



Citation: Stella Pinna Pintor, Raffaele Alberto Ventura (2023) *Il Capitale Morale. L'inclusività nelle organizzazioni tra incentivi economici e resistenze culturali*, in «Cambio. Rivista sulle trasformazioni sociali», Vol. 13, n. 25: 119-139. doi: 10.36253/cambio-14576

Copyright: © 2023 Stella Pinna Pintor, Raffaele Alberto Ventura. This is an open access, peer-reviewed article published by Firenze University Press (<http://www.fupress.com/cambio>) and distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

Data Availability Statement: All relevant data are within the paper and its Supporting Information files.

Competing Interests: The Author(s) declare(s) no conflict of interest.

Monographic Section

Il Capitale Morale. L'inclusività nelle organizzazioni tra incentivi economici e resistenze culturali

STELLA PINNA PINTOR, RAFFAELE ALBERTO VENTURA

Università di Torino e Università di Firenze

E-mail: stella.pinnapintor@unito.it; raffaelealberto.ventura@unito.it

Abstract. The sociological and cultural changes sweeping today's societies are driving profound change in organizations. The increasing focus on inclusion and equality is encouraging organizations to develop programs for more effective diversity management. The purpose of this paper is to provide a comprehensive overview of the topic, focusing on the various actors involved in the inclusion economy, the constraints and incentives for implementing diversity management policies, and finally, the main criticisms of inclusion policies, focusing on those that decry the risks of essentializing identities and overlooking certain forms of exclusion, such as class. By engaging with recent sociological and managerial literature, we aim to draw attention to the ways in which multifactorial matrices of subordination – where economic, symbolic, and “moral” capital differences come into play alongside cultural and gender differences – determine actors' strategies of compromise, identity negotiation, or, alternatively, resistance (backlash).

Keywords: diversity and inclusion, multiculturalism, organization, intersectionality, cultural capital.

INTRODUZIONE

Trasmessa tra il 2005 e il 2013, per nove stagioni la serie americana *The Office* ha messo in scena in maniera umoristica le dinamiche quotidiane all'opera nella filiale di una grande ditta. Le situazioni potevano talvolta apparire esotiche agli occhi degli spettatori italiani, come nel caso della seconda puntata della prima stagione, intitolata «Diversity Day», nella quale il direttore della filiale Michael Scott viene costretto a partecipare a un seminario per essere sensibilizzato all'integrazione delle minoranze.¹

¹ In occasione della ritrasmissione della serie sul canale *Comedy Club*, «Diversity Day» è uno degli episodi ad essere stato cancellato. Le motivazioni non sono state rese pub-

L'effetto comico è scatenato dal conflitto tra una spinta alla modernizzazione voluta dai vertici aziendali e la resistenza di un *middle management* conservatore. La puntata documentava un fenomeno che era diventato impossibile ignorare negli Stati Uniti: nel 2005 il 65% delle grandi aziende era coinvolta in programmi di *diversity training* rivolti a sensibilizzare la forza lavoro alle ineguaglianze legate a razza, genere, disabilità, orientamento sessuale e religione (Esen 2005). Dieci anni dopo, secondo uno studio pubblicato dalla *Harvard Business Review*, il fenomeno toccava la quasi totalità delle 500 maggiori imprese statunitensi e un po' meno della metà delle medie imprese (Dobbin, Kalev 2016; 2018).

Diciassette anni più tardi, è una serie italiana a tornare sull'argomento: ci riferiamo alla quarta stagione di *Boris*, trasmessa sulla piattaforma *Disney+* a partire da ottobre 2022. Questi diciassette anni suggeriscono un generale sfasamento dell'Italia rispetto agli Stati Uniti sui temi della diversità (Ravazzani *et alii* 2021). Su questo sfasamento la serie ironizza continuamente. In effetti l'ingiunzione a «essere inclusivi», rivolta alla troupe scalcagnata del regista René Ferretti, viene precisamente da una piattaforma americana. Per adattarsi all'esigenza della produzione di una serie sulla vita di Gesù, gli italiani si vedono costretti a rispettare le quote etniche ingaggiando un apostolo cinese, mentre alle maestranze viene proibito l'impiego del lessico omofobo al quale erano abituate. *Boris* mette ecumenicamente alla berlina sia una presunta arretratezza dell'industria italiana, retta da dinamiche feudali, che un'altrettanto presunta ipocrisia dei committenti americani, mossi da interessi commerciali e succubi alle mode. Anche qui è la dialettica tra modernizzazione e resistenze a produrre l'effetto comico.

