

TRACK 8
VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO, COMPORTAMENTI
ORGANIZZATIVI E PERFORMANCE DEI SISTEMI ECONOMICI

**DIVERSITY MANAGEMENT O RETORICA DEL
LINGUAGGIO MANAGERIALE ?***

M. Pezzillo Iacono, V. Esposito, L.M. Sicca**

ABSTRACT***

L'obiettivo di questo lavoro è interpretare il concetto di DM attraverso l'analisi della retorica del linguaggio manageriale in un'indagine condotta su una popolazione di aziende associate alla AIDP nel 2008. Lo studio si focalizza sulla distanza fra quanto dichiarato dai programmi e quanto effettivamente agito dai responsabili della gestione risorse umane nel governo delle varietà organizzative. A partire da tale distonia, s'intende rispondere alla seguente domanda di ricerca: in che modo la gestione della diversità è influenzata dai possibili usi che si possono fare del linguaggio manageriale? Per rispondere a tale quesito si declinano innanzitutto le parole chiave-chiave del paper (retorica e diversità). La cornice teorica di questo lavoro ruota intorno al costruttivismo radicale che - negli studi di organizzazione - trova ampio spazio in quella letteratura di critical management, che considera la centralità dei processi di diagnosi organizzativa, quale base per interpretare le alternative cui affidare le scelte dei manager. Su questo impianto teorico, la metodologia seguita si basa sull'adozione di strumenti di "ascolto" informale, sulla somministrazione di questionari agli HRM delle 200 aziende AIDP e su un focus group con alcune aziende selezionate. Discendono alcune conclusioni, proprio in chiave costruttivista, sul rapporto tra retorica del linguaggio manageriale da un lato e DM dall'altro, distinguendo tra politiche e strumenti nella gestione delle risorse umane di reale innovazione ed atteggiamenti orientati ad un'idea propagandistica del simbolismo ispirato più alla neophilia che ad un reale "ascolto" dell'altro "ontologicamente diverso".

* Il lavoro rientra nel PRIN 2006, dal titolo: "Organizzazione del lavoro e tecniche giuridiche per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro". Due tappe significative sono state: il XXXVII Congresso Nazionale AIDP (Sorrento, 2-3 maggio 2008), "Multiculturalità e gestione delle diversità"; ed il 3rd Australasian Caucus of the Standing Conference on Organizational Symbolism "Neophilia and Organization", University of Technology, Sydney, 26-28 November 2008. Nell'esclusiva responsabilità di quanto scritto, gli autori ringraziano gli anonimi referee del X Workshop dei docenti e ricercatori di Organizzazione Aziendale (Cagliari, 29-30 aprile 2009) ed i proff. Paolo de Vita per avere letto e commentato una prima bozza del testo e Riccardo Mercurio per avere ispirato la ricerca sin dalle sue fasi iniziali.

** Mario Pezzillo Iacono è dottore di ricerca in Organizzazione, Tecnologie e Gestione delle Risorse Umane, Università degli Studi del Molise; Vincenza Esposito è ricercatrice di Organizzazione Aziendale, Università degli Studi del Sannio; Luigi Maria Sicca è professore associato di Organizzazione Aziendale, Università degli Studi di Napoli Federico II.

*** Key Words: Diversity Management; Managerial Rhetoric, Listening Ability, Neophilia, Constructivism, Organizational Diagnosis,

1. Introduzione

L'obiettivo di questo lavoro è interpretare il concetto di *Diversity Management* (DM)¹ attraverso l'analisi della retorica del linguaggio manageriale in un'indagine condotta su una popolazione di aziende italiane associate all'AIDP nel 2008². In particolare, lo studio si focalizzerà sulla distanza fra quanto dichiarato dai programmi e quanto effettivamente agito dai responsabili della gestione risorse umane nel governo delle varietà organizzative. A partire da tale distonia si cercherà di comprendere il ruolo della retorica del linguaggio manageriale nei processi di costruzione delle identità organizzative e nello sviluppo del DM. La nostra domanda di ricerca è, dunque: in che modo la gestione della diversità è influenzata dall'uso che si può fare del linguaggio manageriale? E ancora: in che modo l'analisi condotta sulle aziende associate AIDP contribuisce a chiarire le relazioni tra retorica del linguaggio e gestione della diversità nelle organizzazioni aziendali?

A partire da tali quesiti, nel paragrafo 2 sarà illustrata la cornice teorica entro cui si muovono le riflessioni in oggetto. Si declineranno pertanto i concetti di retorica del linguaggio manageriale (paragrafo 2.1.) e di DM (paragrafo 2.2 e seguenti.). La retorica sarà interpretata sia nell'accezione di strumento di persuasione/manipolazione sia, in senso più neutrale, come costruzione dialettica del linguaggio intra-organizzativo. Il concetto di diversità sarà sviluppato in un'accezione estensiva, che ne amplia il perimetro dei fattori di definizione concettuale, da profili anagrafico-esperienziali a profili identitari-affettivi. Nel paragrafo 3 saranno illustrati il disegno e la metodologia di ricerca. Seguono l'analisi dei dati e la discussione dei principali risultati della ricerca empirica sulle aziende AIDP (paragrafo 4 e seguenti). Il lavoro termina con alcune riflessioni sulla relazione tra retorica nella costruzione di identità organizzative da un lato e DM, dall'altro (paragrafo 5).

¹ In questo lavoro si userà il termine "diversità" per rappresentare una generale categoria ontologica sui processi di "ascolto dell'altro"; mentre con la dizione DM si farà riferimento ai processi di gestione della diversità, ovvero al *diversity management*.

² L'AIDP (Associazione Italiana per la Direzione del Personale) è articolata in 15 Gruppi regionali ed interregionali ed è componente attiva dell'EAPM (Associazione Europea di Direzione del Personale) e della WFPMA (Federazione Mondiale delle Associazioni di Direzione del Personale).

2. Cornice teorica di riferimento

Nel titolo si utilizzano due parole chiave che sono spesso oggetto di differenti interpretazioni da parte di studiosi e operatori: retorica e *diveristy*. Nel seguito se ne richiamano le concettualizzazioni ritenute più coerenti con la griglia interpretativa di questo lavoro.

2.1. Retorica del linguaggio manageriale: da strumento di persuasione a processo per la diagnosi organizzativa.

Il concetto di retorica può essere interpretato in almeno due accezioni: (a) la retorica come strumento di persuasione nelle mani di un *management*, dotato di piena razionalità decisionale e (b) una retorica come “dialettica”, ovvero come “processo di costruzione del linguaggio” nell’interazione tra attori organizzativi. La “retorica-processo” va intesa come un modo di concepire il ruolo del linguaggio tra attori e consente di cogliere i sintomi delle relazioni e delle interazioni (Piaget, 1937; von Glasersfeld, 1998), fino a “costruire” processi di diagnosi organizzativa³.

La prima accezione deriva dal significato che il termine retorica ha avuto nel mondo classico (in particolare nel V secolo a.C.) nel quale è stato coniato: un metodo di organizzazione del linguaggio (naturale e non simbolico), che ha lo scopo di identificare una relazione di causa ed effetto tra una proposizione ed una conclusione. La retorica diventa allora sinonimo di persuasione. Ciò, in termini manageriali, può coincidere con una visione che tende alla logica tradizionale della “gestione del personale” (Noe *et alii*, 2007) anche attraverso manipolazioni psicologiche sugli individui che popolano l’organizzazione aziendale. Dilatando l’ambito di applicabilità delle teorie organizzative (Biggiero, 1992; Morgan, 1986)⁴, questa prima idea di retorica è perlopiù riconducibile a quelle teorie che enfatizzano una visione del decisore, come attore dotato di razionalità assoluta (Grandori,

³ Per una maggiore articolazione del concetto di “costruttivismo” si veda il par. 3

⁴ Si tratta di considerare le teorie organizzative, non come una rappresentazione di momenti storici datati e circoscritti, ma come “immagini”; ovvero come filtri trasversali alle fasi dello sviluppo economico. Le immagini proposte da Morgan (1986) sono idonee (se messe in relazione reciproca e/o in modo congiunto e frammentato) a “rappresentare” il mondo reale a prescindere da una loro datazione storicamente circoscritta.

