kinds of age (biological age, job seniority in the position and years of payment to social security schemes) on the individual perceptions about the quality of work. The paper presents the first results from the pilot use of the QAW-q in some private firms and local administrations in Italy.

Keywords: age management, workability, age, ageing, quality of work, HRM

Gestire le differenze d'età nel mercato del lavoro e in impresa: il caso francese

Barbara Barabaschi

L'articolo, richiamando le dinamiche demografiche in atto, discute alcune soluzioni normative adottate in Francia, ispirate al principio di solidarietà intergenerazionale, ossia aventi lo scopo di promuovere un accesso ed una permanenza dignitosi nel mercato del lavoro alle componenti giovanile e anziana. Componenti le cui difficoltà occupazionali sono state aggravate dalla crisi mondiale. Oltre alle misure di *policy*, vengono illustrate alcune esperienze concrete di applicazione delle stesse nella gestione delle risorse umane in imprese sia di grandi che di piccole e medie dimensioni. Nell'ultima parte, si propone una prima valutazione degli esiti dei provvedimenti alla prova della pratica organizzativa. Il quadro di riferimento teorico attinge sia dalla letteratura di carattere sociologico, politologico ed economico-aziendale in tema di diversity management e inclusione sociale, sia da indirizzi e vademecum predisposti dalle agenzie internazionali competenti sul tema.

Parole chiave: lavoratori senior, invecchiamento attivo, Francia, intervento pubblico, gestione delle risorse umane, diversity management

Managing age differences in the labour market and in enterprises: the case of France

The paper discusses labour policies and tools introduced by French Government in recent years in order to make labour markets more inclusive from a gener-

ational point of view, in a country with strong imbalances – worsened by the current crisis – among social groups due to age. The case studies considered show how firms (of large, medium and small size) have put into effect measures and tools foreseen by the law in their human resources development processes, promoting a management “by age”. The last part of the paper deals with the first results of policies implementation, in order to understand their benefits and weaknesses. The theoretical frame adopted draws on sociological and economic literature on diversity management and social inclusion, as well as on guidelines and recommendations of international agencies.

Keywords: senior workers, active ageing, France, government action, human resource management, diversity management

Il Diversity Management e le strategie di impresa: alcune tendenze evolutive

Luigi Serio

Una delle sfide più grandi che le aziende, sia di grandi che di piccole dimensioni, stanno affrontando in Italia e nei contesti internazionali è la comprensione delle dinamiche del business in un mondo senza frontiere e l'individuazione di strumenti e riferimenti di management in grado di aiutarle in questo momento di profondo cambiamento. In questo quadro, l'esperienza sviluppata nella lunga stagione del diversity management si rileva un prezioso patrimonio organizzativo di esperienze, potenzialità e limiti per comprendere le dinamiche di un sistema organizzativo che cerca di interagire, nei modi e nelle forme più varie, con la diversità che quotidianamente le si manifesta. L'articolo si focalizza sulle pratiche esistenti ed emergenti in cui il diversity management diventa elemento di creazione o distruzione di valore: partendo dall'analisi delle principali pratiche presenti nel suo dominio applicativo naturale, lo *human resource management*, si descrive un suo possibile processo evolutivo che lo colloca all'interno dell'ambito dell'Economia e Gestione dell'Impresa, soprattutto per i suoi possibili impatti sulle strategie di impresa.

Parole chiave: diversity management, creazione del valore, reputazione aziendale, gestione delle risorse umane, internazionalizzazione, innovazione

Diversity management and organizational strategy: some trends of an evolution

The paper analyses the development of diversity management practices inside organisations and their potential contribution in the strengthening of firms' competitive advantage. In the first part, the paper discusses some practices emerging from the field and their contribution in creating value, both tangible and intangible. In the second part, it examines some links between new priorities in organizational strategies and learning outcomes connected to the domain of diversity management, which can help in maintaining and growing competitive advantage in a global scenario.