Negli ultimi anni i programmi di *Diversity, Equity & Inclusion* (DEI) – non a caso un termine anglofono – si sono generalizzati in tutto il mondo compresa l'Italia, sulla base della diffusa convinzione che un capitalismo “inclusivo” sia non solo più giusto, ma anche più produttivo. Eppure in tutto il mondo la cultura della diversità ha trovato resistenze simili a quelle raccontate in *The Office* e *Boris* (Kidder *et alii* 2004). Le tensioni interne alle organizzazioni hanno inoltre trovato eco nei dibattiti sul “politicamente corretto” (Cannito *et alii* 2022), che traducono il malcontento di alcuni segmenti di popolazione, legati a identità culturali forti, per l'imposizione di nuovi codici in conflitto con abitudini consolidate (Vertovec, Wessendorf 2010). A fronte di alcuni tentativi di analisi «costi-benefici della diversità», incentrati su indicatori quantitativi (European Commission 2003), appare sempre più evidente che nelle valutazioni degli agenti entrano in gioco elementi difficilmente quantificabili. Delle questioni apparentemente tecniche, perlopiù studiate dalle scienze dell'amministrazione e dell'organizzazione (Yadav, Lenka 2020), svelano così la loro irriducibile dimensione politica. A entrare in conflitto sono visioni del mondo, sistemi di valori, ordini normativi.

È precisamente questa latente dimensione politica che intendiamo far emergere in un confronto con gli argomenti portati dalla letteratura sull'inclusività in contesto organizzativo. Ed è questa dimensione politica a suggerirci che i conflitti non potranno essere sciolti sul piano puramente tecnico, ovvero ignorando le passioni, gli interessi e le convinzioni che mettono in gioco. Si tratta, al contrario, di comprendere l'organizzazione come luogo privilegiato in cui si manifesta – o addirittura si realizza – il mutamento politico e sociale.

I conflitti sulle politiche dell'inclusione ricapitolano una contraddizione ricorrente nel discorso filosofico della modernità: da una parte, la volontà di garantire attivamente la pacifica convivenza tra diverse culture; dall'altra, la necessità di emendare quei valori e tratti culturali che fanno ostacolo alla convivenza sia presso le maggioranze conservatrici che le cosiddette «minoranze illiberali» (Kymlicka 1999).

Questo contributo mira, in un primo momento, ad analizzare i diversi tasselli concettuali che hanno portato alla costruzione di un impianto teorico e pratico fondativo dell'economia dell'inclusione, a partire dalla letteratura di riferimento e dalle problematiche rilevate in merito all'applicazione dei programmi di gestione della diversità nelle organizzazioni. In un secondo momento, e preso atto dei risultati spesso virtuosi degli interventi volti a valorizzare l'inclusione, si passerà all'esame di eventuali contraddizioni nell'impianto filosofico e sociologico al fine di far luce sui nodi attorno al quale si consolidano le resistenze nei confronti della loro implementazione (in letteratu-

bliche ma si suppone che esso sia considerato datato rispetto all'ulteriore evoluzione della sensibilità del pubblico americano. Una piccola polemica è seguita alla cancellazione, si veda «Comedy Central Caves to Cancel Culture, Removes Episode from 'The Office' Line-up», 30/8/21, *Newsweek*.

ra si parla di *backlash*). In particolare, la prospettiva intersezionale viene richiamata per fornire delle indicazioni di sviluppo dei programmi, in vista di una parziale risoluzione delle criticità individuate.