1984). La retorica del linguaggio manageriale, dunque, può essere intesa come strumento per creare significati condivisi nella definizione delle identità individuali e collettive (Watson, 1995), che coalizzano le organizzazioni intorno ad una “cultura” (Schein, 1985). Un mezzo per influenzare i processi di percezione del contesto, di apprendimento e di decisione degli attori, per attrarre e trattenere i dipendenti di talento, agire sulla motivazione al lavoro, favorire l’allineamento degli obiettivi individuali con quelli organizzativi (Rogers, Gunesequera e Yang, 2007). Da questo punto di vista, Argyris e Schön (1974) sviluppano il concetto di azione organizzativa in una duplice accezione: (a) teoria dell’azione dichiarata, quella formale, che si esplicita e si presenta ufficialmente come insieme di valori e comportamenti da seguire in determinate circostanze; (b) teoria dell’azione in uso, che attiene al comportamento che gli attori organizzativi adottano in pratica. La retorica, in questa visione, può essere intesa come uno “strumento” nelle mani del *management*: una conferma, dunque, dell’esistenza di un duplice piano (*double loop*) dell’azione organizzativa. La selezione delle parole, delle espressioni e dei modi di dire, la struttura del linguaggio, l’impiego di metafore e di storie organizzative definiscono leve legate direttamente oltre che alla comunicazione, ad un più ampio disegno strategico finalizzato a dare forma ai comportamenti degli attori organizzativi. In coerenza con tale visione, Eccles e Nohria (1992) definiscono la retorica del linguaggio manageriale come un mezzo “utilizzato per costruire e/o modificare le percezioni, i valori ed i comportamenti dei dipendenti” (pp. 9 e 10). Gli autori arrivano a definire un modello in cui la strategia emergente (Mintzberg, 1994) si sviluppa in collegamento a tre variabili reciprocamente interdipendenti: retorica, azione ed identità⁵. Retorica, dunque, come modo per creare identità e influenzare l’azione organizzativa, configurandosi essa stessa come una manifestazione di identità e di azione.

L’altro significato che si può attribuire alla retorica del linguaggio manageriale (“retorica-processo”) si ispira a quella “rivoluzione aristotelica” che considera non tanto l’ “arte di persuadere” ma, in significato più neutrale, uno strumento autosufficiente ed autonomo da un obiettivo predetermi-

⁵ “Strategic action or organizational activities including decision-making intended to fulfill an organization’s plant closing or openings, out- or in-sourcing, hiring or reducing the workforce, revising performance expectations, etc. . . . Identity considers how identities get built and maintained in organizations, and how the quest for personal identity . . . is an inseparable aspect of everything that occurs within them” (Eccles e Nohria, 1992, p. 12).

nato. La retorica, insomma, come “costruzione” di un linguaggio, ovvero come rappresentazione dialettica (anche simbolizzata) delle relazioni che, nel mondo delle aziende, hanno impatto sui processi di sviluppo organizzativo. Si tratta di una concezione da riferire alle teorie organizzative orientate ad una razionalità limitata (da Simon in poi), dove i processi decisionali derivano dalla negoziazione tra attori. Questa accezione della retorica-processo presuppone che gli attori, secondo il modo in cui usano il linguaggio, diano un proprio contributo alla “costruzione” delle azioni e delle interazioni (Piaget, 1937)⁶ organizzative. Con la retorica-processo, allora, si possono diagnosticare i sintomi che emergono attraverso l’uso che ciascuno fa del linguaggio manageriale: ciò allo scopo di comprendere i significati più profondi che orientano l’azione organizzativa. Questo modo d’intendere il concetto di retorica si basa sull’idea che le teorie e le “immagini” organizzative che *manager* e professionisti hanno in testa, debbano essere oggetto di una “interpretazione dinamica” (Morgan, 1986; Bonazzi, 1993), sempre aderente alle mutevoli esigenze della vita reale e non oggetto di una mera “rappresentazione” di un mondo statico. Questo significa che ciò che è “in teoria” nelle dichiarazioni dei *manager*, benché possa essere “rappresentato” (Gergen, 1989; Shotter et alii, 1989) è sovente assai diverso da “ciò che è nella pratica”, che va invece costruito e diagnosticato. Astley e Zammuto (1992) distinguono, in tal senso, due ambiti di produzione del linguaggio: uno per i *manager* ed uno per gli studiosi. Ciò genera la produzione di “giochi linguistici”, tesi alla costruzione della realtà sociale: quello teorico, volto ad una “rappresentazione” delle visioni del mondo e delle proprie idee e quello pratico, che riguarda la scelta di una chiave di lettura (diagnosi) rispetto ad un’altra e, quindi, la concreta realizzazione di obiettivi specifici (terapia ed intervento, in termini di politiche e strumenti). In tal senso, occorre comprendere il significato di “retorica del linguaggio manageriale” nella relazione che intercorre tra i programmi di DM e le pratiche quotidiane. Il nesso tra uso del linguaggio ed azione organizzativa (Barley e Kunda, 1992; Zbaracki, 1998; Sicca-Viscardi, 2008) impone cioè l’analisi di un flusso lessicale (*stream of discourse*) adatto a costruire, sviluppare e sostenere - anche nelle aziende AIDP oggetto di studio - processi di diagnosi organizzativa di non poche prassi manageriali. Parallelamente devono

⁶ Si fa riferimento al “costruttivismo radicale” (par.3) secondo cui gli attori non “descrivono” la realtà, ma contribuiscono alla sua “costruzione”, attraverso l’uso dialettico che fanno del linguaggio (retorica-processo).

essere monitorate le azioni ed i comportamenti organizzativi effettivamente agiti (par. 4 e ss e par. 5). Nel confronto tra linguaggio ed azione organizzativa è, ad esempio, rintracciabile la possibilità di cogliere (diagnosi ed interpretazione) i potenziali di reale (o fittizia) innovazione nella gestione delle risorse umane, riducendo così i rischi di ingenua illusione di *neophilia*, intesa come “gusto per il nuovo” in quanto tale, anche in assenza di reali innovazioni di prodotto o di processo (Proceedings Scos, 2008)⁷.

2.2 Diversity management

La seconda parola chiave presente nel titolo è “diversità” (e DM). Il tema della diversità in una prospettiva manageriale si dibatte, da circa venti anni, tra la tendenza verso un’interpretazione ampia e “qualitativa” di questo concetto, millenario e sempre attuale⁸, ed un’altra di tipo restrittivo e circoscritto ad alcune variabili quantitative ben misurabili. Come si avrà modo di motivare nel prosieguo, l’analisi si focalizzerà su un approccio estensivo al concetto di DM.

2.2.1. Definizione estensiva di diversità

R. Roosevelt Thomas, Jr. (1991) è stato tra i primi a proporre un approccio di ampio respiro al concetto di diversità nelle aziende, laddove sostiene che per gestire la diversità il *management* non solo deve ampliarne i contenuti, ma deve prima ancora dilatare la lente di osservazione della diversità. Ciò significa considerare dimensioni incardinate sulla centralità

⁷ Solo l’analisi della regolazione effettiva (Maggi, 1988) - e non di quella dichiarata - può favorire un’interpretazione realistica dei fenomeni in atto, distinguendo tra esperienze innovative e quelle che lo sono soltanto nelle intenzioni dei *manager*.

⁸ Il riferimento ad organizzazioni millenarie è coerente con le origini del concetto stesso di retorica – sopra argomentato - sorto proprio nel V sec. A.C. . Quella datazione è in linea con un’idea di estensività fondata sui processi di formazione delle identità e delle affettività, che interessa lo studioso di organizzazione a prescindere dal modello macro-economico contingente. Si pensi - appunto - al caso esemplare del teatro Greco del V secolo, la cui complessità sociale rappresenta una sorta di *sparring partner* rispetto alla questione del DM: le “moderne” organizzazioni aziendali, insomma, che sembrano porsi problemi “attuali” (come quello del DM), possono rifarsi a strumenti tipici di organizzazioni pre-capitalistiche, che rimandano a contributi radicati nella storia del pensiero che conservano una “sorprendente attualità” (Sicca, 1997; Maggi-Solè, 2004).

dell'identità individuale nei processi di strutturazione delle organizzazioni (Bergami-Bagozzi, 2000): occorre, in altre parole, declinare il DM, anche attraverso i tratti alla base della personalità, le competenze distintive, le motivazioni, i ruoli formali ed informali assunti nell'organizzazione (Camuffo, 1993). Questa prospettiva di ampio respiro assume rilevanza in relazione ad almeno due tendenze (Bombelli, 2004; Costa-Giannecchini, 2005): maggiore mobilità delle persone e crescente specializzazione orizzontale delle mansioni. Secondo quest'approccio, la diversità legata alla provenienza geografica è una caratteristica sempre meno "nuova ed innovativa" rispetto a venti o trenta anni fa. Le diverse lingue, le religioni, il genere, ecc. sono tratti sempre più acquisiti, con cui ci si confronta con stabilità crescente. Al contrario, meno sedimentata è la capacità di confronto e di ascolto⁹ con una diversità che affondi le radici in tratti di identità fondanti nei processi di strutturazione delle professionalità, attraverso le possibili vie entro cui si esprime l'affettività intrinseca in ogni relazione professionale (*commitment*, motivazione, partecipazione, identificazione, ecc.).