Keywords: diversity management, value creation, reputation, human resource management, internationalisation, innovation

Azioni positive contro le discriminazioni nel mondo del lavoro. L'esperienza dell'UNAR

Marco Buemi

L'articolo discute un progetto unico nel suo genere, *Diversitalavoro*, promosso da UNAR (l'Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali) insieme ad altri partner. Il progetto si propone di affiancare le aziende per rendere l'inclusione lavorativa di persone appartenenti a categorie svantaggiate un'opportunità e un obiettivo strategico, più che un adempimento da assolvere. Si approfondisce, in particolare, l'evento del *Career Forum*, il cui scopo principale è di favorire l'incontro delle persone con disabilità, appartenenti alle categorie protette, di origine straniera e transessuali/transgender con le aziende che offrono opportunità di lavoro.

Parole chiave: diversity management, *Diversitalavoro*, Career Forum, inclusione lavorativa, categorie svantaggiate, lavoratori stranieri

Affirmative actions against discrimination in the realm of work

*The article deals with a very distinctive project called *Diversitalavoro*, promoted by UNAR (the Italian Office against Racial Discrimination) and other partners. This project is aimed at supporting companies so as to make inclusion of disadvantaged people in the workplace a strategic opportunity instead of merely a burden. In particular, the paper focuses on the Career Forum events, whose goal is to facilitate direct encounters between, on one hand, talented disabled persons, foreign nationals and transexual/transgender people and, on the other, recruitment managers of the most important companies in the nation.*

*Keywords: diversity management, *Diversitalavoro*, Career Forum, work inclusion, disadvantaged groups, foreign workers*

Superare il Diversity Management. Come alcune terapie rischiano di peggiorare le malattie organizzative

Maria Cristina Bombelli, Alessandra Lazazzara

La fase di maturità in cui il costrutto di "diversity management" si trova, accanto alla crescente diffusione delle sue applicazioni, hanno portato a delle riflessioni in chiave critica sul concetto di diversità e sulle sue applicazioni organizzative. L'articolo intende mettere in discussione le pratiche di gestione della *diversity* all'interno delle organizzazioni e il concetto stesso di diversità attraverso una revisione dello stato dell'arte del diversity management e approfondendo alcuni aspetti controversi della gestione della diversità in azienda che spesso ne inficiano l'efficacia, quali: le dinamiche di inclusione o accentuazione dello stigma; la connessione tra il diversity management e le pratiche di gestione delle risorse umane; il vantaggio competitivo creato dalla gestione della diversità; il legame tra diversity management e comunicazione e la misura dell'efficacia delle pratiche di *diversity*. Viene proposto, inoltre, un nuovo *framework* teorico in cui il concetto di diversità viene sostituito da quello più inclusivo di "pluralità". Secondo questo ap-

proccio, ogni persona è diversa da qualsiasi altra perché è la costruzione stessa dell'identità che porta a una miriade di sfaccettature che non possono essere appiattite su una singola caratteristica e la diversità è meglio compresa se si considera l'influenza dei diversi aspetti della diversità congiuntamente piuttosto che separatamente per ciascuna dimensione.

Parole chiave: diversity management, gestione delle risorse umane, stigma, misurazione delle pratiche, comunicazione organizzativa, approccio plurale

Beyond Diversity Management. How some therapies risk to worsen organizational diseases

The maturity stage characterizing the development of the construct of diversity management, along with the growing popularity of its application in organizations, led to critical thoughts regarding the concept of diversity and diversity management practices. The paper aims at debating on these practices, as well as on the notion of diversity itself, through a critical review of the literature on diversity management and by deepening some controversial aspects of diversity management that invalidate its effectiveness, e.g.: dynamics of inclusion or accentuation of stigma, connection between diversity management and human resource management practices, competitive advantage brought by diversity management, link between diversity management and organizational communication, and measurement of the effectiveness of diversity management practices. Moreover, a new theoretical framework is proposed, where the concept of "diversity" is replaced by the more inclusive concept of "plurality".