Più precisamente si tratterà, innanzitutto, di definire l'inclusività come peculiare paradigma di integrazione (§1) che produce benefici collettivi, organizzativi e comunicativi (§2) attraverso i quali si costituiscono inoltre delle rendite di nuovo tipo (§3). A fronte dei costi di adattamento richiesti agli attori coinvolti, i programmi d'inclusione hanno subito nel corso del tempo diversi ordini di critiche, sia di natura tecnica che politico-filosofica, dalle obiezioni al multiculturalismo alle più recenti prospettive intersezionaliste (§4). Proprio queste prospettive suggeriscono la necessità di reintegrare nell'analisi, accanto ai fattori culturali e di genere, anche i differenziali di gratificazione economica e simbolica associati all'implementazione degli stessi programmi d'inclusione e alle rendite da loro ingenerate (§5). In conclusione, vorremmo attirare l'attenzione sul modo in cui queste matrici multifattoriali di subordinazione, in una prospettiva intersezionale, determinano le strategie di compromesso, di negoziazione identitaria, o, in alternativa, di resistenza.

1. UNA CULTURA DELLA DIVERSITÀ

“*Diversity Management*”, “*Diversity & Inclusion*”, “*People Management*”, “*Change Management*”... Nel lessico aziendale le parole possono variare, anche se a partire dagli anni 2010 si è progressivamente imposta la già citata categoria-ombrello *Diversity Equity and Inclusion* (DEI).²

Le diverse terminologie tuttavia sono allineate sul principio fondamentale che guida le politiche dell'inclusione in azienda per come sono articolate oggi, ovvero: la diversità, di cui tutti siamo portatori, è una risorsa che deve essere valorizzata. Con queste politiche, pratiche o strategie aziendali, si intende quindi includere e allo stesso tempo superare l'idea che guida le politiche di pari opportunità, o EEO (*Equal Employment Opportunities*).

Ciò significa che garantire l'equità nel luogo di lavoro è una tappa intermedia del processo di gestione della diversità, e non il fine ultimo. Il sistema delle quote – limitato a garantire parità di diritto all'occupazione – viene superato per riconoscere e valorizzare la diversità e raggiungere un'uguaglianza sostanziale durante l'intero percorso professionale. In questa prospettiva, la diversità non è più considerata un intralcio ma assume piuttosto una funzione strategica, perlomeno nel momento in cui viene ben gestita (Buemi *et alii* 2015).

L'elemento chiave nell'evoluzione del precedente paradigma delle *affirmative action in diversity management policies* è il ritorno economico che deriva alle aziende da una buona gestione della diversità. Per quanto utilitaristica, questa prospettiva ha favorito il diffondersi di iniziative mirate a rafforzare l'inclusività nei luoghi di lavoro. Se le *affirmative action* vengono considerate artificiose, poiché calate dall'alto e orientate esclusivamente alle minoranze, gli interventi di *diversity management* sono in grado di cogliere le esigenze organizzative ed economiche delle aziende, favorendo la crescita professionale delle risorse umane interne (Thomas 1990). A partire da questi presupposti – i quali sono stati in parte rivisti e in parte superati nel corso degli anni – sono stati definiti i primi interventi di *diversity management* – oggi DEI – che assumono diverse forme e possono coinvolgere attori differenti.

La cultura aziendale dell'inclusività è strettamente legata a una visione più ampia dei benefici della diversità, di cui possiamo trovare manifestazioni nella filosofia, nell'arte e nella cultura di massa contemporanea. La valorizzazione della diversità nelle aziende trova infatti fondamento nelle trasformazioni sociali, politiche, economiche, demografiche e culturali più ampie. A partire dalla crescente richiesta di riconoscimento e di inclusione da parte delle minoranze, insieme ad una ritrovata consapevolezza istituzionale della necessità di un cambiamento, il mondo del lavoro e le imprese sono state spinte ad occuparsi della questione, per farne parte attivamente.