Barsade, Ward, Turner e Sonnenfeld (2000) analizzano le differenze dei tratti della personalità nella composizione dei gruppi di lavoro sui risultati di *performance* dei *top management team*. In quest'analisi gli autori sottolineano il passaggio dalla dimensione individuale a quella che interessa le dinamiche di gruppo, attraverso la centralità della dimensione affettiva, che assurge a fondamentale meccanismo di coordinamento e di risoluzione delle interdipendenze residue. Ne deriva che il problema del DM è presente sia nella dimensione individuale sia nel passaggio ai successivi livelli dell'attore/azione (gruppo, azienda): in particolare, le diversità al livello dell'attore individuo consentono di richiamare l'attenzione sul binomio (omogeneità/diversità) che si traduce, nel passaggio al livello di gruppo ed azienda, nel binomio "maggioranza/minoranza". L'attenzione rivolta al valore semantico che assumono questi binomi conduce a non trascurare come la dimensione retorica del linguaggio manageriale incida sul processo di determinazione dell'identità (e dei confini), *ergo* su una visione dinamica della diversità da ricondurre ai processi di cambiamento organizzativo. A consolidare tale approccio, Ford e Ford (1995) danno rilievo al ruolo cen-

⁹ Ogni organizzazione è (come) un testo che impegna *manager* e studiosi in un processo di "interpretazione" fondato su "capacità di lettura e di ascolto" dell'altro, ontologicamente diverso (Czarniawska, 1995; 1999; Broms-Gahmberg, 1983; Sicca, 2000), come si vedrà, anche nelle dichiarazioni dei *manager* nelle aziende AIDP (par. 4 e ss.).

trale della retorica nelle strategie di *change management*, in particolare al ruolo strumentale nell'implementazione di strategie "intenzionali" di cambiamento radicale. Eccles e Nohria (1992), come accennato, suggeriscono la costruzione di un modello che si fonda su una "triade strategica" ed interdipendente: retorica, azione ed identità. Gli autori considerano tali fattori interconnessi ed in certo senso sovrapponibili, come "i veri elementi dell'efficacia manageriale" (1992, p. 9). La retorica, in questa visione, influenza la definizione delle identità organizzative e costituisce una leva fondante delle strategie volontarie di sviluppo e cambiamento organizzativo (OCD). Al contempo, identità e cambiamento tendono ad influenzare contenuti e forma della retorica del *management*.

2.2.2. Una concettualizzazione dinamica di DM

Kreitz (2008) richiama l'attenzione su un'idea di DM, da riportare ad un processo di cambiamento organizzativo sistematico e programmato, finalizzato a raggiungere vantaggi competitivi strategici per l'azienda. Questa idea sposta l'analisi del DM da un terreno statico ad uno dinamico. Thomas (2005), ad esempio, sottolinea come le politiche di DM possano evolvere in relazione alla maggiore o minore eterogeneità nella composizione della forza lavoro interna ad ogni livello dell'organizzazione e ad un "ri-conoscimento" delle dinamiche di cambiamento all'interno dei gruppi "diversamente composti" (Franco, 2007a; 2007b). "Ri-conoscere", in un'ottica dinamica al DM, significa allora dare cittadinanza ai processi di costruzione delle identità e delle diversità nel sistema di competenze professionali. Per altri versi questa diversità può rappresentare un'opportunità se - in chiave dinamico processuale - si "impara a conoscere" (ri-conoscere) il contributo che altrui competenze devono necessariamente apportare per il raggiungimento dell'obiettivo organizzativo.

Le specificità legate alla formazione e/o alle esperienze professionali, ad esempio, costituiscono certamente variabili significative per la creazione dell'identità individuale, variabili che hanno la necessità di essere governate e gestite nel quadro più ampio della prospettiva di un attore organizzativo collettivo. Gestire un'organizzazione non può, dunque, prescindere da un "ri-conoscimento reciproco" tra professionalità (e identità) diverse. Thomas (2005) pone l'accento sulla "costruzione di relazioni": la qualità

delle relazioni è un rinforzo al superamento delle differenze e all'accettazione tra gruppi differenti, fino all'adattamento reciproco che, in questa visione, si configura come l'unico meccanismo di coordinamento che promuova il passaggio da “la filosofia del diverso”¹⁰ alla “cultura delle differenze” (Piro, 1997).

3. Disegno e metodologia di ricerca

L'analisi si fonda su una ricerca qualitativa di tipo induttivo¹¹: si parte dalla raccolta, elaborazione ed analisi di dati ed informazioni per far emergere lo “sguardo” del ricercatore sul processo di interpretazione dei materiali empirici (Glaser e Strauss, 1967; Ferraro-Pfeffer et al., 2005), che interessa l'insieme delle 200 aziende italiane associate all'AIDP nell'anno 2008. Questa opzione metodologica, come accennato, fa riferimento al costruttivismo sociale (Gergen, 1973; von Glasersfeld, 1990), radicando le sue premesse epistemologiche su alcune idee maturate nell'ambito del “costruttivismo radicale” (von Foerster 1991; Berger-Luckmann, 1966) che, in campo aziendale, ha avuto ampio sviluppo negli ultimi 40 anni (Burrell-Morgan, 1979; Watzlawick, 1984; Weick, 1977, 1979; Van Maanen, 1979a). Nello specifico, la raccolta dei dati nelle aziende AIDP è stata realizzata attraverso un'eterogenea pluralità di strumenti, coerenti con la natura differenziata delle informazioni necessarie a soddisfare la nostra domanda di ricerca (par. 1). Un problema metodologico centrale ha quindi riguardato i numerosi e possibili modi di leggere la distonia tra finalità dichiarate e prassi agite da parte dei direttori del personale¹². Di fronte al rischio – proprio di un approccio qualitativo – di perdere di vista la “giusta misura” con l'oggetto osservato (Van Maanen, 1979b), si è privilegiato un approccio che veda l'oggetto d'indagine (in questo caso, le dichiarazioni sul DM

¹⁰ Thomas (2005) parla di *workplace diversity management*, per cui il governo delle diversità “è il processo manageriale per lo sviluppo di un ambiente che ‘lavora’ per tutti i dipendenti”.

¹¹ La *Grounded Theory* presuppone che “i dati e le informazioni raccolti nelle indagini empiriche non si spiegano, né si illustrano da se medesimi” (Strati, 1996, p. 131); ma è necessaria un'acquisizione di familiarità nei confronti dei materiali raccolti ed elaborati nel corso dell'indagine; un'analisi in profondità per conoscere più a fondo il fenomeno sociale (Corbetta, 1999).

¹² Nella quasi totalità dei casi è formalizzata una funzione di Gestione Risorse Umane, la cui ampiezza, nel 50% delle imprese, è limitata a meno di 10 componenti.

nelle aziende AIDP) come fenomeno da osservare con sguardo soggettivista (Weick, 1969), a partire da un'idea dinamica dell'azione organizzativa come costruzione sociale, che non può essere compresa se non attraverso i significati (e la retorica) che gli attori attribuiscono alle proprie azioni e a quelle degli altri (Sicca-Zan, 2005; Zan, 2006), come si vedrà nel dettaglio, appena di seguito.

Nella popolazione di aziende AIDP sono praticamente assenti le imprese con meno di 50 dipendenti: ci si riferisce ad una realtà composta esclusivamente da medie e grandi aziende (quasi il 90% ha un fatturato superiore ai trenta milioni di euro, un terzo circa delle aziende ha più di 1000 dipendenti¹³). Quasi la metà delle organizzazioni indagate fa parte di un "gruppo" ed i dipendenti, nei due terzi dei casi, sono più di 3.000¹⁴. Tali aspetti appaiono significativi nell'ottica delle azioni di governo delle diversità, se si rammenta che i programmi (formali) di DM sono quasi esclusivamente sviluppati dalle multinazionali o, comunque, da aziende che hanno avviato processi di internazionalizzazione.

I dati raccolti sono stati trattati in modo qualitativo in relazione al carattere circoscritto dell'universo, alla scelta del *target* di interlocutori che si limita alla figura dell' *HR manager* ed all'applicazione di un approccio di tipo trasversale e non longitudinale¹⁵. In tal senso, l'analisi si è concentrata su: (a) le dichiarazioni formali legate alla concettualizzazione di diversità e/o a sostegno dei programmi di DM; (b) le percezioni, sulle questioni in oggetto, degli *HR manager*; (c) gli strumenti e le leve organizzative di DM effettivamente impiegati dalle aziende. Pertanto, attraverso l'uso di strumenti di analisi misti e differenziati si sono sviluppate le seguenti fasi.