Keywords: diversity management, human resource management, stigma, measurement of practices, organizational communication, plural approach

Critical perspectives on diversity: state of the art and promising avenues for future research

Patrizia Zanoni

This paper makes a state of the art of the international critically oriented scientific research on diversity, a concept that has increasingly come to refer to socio-demographic identities including, among others, gender, ethnicity, age, sexual orientation, and disability in work settings. While theoretically multifarious, critical approaches to diversity share a focus on the interlocking of socio-demographic identities with power dynamics. Such focus distinguishes them markedly from mainstream approaches aiming at understanding the dynamics of diversity in order to deploy it optimally to achieve organizational goals. After a brief discussion of the specificity of the notion of diversity, the author elaborates on the key theoretical tenets of critical perspectives on diversity and themes that are foundational of this tradition of research. She then identifies four avenues for future critically oriented diversity research starting from the main current debates in the field.

Keywords: diversity, diversity management, critical theory, power, inequality, post-structuralism

Gli approcci critici alla diversità: stato dell'arte e sentieri promettenti per la ricerca futura

L'articolo presenta lo stato dell'arte della ricerca internazionale di taglio critico sulla diversità. Questo concetto è oggi ampiamente utilizzato per denominare collettivamente le identità sociodemografiche quali il genere, l'etnia, l'età, orientamento sessuale e l'handicap nei luoghi di lavoro. Nonostante gli approcci critici alla diversità abbiano le loro radici in varie tradizioni teoriche, ciò che li accomuna è un interesse per il nesso tra le identità sociodemografiche e le dinamiche di potere. Tale interesse li distingue marcatamente dagli approcci manageriali che sono piuttosto volti a capire le dinamiche della diversità allo scopo di utilizzarla in modo ottimale per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. Dopo aver brevemente discusso la specificità della nozione di diversità, l'autrice delinea i fondamenti teorici principali del filone critico della ricerca su questo tema. Successivamente vengono identificate quattro piste di ricerca ad orientamento critico a partire dai principali aspetti del dibattito odierno.

Parole chiave: diversità, diversity management, teoria critica, potere, disuguaglianza, post-strutturalismo

Le uscite delle donne dal mercato del lavoro: quanto pesano la classe, il contratto e il settore? Un confronto tra Italia, Spagna, Danimarca e Regno Unito

Cristina Solera

Utilizzando l'*European Community Household Panel* (ECHP), in questo lavoro si analizza l'effetto della classe, del contratto e del settore sulle uscite delle donne dal mercato del lavoro in quattro paesi con configurazioni istituzionali e culturali differenti: l'Italia, la Spagna, la Danimarca e il Regno Unito. I risultati delle analisi empiriche confermano che le linee di divisione della forza lavoro femminile variano tra paesi. In Italia ciò che più conta è il settore, se pubblico o privato. Anche in Spagna lavorare nel pubblico facilita la continuità, ma anche avere una posizione occupazionale alta o contratti stabili. In Danimarca, dove le politiche e la cultura sostengono il coinvolgimento delle donne con figli nel lavoro retribuito e dove la segmentazione del mercato del lavoro è minima, le donne raramente smettono di lavorare per diventare "casalinghe", indipendentemente dal loro capitale umano e dalle caratteristiche del loro lavoro. Nel Regno Unito, dove le disparità salariali sono alte, il sostegno pubblico per la conciliazione è minimo e la solidarietà intergenerazionale pure debole, le uscite delle donne dal mercato del lavoro sono invece frequenti e stratificate per tutte le linee, per classe occupazionale, settore e contratto, oltre che per capitale umano.

Parole chiave: partecipazione femminile al mercato del lavoro, conciliazione famiglia-lavoro, segmentazione del mercato del lavoro, tipo di contratto, settore pubblico, classe occupazionale

Women's labour market interruptions: do class, contract and sector matter? A comparison of Italy, Spain, Denmark and the UK

By drawing on the European Community Household Panel (ECHP), the paper we analyse how the class, the contract and the sector influence women's exits from the labour market in four countries with different labour markets, welfare policies and normative models: Italy, Spain, Denmark and the United Kingdom. The empirical results confirm that the dividing lines of the female workforce vary between countries. In Italy the most important line is given by the sector, whether public or private. Also in Spain the sector is important, but so are the class and type of contract. In Denmark, where policies and culture support the involvement of women with children into paid work and where the segmentation of the labour market is minimal, women's transitions to inactivity are rare and largely independent of their human capital and position in the labour market. In the United Kingdom, where wage disparities are high, public support for work-family reconciliation is minimal and intergenerational solidarity weaker than elsewhere, women's labour market interruptions are more frequent and dependent from all the lines that define their position in the labour market, the class, the contract and the sector, as well as the human capital.