² Il fenomeno dell'avvento dei programmi volti alla gestione della diversità e alla promozione dell'inclusione, così come i concetti stessi (diversità, equità, inclusione) sono ancorati a lessici differenziati sulla base delle diverse prospettive disciplinari, oltre che dei differenti ambiti di applicazione. Strumenti quantitativi come il motore di ricerca *Books Ngram Viewer* permettono di osservare su un ampio campione di testi in lingua inglese l'apparizione e la diffusione delle diverse espressioni sul lungo periodo, da cui si nota ad esempio il successo delle espressioni “equity and inclusion” e più ancora “diversity and inclusion” a partire dall'inizio degli anni 1990.

In linea con il succedersi di diversi modelli di integrazione e inclusione sociale, è possibile notare come diversi paradigmi di inclusività siano subentrati nel tempo anche nel mondo aziendale.

Al modello assimilazionista che ha accompagnato la formazione degli stati-nazione dopo la Rivoluzione francese, per tutto l'Ottocento e ancora la prima metà del Novecento (Rosanvallon 2004; Bauman 2014), è seguito a partire dagli anni 1960-1970 un crescente interesse per un approccio multiculturalista (Habermas, Taylor 2001) che si è successivamente evoluto nel paradigma della diversità e della «super-diversità» (cfr. Vertovec 2007). Questa transizione, secondo Zygmunt Bauman, ha segnato il passaggio da una modernità «solida», interessata alla costruzione artificiale di cittadini uniformi, alla modernità «liquida», segnata dalla convivenza tra identità mobili (Bauman 2011).

La linea direttrice di questa impostazione è stata data nella Dichiarazione universale dell'UNESCO sulla diversità culturale (UNESCO 2001). Firmata a Parigi nel 2001 e adottata all'unanimità, si tratta di uno strumento non vincolante che riconosce l'importanza della diversità culturale e incoraggia gli Stati membri ad agire per promuoverla e proteggerla. L'UNESCO ha inoltre istituito, dal 2002, la "Giornata mondiale per la diversità culturale il dialogo e lo sviluppo", ogni 21 maggio. Il primo articolo della dichiarazione riassume il senso generale del programma:

Fonte di scambi, d'innovazione e di creatività, la diversità culturale è, per il genere umano, necessaria quanto la biodiversità per qualsiasi forma di vita.

Con "cultura", s'intende «l'insieme dei tratti distintivi spirituali e materiali, intellettuali e affettivi che caratterizzano una società o un gruppo sociale», inclusi oltre le arti e le lettere anche «modi di vita di convivenza, sistemi di valori, tradizioni e credenze». Qui si tocca il punto più delicato del principio di pluralismo culturale, giacché alla cultura di un gruppo sociale possono inevitabilmente appartenere anche tratti tutt'altro che inclusivi. Si pensi ai valori delle culture patriarcali, che difendono una concezione "arretrata" della donna e della diversità di orientamento sessuale; ma anche all'ateismo qualora entri in conflitto con il rispetto della religione.

A parziale correttivo di queste potenziale contraddizione, la dichiarazione rivendica esplicitamente dei valori alternativi, ovvero «il rispetto della diversità delle culture, la tolleranza, il dialogo e la cooperazione in un clima di fiducia e di mutua comprensione». Non si tratta di accogliere, con il pretesto della diversità, *qualsiasi* espressione culturale. Insomma se «i diritti culturali sono parte integrante dei diritti dell'uomo», è anche chiaro che l'inclusione delle varie culture richiede da parte di ognuna uno sforzo di adattamento attraverso un passaggio «dalla diversità al pluralismo culturale». Il pluralismo, in effetti, «costituisce la risposta politica alla realtà della diversità culturale». Sono le «politiche d'integrazione», precisa ancora la dichiarazione, la garanzia della «coesione sociale, vitalità della società civile e di pace». In assenza di un'implementazione efficace di queste politiche, se ne deduce logicamente, la diversità culturale può invece condurre al conflitto.

"Essere diversi" non è dunque sufficiente per garantire il pluralismo: gli individui e le comunità devono invece impegnarsi in un percorso di riconoscimento e accettazione della diversità altrui (Fig. 1).