- a. 14 gennaio 2008 - 28 febbraio 2008: le finalità dichiarate del DM sono state rilevate "attraverso gli occhi dell'altro" (von Foerster, 1991): attraverso, cioè, un'analisi di documenti formali. In particolare, sono stati oggetto di osservazione: i programmi ufficiali di DM¹⁶,

¹³ Un terzo delle aziende ha un numero di dipendenti compreso tra le 50 e le 100 unità, un altro terzo ha più di 1.000 dipendenti e l'ultimo insieme di aziende è equi-distribuito tra le tre classi dimensionali che seguono: 100-250, 250-500 e 500-1000 unità.

¹⁴ Il numero medio di sedi operative nel nostro paese è 36 (il dato è stato depurato degli estremi).

¹⁵ I risultati pur privi della capacità di rappresentare il contesto aziendale italiano, definiscono una base di indagine che, seppur non estesa, è coerente con un approccio induttivo finalizzato a sviluppare ulteriori concettualizzazioni.

¹⁶ Solo un quinto delle aziende AIDP ha istituito programmi formali di DM e/o ha individuato un ruolo formale di *diversity manager*

le carte valori o di responsabilità sociale d'impresa (ove presenti), le comunicazioni interne rese accessibili dagli *HR manager* ed i siti *web* aziendali.

- b. 3 marzo 2008 - 18 luglio 2008: le percezioni e i significati attribuiti dai responsabili delle risorse umane rispetto al concetto di diversità e di DM sono state monitorate attraverso la collaborazione con l'AIDP: è stato attivato un *focus group* (Sorrento 2-3 maggio 2008), composto dai responsabili della gestione delle risorse umane di: IBM, HP, Microsoft Italia, DSM, Magneti Marelli, Ente Autonomo Volturno, Gruppo Oviessa, AD Form&ATP, HR Access Italia, ANM, Bagnoli Futura, De Cecco e Datalogic. In quella sede si è praticato attivamente l'ascolto informale e destrutturato (secondo la prospettiva del paragrafo 2.2.1.). Ci si è così focalizzati sull'ascolto del linguaggio adottato dai *manager* che, nella prospettiva del ricercatore, rappresentano un "altro ontologicamente diverso". E' così emerso il problema metodologico di distinguere tra una concettualizzazione da parte dei *manager* del problema della diversità ed una nostra esigenza di comprendere le percezioni manageriali. Ciò in considerazione della potenziale distonia tra un "formale dichiarato" sul concetto di diversità ed un'idea - sostanziale - di "cultura delle differenze", di stampo perequativo¹⁷.
- c. 2 settembre 2008 - 28 novembre 2008: Il questionario (standardizzato e da auto-compilare) è stato somministrato a tutta la popolazione di aziende. Il tasso di risposte ai questionari è stato di circa il 25% (50 aziende). Il questionario è stato articolato in quattro sezioni, coerenti con gli obiettivi della ricerca: (1) profilo aziendale e struttura organizzativa; (2) demografia aziendale; (3) percezioni manageriali legate alle concezioni di diversità e DM; (4) strumenti organizzativi e di gestione indirizzati al DM. Sono state, inoltre, condotte 13 interviste dirette ai *manager* del *focus group* in due differenti momenti: preliminarmente alla somministrazione del questionario per testarne le domande e, successivamente, per una verifica incrociata delle informazioni acquisite.

¹⁷ Questa idea di matrice giuridica ed amministrativa ("giustizia sostanziale" prevede comportamenti differenti per situazioni differenti) trova ampia trattazione nella letteratura organizzativa, in termini di analisi degli effetti della varietà (Kandola e Fullerton, 1994) e di impatto sulle *performance* ai differenti livelli di attore/azione.

4. La ricerca sulle aziende AIDP

Passiamo, allora, all'interpretazione che è stata data all'analisi condotta sulle aziende associate AIDP nel 2008.

4.1. L'analisi dei dati

I dati analizzati riguardano:

- le dichiarazioni formali;
- le percezioni;
- gli strumenti inerenti al DM.

4.1.1. Le dichiarazioni formali

In primo luogo sono state monitorate, attraverso l'analisi documentale, le finalità dichiarate degli interventi di DM. In coerenza con una visione costruttivista dell'organizzazione intesa come un "testo da interpretare" (par. 2.2.1), si è cercato di decodificare le affermazioni più frequenti relative al DM. Il senso di tali affermazioni è riconducibile ad espressioni che rimandano al concetto di identità come valore fondante delle diversità, e/o all'imprescindibilità e ai vantaggi del DM:

"La diversità non rappresenta il modo nel quale ci distinguiamo l'uno dall'altro, ma è il riconoscimento dell'identità di ciascuno (IBM Italia) ... La nostra azienda si arricchisce delle differenze e delle individualità dei suoi dipendenti (Adecco Italia) La diversità, in tutte le sue forme, è un must del business (l'Oreal Italia) ... La diversità per Microsoft non è solo un fattore etico, è diventato sempre più un fattore competitivo (Microsoft Italia) La diversità in Coca Cola è la vera ricchezza (Coca Cola HBC Italia) ... Gestire la diversità deve costituire un impegno per tutti in azienda (IBM Italia) ... GM deve guidare la diversità aziendale, affinché l'azienda possa riflettere la società in cui opera (General Motors Italia) ... Alla Procter & Gamble la diversità rappresenta il core della cultura aziendale" (Procter & Gamble Italia) ... L'identità e la diversità sono diventate un patrimonio dell'azienda" (American Express Italia).

La quasi totalità dei programmi di DM analizzati tende ad enfatizzarne il legame con una più ampia strategia sistemica di cambiamento e sviluppo organizzativo:

“Diversità ed inclusione sono le pietre miliari per una cultura del cambiamento e dell’innovazione (IBM) ... La diversità rende l’azienda predisposta al cambiamento e noi dobbiamo sfruttare in tutti i modi tale opportunità (Novartis) ... DM vuol dire affrontare la complessità crescente con modalità nuove e maggiormente efficaci, significa comprendere e gestire senza disagio la dimensione di cambiamento continuo, significa mettere in campo tutti gli strumenti per valorizzare le individualità di ciascuno”¹⁸.

In quasi tutti i casi analizzati, si mette in rilievo la natura plurale delle finalità e dei potenziali benefici delle politiche programmate di DM, distinguendo tra obiettivi e benefici di tipo affettivo (come elementi facilitatori nello sviluppo del senso di appartenenza e *commitment* da parte dei dipendenti), di tipo cognitivo (nella capacità di stimolare creatività, innovazione, di far crescere la qualità dei processi di percezione del contesto e dei processi decisionali) e comunicativi (come elementi di sviluppo del volume, della frequenza e della tipologia dei flussi informativi intra-organizzativi ed inter-organizzativi):

“In HP, noi crediamo che la diversità e l’inclusione siano le chiavi che guidano la creatività e l’inventiva” (HP Italia) ... Valorizzare le persone attraverso il DM significa aumentarne il senso di identificazione con l’azienda¹⁹ ... Gestire bene la diversità significa comunicare meglio, capire il contesto e prendere decisioni innovative²⁰”.

4.1.2. Analisi delle percezioni manageriali

L’analisi delle percezioni manageriali, intese come i significati attribuiti dai *manager* al concetto di diversità e DM, è stata verificata accostando alle dichiarazioni esplicite (*focus group*, par. 3), i risultati emersi attraverso la somministrazione dei questionari e l’elaborazione di interviste. I fattori indicati più diffusamente e in ordine decrescente come determinanti il livello di varietà organizzative nelle rispettive aziende (l’età, la lingua e l’etnia,

¹⁸ In questo caso non si è avuto l’autorizzazione a rendere noto il nome dell’azienda.

¹⁹ In questo caso non si è avuto l’autorizzazione a rendere noto il nome dell’azienda.