Keywords: women's labour market participation, work-family reconciliation, labor market segmentation, type of contract, public sector, occupational class



FORM.ART. SOC. CONS. A R.L., costituita nel 1995, è la struttura di formazione di emanazione di Confartigianato Imprese Emilia-Romagna ed opera con 12 sedi sul territorio regionale, attualmente è amministratore delegato Umberto Pallareti

FORM.ART. ha scelto le micro e piccole imprese come centro della propria proposta/erogazione di servizi, progettando, realizzando e gestendo servizi formativi finalizzati alla valorizzazione e alla crescita delle risorse umane e allo sviluppo qualitativo e quantitativo delle imprese del territorio emiliano romagnolo.

FORM.ART., consapevole del ruolo strategico che assume la risorsa umana per lo sviluppo dell'azienda, ha consolidato una specifica esperienza nella gestione dei processi formativi rivolti agli adulti; ha scelto di specializzarsi nella formazione per occupati e aziende, favorendone la crescita di conoscenze, rafforzandone le competenze tecniche e le abilità gestionali, al fine di diffondere la cultura d'impresa.

La mission aziendale esprime la precisa volontà di fornire ai propri clienti **soluzioni, servizi e consulenza ad alto valore aggiunto**: in questo quadro, la **soddisfazione del cliente**, sia esso l'azienda o la singola persona, è il nostro principio-faro.

FORM.ART. si propone come **promotore di competenza e di sviluppo** e, in attuazione dei propri valori, predilige i contatti personalizzati che permettono di instaurare con i clienti una reciproca relazione di collaborazione finalizzata alla crescita personale e aziendale.

FORM.ART. in particolare:

- **Realizza l'analisi dei fabbisogni formativi**
- **Progetta ed eroga servizi formativi in un'ottica di miglioramento continuo** rivolti a:
Titolari, soci, collaboratori familiari, dipendenti, lavoratori con contratto atipico, lavoratori autonomi, liberi professionisti
Giovani assunti con contratto di apprendistato

- **Effettua la valutazione degli impatti e degli esiti delle azioni formative**
- **Effettua l'analisi delle competenze dei lavoratori:** un nuovo modello studiato per le micro e piccole imprese che intendono "mappare" le competenze presenti in azienda. L'analisi è un valido supporto alla gestione delle risorse umane e rappresenta uno strumento utile per la selezione del personale, per i percorsi di carriera e/o di sviluppo, per le politiche retributive e per la valutazione delle prestazioni.
- **Promuove la creazione di reti tra università, centri tecnologici di ricerca e mondo produttivo per la promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico**

FORM.ART. si avvale di:

- **Risorse professionali adeguatamente scelte e preparate.** Per questo vengono realizzati percorsi formativi di aggiornamento per i propri formatori per consolidare le competenze, la consapevolezza di ruolo e la responsabilità.
- **Docenze qualificate e certificate secondo il sistema qualità aziendale Norma UNI EN ISO 9001:2008.** Ogni docente è un esperto settoriale in grado di adottare metodologie didattiche adeguate ai contenuti e alle caratteristiche dei destinatari della formazione.
- e garantisce:
- **Presenza su tutto il territorio regionale.** La vicinanza ad aziende e a lavoratori per ottimizzare i tempi di lavoro e di vita.
- **Centralità del cliente.** La "presa in carico" da parte di Form.Art. per proporre soluzioni, servizi e consulenza ad alto valore aggiunto.

FORM.ART. ha partecipato al concorso nazionale "GrandPrix della Formazione 2012 Milano EXPO Training": classificandosi al 3 posto con il progetto "RICERCA E SVILUPPO DI PROCESSO E DI PRODOTTO IN ESACROM S.R.L.", approvato e finanziato da Fondartigianato.



www.logosnet.org

LOGOSnet opera in più di 80 paesi con soluzioni molto avanzate per la formazione e lo sviluppo professionale: il 70% dei progetti sono di *soft skills development*, il 30% riguardano il potenziamento di competenze tecnico-professionali.