A questo fine si è aperto un campo di riflessione sulla "educazione multiculturale" o "interculturale", tema sul quale l'UNESCO ha proposto delle linee guida fin dal 2006 (UNESCO 2006). In letteratura si è parlato, per esempio, di «*transformative accommodation*» opposta a un'accoglienza incondizionata (Shachar 2001). Se quindi non si può più parlare di *assimilazione* in senso stretto, la cultura contemporanea della diversità nondimeno prevede spesso l'*integrazione* di un set di valori, codici e meta-regole storicamente prodotte, che ad alcuni interpreti è apparsa – sebbene la letteratura insista sulla discontinuità col vecchio modello assimilazionista – come una forma di «assimilazione debole» (Teney 2011). Ammettendo ciò si può individuare una dialettica che dalla tesi assimilazionista classica, passando dall'antitesi multiculturalista, approda alla sintesi inclusivista³.

³ A differenza del paradigma assimilazionista classico, l'output ricercato dai programmi d'inclusione non coincide con il modello normativo del gruppo sociale dominante (es. la cultura nazionale del paese) ma con un modello ideale definito dalla classe modernizzatrice. In questo nuovo paradigma, in effetti, anche il gruppo sociale dominante deve essere integrato, neutralizzando quei tratti culturali (pensiamo al *bias* "meritocratico" della cultura liberale, o alla "*color-blindness*") che fanno ostacolo all'inclusione di altri gruppi. Da parte loro, come già visto, anche le minoranze considerate "arretrate" devono abbandonare certi caratteri culturali.

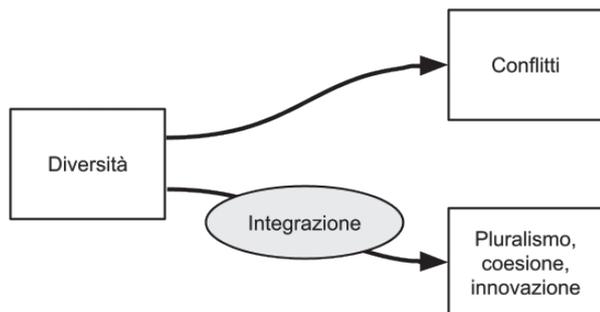


Fig. 1. Distinzione tra diversità e pluralismo secondo la dichiarazione UNESCO 2001.

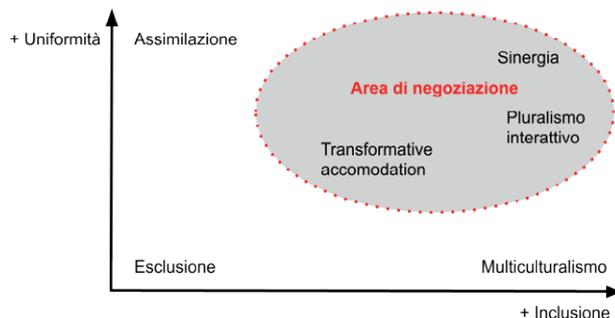


Fig. 2. Il compromesso interculturale (rielaborazione a partire da Adler 1980).

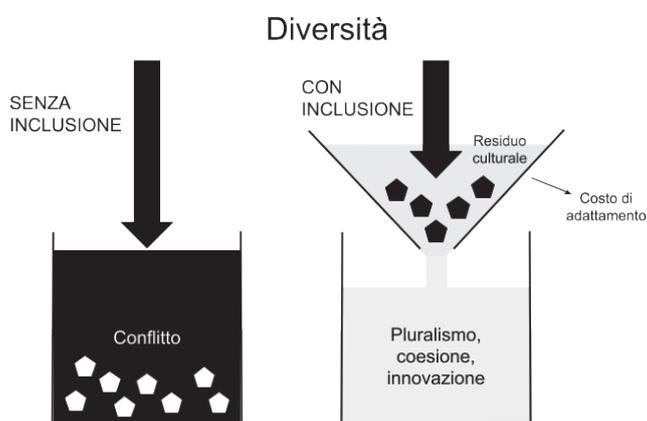


Fig. 3. Inclusione e costi di adattamento.