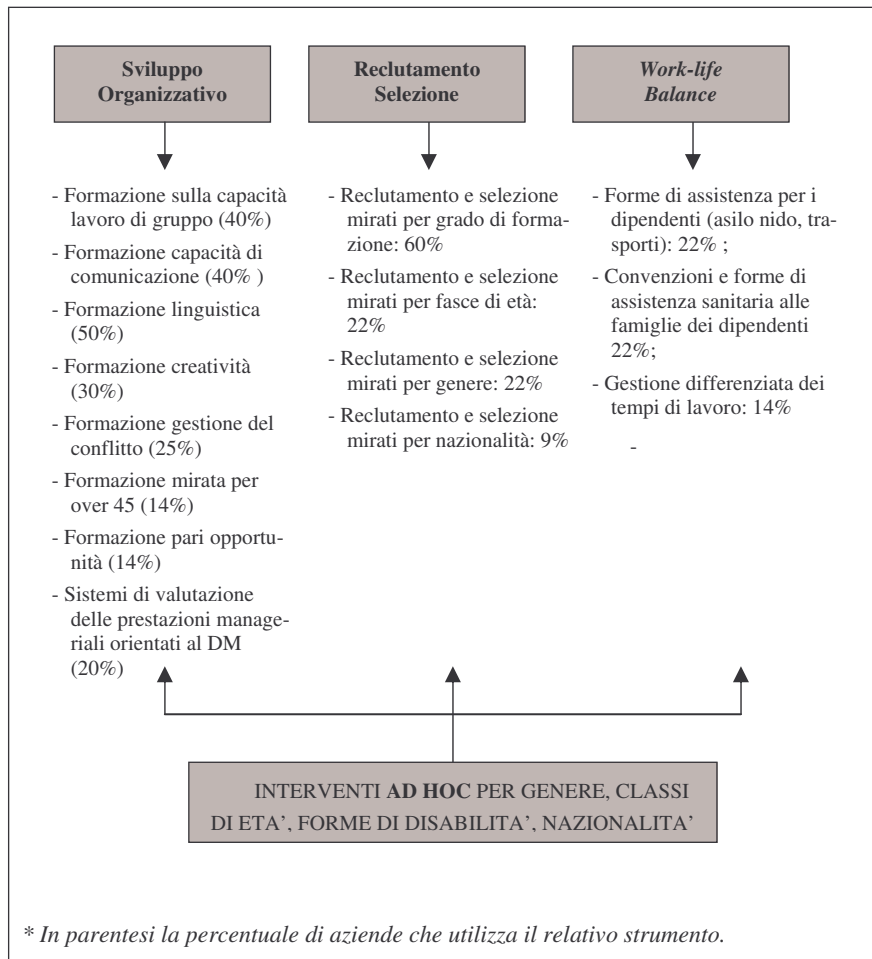
²⁰ In questo caso non si è avuto l’autorizzazione a rendere noto il nome dell’azienda.

ossia fattori di diversità socio-demografica) evidenziano un'idea "restrittiva", piuttosto che estensiva di varietà (par. 2.2.1); mentre agli ultimi posti sono stati indicati, la formazione, la disabilità ed il genere. I direttori del personale, inoltre, associano tipicamente a queste fonti di diversità, potenziali vantaggi collegati al miglioramento del clima organizzativo, all'innovazione e alla creatività, soprattutto nelle dinamiche di *team*. Solo raramente i responsabili delle risorse umane hanno evidenziato i potenziali benefici, che possono derivare dal praticare un approccio estensivo e dinamico (par. 2.2.2) al DM. In particolare, risultano di interesse marginale le dimensioni dell'identità legate ad un autentico processo di "ri-conoscimento" dell'altro, mentre sono valorizzate le componenti simboliche come strumento retorico (nella prima accezione sopra illustrata): per esempio, l'assegnazione ad una donna del ruolo di *diversity manager*. In non più di quattro casi, inoltre, si è fatto esplicito riferimento ad un legame tra interventi attuati di DM, azioni di *Corporate Social Responsibility*, sviluppo di programmi di *Employer Branding* ed obiettivi di attrazione e ritenzione dei talenti. Parallelamente, va rilevato che i *manager* identificano anche una pluralità di rischi (riconosciuti, frequentemente, come "moderatamente elevati" o "elevati") relativi al governo di un'elevata idiosincrasia nella composizione aziendale e collegati, nello specifico, alle difficoltà ed ai costi di coordinamento, al potenziale di conflitto di relazione e/o alla percezione di iniquità nelle politiche organizzative.

4.1.3. Strumenti e le leve organizzative di DM

La terza dimensione indagata è rappresentata dagli strumenti e le leve organizzative di DM impiegati dalle aziende dell'universo. I dati relativi sono stati sistematizzati attraverso lo schema rappresentato in figura 1. Gli interventi interessano politiche *ad hoc* per la gestione di specifiche "minoranze": tale separazione ha scopi puramente descrittivi e funzionali alla rappresentazione, essendo le due tipologie di azioni simbiotiche ed interdipendenti sino ad arrivare, in alcune aziende, a coincidere integralmente. Nell'ambito degli interventi cosiddetti generali, sono comprese tre macro-aree: sviluppo e formazione del personale, reclutamento e selezione, interventi di ri-progettazione spazio-temporale dell'organizzazione del lavoro (*work life balance*).

Figura 1. Strumenti e leve di DM utilizzati dalle aziende AIDP



Fonte: Elaborazione degli autori

Nell'ambito delle azioni di "sviluppo e formazione del personale" è da rilevare che risultano molto limitati sia interventi di formazione del tipo *awareness-based diversity training* (Moore, 1999), finalizzati a sviluppare ed aumentare la consapevolezza (prendere coscienza degli stereotipi e delle patologie percettive), sia quelli di *competence and skills-based diversity training*, finalizzati ad aumentare le competenze manageriali nella gestione

della diversità. I percorsi formativi più frequenti riguardano, infatti, lo sviluppo delle capacità di lavorare in gruppo (in alcuni casi la formazione sulla *team leadership* è rivolta esclusivamente alle donne) e corsi di formazione *ad hoc*, come le lezioni di lingua per stranieri o i corsi di aggiornamento per gli over 45. I direttori del personale dichiarano, inoltre, un impiego “residuale” o al più “limitato”, del criterio della diversità (di genere o di età o di etnia) nelle scelte di composizione di team di lavoro: al più, si fa riferimento ad un criterio “tradizionale” di eterogeneità nella specializzazione funzionale (per formazione e competenze).

Risultano assai circoscritti i casi di percorsi di formazione one-to-one, quali il *mentoring* e il *coaching* e (soprattutto) pratiche di *assessment*, come la definizione di un sistema di valutazione delle prestazioni manageriali in cui siano inseriti obiettivi coerenti con la strategia di governo delle diversità o parametri di comportamento organizzativo legati in vario modo al DM.

Per quel che riguarda il reclutamento e la selezione sembra potersi affermare - per specifica indicazione degli *HR manager* - che la tendenza a selezionare secondo le competenze professionali e comportamentali, è una caratteristica organizzativa fisiologica scarsamente correlata ad esigenze deliberate di varietà demografica. Solo in quattro organizzazioni (HP, Unicredit, IBM e L’Oreal) si è fatto specifico riferimento a politiche di *recruiting* che comprendono interventi di *electronic job posting* volte a garantire uguali opportunità a segmenti diversi e talora minoritari del mercato interno ed esterno del lavoro.

Riguardo alla terza macro-area dello schema, gli “interventi di ri-progettazione spazio-temporale” del lavoro (*work-life balance*), sono scarsamente diffusi servizi di assistenza relativamente tradizionali (asili nido aziendali, per esempio), meno i servizi di *time* e *money saving* (come spesa on-line, lavanderia, agenzia viaggi, sportello bancario, servizio postale, ecc..). Sono, inoltre, quasi del tutto assenti politiche orientate alla dimensione temporale di gestione flessibile (variazione delle ore lavorative settimanali a seconda del periodo dell’anno), di gestione programmata di ferie e permessi (in funzione delle diverse festività religiose, ad esempio) o l’istituzione di una banca delle ore; mediamente diffuse sono forme di *part-time* orizzontale, verticale e ciclico; assenti casi di *job-sharing*²¹. Sono state rile-

²¹ Per *job sharing* si intende una forma stabile di part-time in cui due o più lavoratori condividono la responsabilità della posizione e svolgono il lavoro alternativamente.

vate solo in due casi politiche orientate alla dimensione spaziale, come il telelavoro.

4.2 *Discussione*

L'analisi della relazione tra dichiarazioni e pratiche di DM può essere realizzata adottando un approccio dinamico del concetto di diversità, che ne ipotizza una polarità di significati: "restrittivo" il primo, "estensivo" il secondo. Si tratta, in altre parole, di interpretare i livelli di estensività/restrittività che qualificano i concetti di diversità e DM che sono sottesi, rispettivamente, alle dichiarazioni delle aziende, alle percezioni degli *HR manager* e alle azioni effettivamente realizzate.