Le attività principali sono:

- Programmi di formazione su misura, progettati e realizzati con esperti provenienti sia dal mondo del lavoro che della ricerca applicata.
- *Assessment e development centers* per la valutazione e lo sviluppo delle competenze, con certificazioni degli apprendimenti realizzate in collaborazione con primarie università e scuole di formazione professionale.
- Laboratori di *immersive training* basati sulla visualizzazione della conoscenza (*e-REAL*).
- *New media in education* e librerie multimediali su misura, contenenti sia *e-books* e *tutorials/podcasts*, sia "*knowledge pills*" multimediali.
- *Action learning, team building, eventi formative ed edutainment*.
- Viaggi di studio e programmi di *knowledge transfert* basati su incontri *peer-to-peer*.
- *Mentoring e coaching (in team e one-on-one)*.
- Comunicazione internazionale e cross-culturale.
- Formazione dei formatori.

LOGOSnet lavora sia con clienti attivi globalmente, che a livello regionale o esclusivamente locale. I principali settori di intervento sono bancario, assicurativo, energia, trasporti, *automotive, manufacturing*, chimica, informatica, elettronica, cosmetici, *healthcare* e farmaceutica, servizi professionali, editoria, telecomunicazioni, *fast moving consumer goods, food and beverages*, turismo e servizi di accoglienza alberghiera, immobiliare, costruzioni, *retail and wholesale*, orologi e gioielleria, elettronica, energie rinnovabili, *education*.

La nostra rete è costituita da 3.000 esperti certificati con un background ricco e diversificato, fluenti in molteplici lingue e basati in più di 60 diversi paesi. Gli esperti sono incaricati sulla base di uno specifico progetto - quindi *on demand* - essendo attivi all'interno di società leader di mercato,

primari studi professionali, importanti istituzioni ed università europee, dei paesi del Consiglio del Golfo e mediorientali, africane, asiatiche, nord-americane o dell'America latina.

I fondatori di **LOGOSnet** sono Barbara Bertagni e Fernando Salvetti, attivi quali *managing partners* dal 1996.

Indice

Introduzione. Di quale “diversità” e di quale “valore” parliamo? , di <i>Laura Zanfrini, Massimiliano Monaci</i>	pag.	7
Il lavoro tra differenze e capacità di soggettivazione , di <i>Alfredo Ferrara</i>	»	40
Verso l’intersectionality. Un nuovo paradigma per la gestione delle diversità , di <i>Luisa De Vita</i>	»	54
Responsabilità sociale d’impresa per la valorizzazione della diversità aziendale , di <i>Letizia Materassi</i>	»	68
Work-life balance e performance aziendale nella prospettiva del Diversity Management , di <i>Anna M. Ponzellini, Egidio Riva</i>	»	84
La diversità di genere: un valore economico , di <i>Alessandra Casarico, Paola Profeta</i>	»	103
Le età al lavoro. La gestione dell’age-diversity analizzando i processi di invecchiamento nelle organizzazioni , di <i>Francesco Marcaletti, Emma Garavaglia</i>	»	116
Gestire le differenze d’età nel mercato del lavoro e in impresa: il caso francese , di <i>Barbara Barabaschi</i>	»	134
Il Diversity Management e le strategie di impresa: alcune tendenze evolutive , di <i>Luigi Serio</i>	»	148

Azioni positive contro le discriminazioni nel mondo del lavoro. L'esperienza dell'UNAR , di <i>Marco Buemi</i>	pag.	160
Superare il <i>Diversity Management</i>. Come alcune terapie rischiano di peggiorare le malattie organizzative , di <i>Maria Cristina Bombelli, Alessandra Lazazzara</i>	»	169
Critical perspectives on diversity: state of the art and promising avenues for future research , di <i>Patrizia Zanoni</i>	»	189
Le uscite delle donne dal mercato del lavoro: quanto pesano la classe, il contratto e il settore? Un confronto tra Italia, Spagna, Danimarca e Regno Unito , di <i>Cristina Solera</i>	»	204
Abstracts	»	225