Nella fattispecie, l'incremento del grado di restrittività delle concettualizzazioni in oggetto, risulta sin troppo evidente nella distanza tra i programmi - tipicamente orientati all'identificazione di criteri identitari/affettivi per la definizione delle varietà organizzative - e le dichiarazioni dei responsabili delle risorse umane - che adottano criteri più tradizionali, di tipo demografico/sociale. Il concetto di diversità come "riconoscimento dell'identità di ciascuno ed autentico patrimonio aziendale", legittimato nelle dichiarazioni, muove verso "categorie" meno innovative, quali l'età o la nazionalità. Allo stesso modo, è stato (probabilmente) fisiologico rilevare una distanza tra una visione della "diversità come fonte di sviluppo, innovazione, creatività e cambiamento" (catturata nei programmi) ed un orientamento complesso e duale manifestato dal management delle risorse umane: opportunità da un lato, problema (in termini, ad esempio di costi di coordinamento e conflitto) che ha l'esigenza di essere governato, dall'altro. Un modo, dunque, di connettere DM e retorica, così come indicato nella domanda di ricerca.

Il *focus* meno scontato sembra tuttavia potersi individuare nella distanza tra dichiarazioni formali ed azioni implementate. Le leve e gli strumenti organizzativi e di gestione delle risorse umane più diffusi nei programmi e/o nelle azioni di DM sono risultati: corsi di formazione *ad hoc* per dipendenti (le donne, in particolare, ma anche gli over 45, i disabili, gli stranieri, gli "analfabeti informatici") ed alcuni interventi di *work-life balance*, come i servizi di assistenza (asili nido in particolare) o forme di *part-time* orizzontali. In questo senso, il quadro delle azioni organizzative che emerge

sembra potersi rappresentare come un insieme (e non come un sistema) di interventi “igienici”, nel senso di “dovuti” o *politically correct*. A fronte di un presunto collegamento con processi di cambiamento organizzativo radicale, spesso, nelle azioni realizzate, si fa riferimento ad una specifica “categoria” demografico-sociale, cui gli interventi sarebbero indirizzati: le donne innanzi tutto e poi i disabili ed i migranti.

In questa prospettiva, l’insieme delle pratiche implementate (diffuse peraltro soprattutto in organizzazioni di dimensioni maggiori), sembra potersi ritenere teso, soprattutto, verso l’incremento degli *standard* di competenze, capacità e strumenti di quegli attori “penalizzati” in termini di formazione e/o esperienza o, in ogni caso, portatori di specificità socio-demografiche minoritarie (il genere o l’età o la nazionalità, ecc..) rispetto a quelle “dominanti”. Azioni, dunque, tendenzialmente finalizzate ad obiettivi di efficienza, piuttosto che sviluppate in un’ottica di effettiva “valorizzazione delle diversità”, intesa come modello di comportamento perequativo volto a “trattare in modo diverso persone diverse al fine di avvalersi di quelle stesse differenze”²². Questa ottica presupporrebbe, invece, una concezione autenticamente estensiva del concetto di diversità e di DM, così come definita nel quadro teorico di questo lavoro (paragrafo 2).

Guardando alle leve organizzative impiegate, il presupposto stesso della concezione del DM sembrerebbe l’assunzione dell’omogeneità del sistema organizzativo: un sistema che, non mettendo in discussione se stesso, cerca di assimilare le differenze. In questa prospettiva, molte di quelle che sono definite “nuove pratiche” e “nuove logiche organizzative” legate (direttamente o indirettamente) al DM, rappresenterebbero illusioni di *neophilia* (Proceedings Scos, 2008): ossia un distacco dalla standardizzazione molto più superficiale, molto meno profondo e indicativo, rispetto a quanto affermato dalla retorica dominante del linguaggio manageriale. La logica efficientista sarebbe, in una certa misura, addirittura rafforzata – nei suoi principi di fondo - dai processi di cambiamento annunciati, in quanto riuscirebbe a rinnovarsi, ma solo nelle sue manifestazioni esteriori e di una retorica, intesa nella sua accezione (pre-aristotelica) di “persuasione o manipolazione”.

²² Cox (1993) suggerisce che il DM serve a progettare e implementare strumenti e pratiche organizzative di gestione delle risorse umane, affinché i potenziali vantaggi della diversità vengano massimizzati e i potenziali svantaggi minimizzati.

I concetti più utilizzati nei programmi di DM e nelle dichiarazioni degli *HR manager*, per enfatizzare l'importanza del DM, sono stati: l'incremento del senso di identificazione con l'impresa, la condivisione di valori, una percezione più forte del senso di partecipazione, responsabilizzazione e *commitment*, di tutti i livelli aziendali. Si fa riferimento, in sostanza, ad un insieme di elementi finalizzati a costruire e diffondere consenso interno: l'insieme di quei fattori che Simon (1947) ha definito "premesse alla decisione" e che influenzano e inquadrano la capacità di giudizio degli attori organizzativi. La difficoltà di superare le resistenze e costruire consenso sulla base di elementi effettivi di equità e partecipazione, sarebbero così "aggirate" attraverso la modifica delle percezioni e delle capacità di valutazione degli attori. I principi di DM, in questa prospettiva, diventerebbero uno strumento di influenza e di controllo; una sorta di "controllo concertato" (Barker *et alii*, 1993), in cui i dipendenti tendono ad interiorizzare i codici aziendali dominanti, da diventare i più attivi controllori ed autoregolatori di se stessi, dei propri comportamenti e dei colleghi.

La distanza tra finalità formali ed interventi sviluppati può essere letta anche con riferimento alle modalità d'implementazione di quegli interventi poco ispirati, come accennato, ad una reale logica di sistema. Ciò in palese contraddizione con dichiarazioni che ammiccano al "DM come un fattore competitivo ... *must* del *business* .. che deve coinvolgere tutti i livelli organizzativi ... che deve guidare le scelte di progettazione". D'altra parte, la letteratura tende a confermare come l'integrabilità e la complementarità (Milgrom-Roberts, 1995) tra azioni per la gestione delle risorse umane, abbiano effetti sulla *performance* aziendale molto più significativi dei cambiamenti apportati da un singolo intervento (Mac Duffie, 1995). Il rilievo riguardante il limitato ricorso ad un sistema di interventi, può essere supportata dalle seguenti considerazioni.

- L'azione di *sponsorship* e di sostegno ai programmi di DM da parte del vertice strategico è tipicamente assai limitata, sia in termini di diffusione tra le aziende dell'universo considerato, sia con riferimento alle singole aziende: questo secondo la percezione rilevata nel questionario, dalla maggior parte dei responsabili delle risorse umane. Molti manager hanno, infatti, fatto notare una scarsa attenzione del *top management*, in termini di: (a) definizione di obiettivi specificamente riferiti alla gestione della diversità; (b) organizzazione di riunioni; (c) allocazione di risorse umane e finanziarie dedicate; (d)

frequenza delle comunicazioni formali ed informali focalizzate sul tema. Ciò implicherebbe una scarsa assunzione (anche simbolica) di responsabilità e di *commitment* rispetto ad un processo proclamato, in alcuni casi, come alla base del cambiamento e dell'innovazione.

- Solo in tre casi²³, per ammissione dei *manager* intervistati, il programma formale o gli interventi *spot* di DM sono stati preceduti dal monitoraggio e la valutazione delle varietà nella demografia aziendale e delle pratiche organizzative già implementate²⁴;
- In nessuno dei casi analizzati è definita un'unità di misura e/o un processo di *auditing*: si fa riferimento, in particolare, all'individuazione di un insieme di variabili per la misurazione qualitativa dell'impatto delle diverse azioni di un programma complesso di DM, che ne garantisca la verifica ed il controllo;
- È stata rilevata una scarsa diffusione di politiche di *accountability* (solo in due occasioni), ossia di sistemi di valutazione delle prestazioni manageriali (e di retribuzione variabile) legato all'efficacia delle iniziative di DM. Tale leva è invece sbandierata nel 20% dei casi dai programmi in oggetto: di fatto gli stessi *HR manager* ammettono che "tali politiche non sono mai partite".
- L'analisi delle azioni sviluppate evidenzia come gli interventi si concentrino tendenzialmente su poche specifiche dimensioni di diversità (il genere prima tra tutte) a dispetto dell'enfasi sulla valorizzazione delle identità individuali e di sviluppo di una "cultura delle differenze".

Dall'analisi realizzata nelle aziende in oggetto emerge dunque:

- a. un grado crescente di restrittività che caratterizza la concezione di diversità. I *manager* intervistati dichiarano nei loro programmi di avere un'idea di diversità ispirata ai valori dell'affettività e dell'identità, mentre, alla prova dei fatti, gli stessi *manager* dimostrano di fondare le loro politiche ed i relativi strumenti di DM su tradizionali criteri demografici e sociali (età, genere, nazionalità, ecc.). Senza contare poi i casi in cui si giunge ad una visione assi-

²³ IBM, L'Oreal ed una terza azienda che ha autorizzato il trattamento dei dati solo in modo aggregato.

²⁴ Secondo la Pierce (2006): "*The assessment's findings will help management and HR professionals establish the organization's diversity goals and then design a change strategy*" (p.37).

stenziale, tesa a colmare un presunto *deficit* di capacità e competenze di soggetti considerati svantaggiati;

- b. una distonia tra obiettivi di cambiamento e sviluppo organizzativo (fondati sulla valorizzazione individuale) ed impiego di strumenti ispirati ad una logica di standardizzazione (perequazione “igienica”) e poco articolati in una logica di sistema.

Alla luce di tali considerazioni, è possibile proporre alcune riflessioni sulla relazione tra uso retorico del linguaggio manageriale ed azioni realizzate di DM.

5. Conclusioni

Il concetto di retorica del linguaggio manageriale è stato declinato in una duplice accezione: retorica come “strumento” di persuasione (e/o di manipolazione) a disposizione del *management* e retorica-processo ovvero come linguaggio “fine a se stesso”, privo di una finalità *ex ante*. Si tratta, cioè, di una retorica intesa come “dialettica”, come “costruzione” ed espressione di un sistema di azioni ed interazioni professionali, che nelle organizzazioni consentono di rendere evidenti, attraverso l’uso che si fa del linguaggio, i sintomi da diagnosticare per poi consentire ipotesi “terapeutiche”, in termini di politiche e di strumenti da parte degli *HRM* (par. 2.1 e ss.).

Si è anche declinato il concetto di DM, distinguendo tra un’accezione restrittiva ed una estensiva: la prima volta a considerare la diversità in base a variabili ben definibili e misurabili, come l’età, il sesso, la religione, ecc.; la seconda tesa a considerare la diversità come una dimensione trasversale alle variabili tradizionali, perché fondata su processi di “ri-conoscimento” tra attori organizzativi (par. 2.2. e ss.).

E’ emersa, così, la distanza tra azioni organizzative e retorica della diversità nelle aziende AIDP (par. 4): la concezione estensiva delle dichiarazioni documentali assume una connotazione di restrittività crescente nelle percezioni manageriali e negli interventi effettivamente progettati ed implementati. La retorica del linguaggio manageriale diventa, dunque, la chiave interpretativa per spiegare le ragioni dello scarto tra un “dichiarato” orientato (apparentemente) alla creatività, all’innovazione, alla flessibilità, ed un “agito” caratterizzato da logiche di standardizzazione, formalizzazione dei processi, omogeneizzazione dei comportamenti.

La retorica è identificabile, in questa prospettiva, perlopiù come leva di azione/manipolazione finalizzata a creare condizioni e presupposti cognitivi che impattano sui comportamenti (teoria dell'azione in uso): come un sofisticato meccanismo di indottrinamento e di socializzazione della cultura esistente, orientato alla standardizzazione e all'efficienza. Seguendo tale linea, essa si configura come uno strumento, che si muove in direzione *top-down*, di governo dell'incertezza e delle ambiguità legate alle differenze primarie, secondarie, fisiche/naturali e/o sociali/organizzative. Il linguaggio diventa una leva per la standardizzazione dei valori, una rappresentazione dell'ideologia organizzativa intesa, per dirla con Kunda (1992) come “*un sistema autoritario di significati che chi detiene il potere presenta come una mappa per leggere la realtà e comportarsi di conseguenza*” (pp. 95-96). La retorica tende così ad agire sull'identità individuale e collettiva, impattando sull'azione organizzativa in termini di modalità di gestione del controllo. Il controllo si indirizza, infatti, verso l'auto-regolazione e l'auto-disciplina, piuttosto che nella tradizionale forma eterologa (Alvesson e Willmott, 2002). In coerenza ad una prospettiva *critical* (Alvesson e Willmott, 1992), la tesi di fondo è che la logica di progettazione organizzativa orientata in apparenza alla ricerca della flessibilità, all'autonomia, alla valorizzazione delle persone si configuri, in realtà, come un tentativo nella direzione di estendere e rendere più profonda la capacità di controllo. In questo senso il DM, così come le nuove formule organizzative, non rappresenterebbe un superamento dei principi efficientisti, ma un loro miglioramento ed ampliamento, determinato dalla maggiore efficienza dell'auto-regolazione delle azioni e dei comportamenti dei livelli operativi. Il *management*, attraverso la retorica del linguaggio, cerca di agire sulla responsabilizzazione e valorizzazione delle identità individuali (e di gruppo), al fine di disegnare modelli di azione degli attori organizzativi in una logica di auto-disciplina. Dall'analisi condotta, inoltre, è anche emerso come la retorica della diversità e del DM rispondano, in molti casi, a finalità di recupero di visibilità, consenso sociale e reputazione, rivolte agli *stakeholder*²⁵. La stessa parteci-

²⁵ Una parte di questa letteratura, di tipo neo-istituzionalista, vede nei processi di tipo isomorfico, finalizzati alla ricerca di consenso sociale e reputazione, più che in un effettivo investimento in un sistema organizzativo che valorizzi dell'impresa, uno dei fattori determinanti nell'adozione di modelli di DM (Visconti - Mauri 2004), accentuando gli interrogativi sul potenziale innovativo del DM attuato nelle imprese e sul suo valore aggiunto per individui e organizzazione.

pazione a competizioni e a premi per le migliori politiche di DM²⁶ da parte di alcune grandi aziende oggetto del presente studio (ed i conseguenti riflessi comunicativi sui *media*) fanno sorgere, ancora una volta, il legittimo (seppur malizioso) sospetto che il simbolismo delle politiche in oggetto sia tendenzialmente appiattito su posizioni di propagandistica *neophilia*, piuttosto che su una reale innovazione nei processi di progettazione delle microstrutture del lavoro e di regolazione delle dinamiche di comportamento organizzativo (Astley, 1984).

²⁶ È da sottolineare, in proposito, che nella totalità delle aziende dell'universo analizzato il ruolo formale di *diversity manager* è assegnato ad una donna: la maggioranza di queste manager negli anni precedenti risulta aver partecipato al "Premio Avon per la miglior manager donna", al convegno del 2007 sul *Diversity* organizzato dal *Great Place to Work Institute*, nonché, ovviamente, al Congresso Nazionale AIDP 2008 "Multiculturalità e gestione delle diversità".

Bibliografia

- Alvesson M., Willmott H. (2002), "Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate", *Journal of Management Studies*, 39, pp. 619-644.
- Alvesson M., Willmott H. (1992), *Critical Management Studies*, Sage, London.
- Argyris C., Schön D.A. (1974), *Theory in Practice. Increasing professional effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Astley W.G. (1984), "Subjectivity, Sophistry and Symbolism in Management Science", *Journal of Management Studies*, Volume 21, Issue 3, pp. 259-272.
- Astley W.G., Zammuto R.F. (1992), "Organization science, managers, and language games", *Organization Science*, 3, pp. 443- 459.
- Barker H.A., Chen M., Grant P.W., Jobling C.P., Townsend P. (1993), "An open architecture for computer-aided control engineering", *IEEE Control Systems*, 13, pp. 17-27.
- Barley S.R., Kunda G. (1992), "Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse", *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 363- 399.
- Barsade S.G., Ward A.J., Turner J., Sonnenfeld J.A. (2000), "To Your Heart's Content: A Model of Affective Diversity in Top Management Teams", *Administrative Science Quarterly*, 45, pp. 802-836.
- Bergami M., Bagozzi R.P. (2000), "Self- categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization", *British Journal of Social Psychology*, vol. 39, (4), pp. 555-577.
- Berger P.L., Luckmann T. (1966), *The Social Construction of Reality: a Treatise in the sociology of knowledge*, Garden City, New York, Doubleday [Trad. it.: (1969), *La realtà come costruzione sociale*, Bologna, Il Mulino].
- Biggiero L. (1992), *Teorie d'impresa. Un confronto epistemologico tra il pensiero economico e il pensiero organizzativo*, Milano, Franco Angeli.
- Boldizzoni D., Nacamulli R.C. (a cura di) (2004), *Oltre l'Aula: strategie di formazione nell'economia della conoscenza*, Milano, Apogeo.
- Bombelli C. (2004), *La passione e la fatica. Gli ostacoli organizzativi e interiori alle carriere al femminile*, Milano, Baldini Castaldi Dalai Editore.
- Bonazzi G. (1993), *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, Franco Angeli.
- Broms H., Gahmberg H. (1983), "Communication to Self in Organizations and Cultures", *Administrative Science Quarterly*, 28, (3), pp. 482-495.
- Burns T., Stalker G.M. (1961), *The Management of Innovation*, London, Tavistock Publications.
- Burrell G., Morgan G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London, Heinemann Educational Books.
- Camuffo A. (1993), "L'approccio alle risorse umane basato sulle competenze: questioni di teoria e di metodo", *Direzione del personale*, Novembre-Dicembre.
- Corbetta P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Bologna, Il Mulino.
- Costa G., Giannacchini M. (2005), *Risorse umane: persone relazioni e valore*, Milano, McGraw-Hill.
- Cox T.Jr. (2001), *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Czarniawska B. (1999), *Writing Management. Organization Theory as a Literary Genre*, Oxford, Oxford University Press.
- Czarniawska B. (ed) (1995), "Rhetoric And Modern Organizations", Special Issue of Studies in *Culture Organizations and Society*, vol. 1, n 2.
- de Vita P., Mercurio R., Testa F. (a cura di) (2007), *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Torino, Giappichelli.

- Eccles R.G., Nohria N. (1992), *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*, Cambridge, MA, Harvard Business School Press.
- Ferraro F., Pfeffer J., Sutton R.I. (2005), "Economics Language and Assumptions: How Theories Can Become Self-Fulfilling", *Academy of Management Review*, 30, (1), pp. 8-24.
- Ford J.D., Ford L.W. (1995), "The role of conversations in producing intentional change in organizations", *Academy of Management Review*, 20, pp. 541-570.
- Franco M. (2007a), *La diagnosi dei conflitti nei gruppi di lavoro: un esperimento di laboratorio*, in Calatrava A., Marcu S., Melero A., Méndez, *Economías, mercados de trabajo y territorios metropolitanos en transformación*, Madrid, Red Arethuse, pp. 319-335.
- Franco M. (2007b), *Creativity in Work Team. A Case Study*, in Grudzewski W.M., Hejduk I., Trzcielinski S. (Ed.), *Organizations in Changing Environment. Current Problems, Concepts and Methods of Management*, IEA Press, Madison, pp. 707-722.
- Gagliardi P., Czarniawska B. (2006), *Management Education and Humanities*, London, Edward Elgar Publishing.
- Gergen K.J. (1973), "Social Psychology as History", *Journal of Personality and Social Psychology* 26: pp. 309-320.
- Gergen, K.J. (1989), "Social psychology and the wrong revolution", *European Journal of Social Psychology*, 19, pp. 463-484.
- Glaser B., Strass A. (1967), *Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Chicago, Aldine Publishing Company.
- Grandori A. (1984), *Teorie dell'organizzazione*, Milano, Giuffrè.
- Ivancevich J.M., Gilbert J.A. (2000), "Diversity management time for a new approach", *Public Personnel Management*, 29, pp. 75-92.
- Jehn K.A., Northcraft G.B., Neale N., Margaret A. (1999), "Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups", *Administrative Science Quarterly*, 44, pp. 741-763.
- Kandola R., Fullerton J. (1994), *Managing the mosaic: Diversity in action*, London, IPD House.
- Kreitz P.A. (2008), "Best Practices for Managing Organizational Diversity", *The Journal of Academic Librarianship*, Volume 34, Number 2, pp. 101-120.
- Kunda G. (1992), *L'ingegneria della cultura*, Edizioni di Comunità, Torino.
- MacDuffie J.P. (1995), "Human Resources Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production System in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relation Review*, 48, (2), pp. 197-221.
- Maggi B. (1988), *L'azione organizzativa in Thompson e oltre. Introduzione a Thompson J.D.*, in *L'azione Organizzativa*, Torino, Isedi.
- Maggi B., Solé A. (2007), *Société, entreprise, individu: la surprenante actualité de la "vision du monde de Taylor"*, Cahier de Recherche, HEC-Paris, CR 869/2007.
- Mauri L., Visconti L. M., (a cura di) (2004), *Diversity management e società multiculturali*, Franco Angeli, Milano.
- Milgrom P., Roberts J. (1995), "Complementarities and Fit: strategy, structure and organizational change in manufacturing", *Journal of Accounting and Economics*, n. 19, pp. 179-208.
- Mintzberg H. (1994), *The rise and fall of strategic planning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, USA.
- Morgan G. (1986) *Images of Organisation*, London, Sage Publications Inc, [Trad. it. (1996) *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Milano, Franco Angeli].
- Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P. (2006), *Gestione delle risorse umane*, Apogeo.
- Pfeffer J. (1998), *The human equation: Building profits by putting people first*, Boston, Harvard Business School Press.

- Piaget J. (1937), *La costruzione del reale nel bambino*, [Trad.it., La Nuova Italia, Firenze].
- Piro S. (1997), *Introduzione alle antropologie trasformazionali*, Napoli, La città del sole.
- Rogers P., Gunesequera M.M.L., Yang F. (2007), "Rhetorical Tools for Communicating Strategic Change", *Dana's Definitional Statement*, Ross School of Business Working Paper Series.
- Schein E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco Ca, Jossey-Bass.
- SCOS Proceedings, *The 3rd Australasian Caucus of the Standing Conference on Organizational Symbolism*, "Neophilia and Organization" University of Technology, Sydney, 26-28 November.
- Shotter J., Gergen K.J. (1989), *Texts of identity*, London and Newbury Park, Calif., Sage Publications.
- Sicca L.M. (1997), "The Management of Opera Houses. The Italian Experience of the Enti Autonomi", *The International Journal of Cultural Policy*, 1/2, pp. 201-223.
- Sicca L.M. (2000), "Chamber Music and Organization Theory: Some Typical Organizational Phenomena Seen Under The Microscope", *Culture and Organization*, Vol. 6 (2), pp. 145-168.
- Sicca L.M., Viscardi R. (2008), "Neophilia and Managerial Rhetoric: How can Managers be Constructors of Organizational Realities? ", *Proceedings, The 3rd Australasian Caucus of the Standing Conference on Organizational Symbolism "Neophilia and Organization"* University of Technology, Sydney, 26-28 November.
- Sicca L.M., Zan L. (2005), "Much ado About Management. Managerial Rhetoric in the Trasformation of Italian Opera Houses", *International Journal of Arts Management*, Spring, (7), 3, pp. 46-64.
- Strati A. (a cura di) (2007), *La ricerca qualitativa nelle organizzazioni. La dimensione estetica*, Roma, Carocci.
- Thomas R.Jr. (2005), *Building on the Promise of Diversity: How We Can Move to the Next Level in Our Workplaces, Our Communities, and Our Society*, AMACOM, Saranac Lake, NY, 2005.
- Van Maanen J. (1979a), "The Fact of Fiction in Organizational Ethnography", *Administrative Science Quarterly*, December, vol. 24, (4), pp. 539-550, [Trad. it.: *La realtà dell'invenzione nell'etnografia delle organizzazioni*, in Gagliardi, P. (1995) *Le imprese come culture*, Torino, Utet].
- Van Maanen J. (1979b), "Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: a Preface", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, December.
- von Foerster H. (1991), *Through the eyes of the other*, in *Research and Reflexivity*, London, F. Steier, Sage Publication, [Trad. it.: (1996), *Attraverso gli occhi dell'altro*, Guerini e Associati, Milano].
- von Glasersfeld E. (1990), *An exposition of constructivism: Why some like it radical*, in Davis R.B., Maher C.A., Noddings N. (eds.), *Monographs of the Journal for Research in Mathematics Education*, n. 4, pp. 19-29, Reston, Virginia, National Council of Teachers of Mathematics.
- von Glasersfeld E. (1998), *Il costruttivismo radicale*, Roma, Società Stampa Sportiva.
- Watson T.J. (1995), "Rhetoric, Discourse and Argument in Organizational Sense Making: A Reflexive Tale", *Organization Studies*, Vol. 16, No. 5, pp. 805-821.
- Watzlawick P. (1984), *The invented reality*, New York, Norton W.W. and Co. [Trad. it.: (1989), *La realtà inventata*, Milano, Feltrinelli].
- Weick K.E. (1977), *Enactment Processes in Organizations* in Staw B.M. Salancick G.R., *New Directions in Organizational Behaviour*, Chicago, St. Clair Press.
- Weick K.E. (1979), *Cognitive Processes in Organizations*, in Staw B.M. (ed.), *Research in Organizational Behaviour*, Greenwich Connecticut, JAI Press.

- Zan L. (2006), "Managerial rhetoric and arts organizations", *Scandinavian Journal of Management*, Volume 22, Issue 4, pp. 360-361.
- Zbaracki M.J. (1998), "The Rhetoric and Reality of Total Quality Management", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 3, Sep., pp. 602-636.