In questo senso, la cultura dell'inclusività è la traduzione aziendale del principio politico del pluralismo. I programmi di *training* mirano in effetti a trasmettere delle regole di condotta idonee a garantire la convivenza serena tra gli individui provenienti da culture differenti, secondo una logica di "compromesso culturale" rivolta agli aspetti di similarità culturale per arrivare ad una negoziazione capace di mitigare il conflitto (Fig. 2).

Nel corso degli anni stati proposti diversi altri paradigmi in grado di allontanarsi ulteriormente da una prospettiva assimilazionista per avvicinarsi a un più deciso multiculturalismo, come il modello della «sinergia» (Adler 1980) e quello del «pluralismo interattivo» (Hartmann, Gerteis 2005). Nel primo paradigma, le culture vengono accolte in quanto tali creando una nuova cornice culturale dall'intreccio sinergico delle singole prospettive, per arrivare ad una meta-cultura condivisa. Un oneroso processo di analisi culturale è tuttavia essenziale per tenere insieme le diverse prospettive culturali. Quanto al pluralismo interattivo, l'enfasi è sul riconoscimento reciproco e il rispetto delle differenze, che deriva da un'interazione costante: democraticamente, si avvia un processo di ridefinizione continua delle macro-culture a partire dalle interazioni tra gruppi, con una negoziazione che mette periodicamente in discussione le posizioni dei singoli, le loro storie e le presunte differenze che ne derivano (Marvasti, McKinney 2011).

L'obiettivo pare ambizioso e in una certa misura persino irrealistico. I programmi d'inclusione prevedono, in un modo o nell'altro, di modificare le culture di partenza scartando un "residuo culturale" ovvero neutralizzando gli elementi identitari che fanno ostacolo. In questa logica d'inclusività pluralistica, la diversità per essere accettata deve essere portata sotto una certa soglia, *negativizzata*. L'inclusione formale delle diverse culture implica quindi la sostanziale uniformizzazione entro una meta-cultura condivisa. I programmi d'inclusione appaiono in questo senso come dei dispositivi di filtraggio e di mondata, che richiedono alle identità coinvolte un costo di adattamento (Fig. 3).

2. GLI INCENTIVI ALL'ADOZIONE DEI PROGRAMMI D'INCLUSIONE

Evoluzione del multiculturalismo che lo integra e lo supera, il paradigma della diversità e dell'inclusione riconosce le barriere strutturali e istituzionali che impediscono ai gruppi emarginati di partecipare pienamente alla società. Questo paradigma considera la diversità come un punto di forza che deve essere implementato attraverso politiche e pratiche inclusive.

I programmi d'inclusione possono essere a pieno titolo considerati come dei programmi di modernizzazione, attraverso investimenti nelle infrastrutture culturali più idonee alle esigenze della società a un determinato grado del suo sviluppo economico. A dare impulso all'implementazione di questi programmi nelle organizzazioni non sono certo bastate le indicazioni, peraltro molto generali, dell'UNESCO – le quali semmai hanno recepito una trasformazione già in atto. Entrano in gioco, invece, degli incentivi che vengono valutati razionalmente dagli attori: l'inclusività viene riconosciuta come utile, efficace, produttiva.

Oltre ai vincoli normativi, che rendono manifesta la volontà del legislatore di recepire un'esigenza di trasformazione culturale, le imprese fanno valutazioni sull'efficientamento dell'organizzazione interna (risorse umane, management) e della comunicazione esterna (marketing, reputazione). Insomma la questione dell'inclusività tocca la realtà economica sia sul lato dell'offerta che su quello della domanda: essa può apparire come un modo per produrre meglio e di più, nonché per vendere meglio e di più. In questo senso, la totalità delle tipologie d'incentivi che menzioniamo ricade all'interno dell'insieme degli incentivi di tipo economico. Anche se di tutta evidenza sussistono inoltre incentivi di tipo affettivo e morale, che possono ispirare un'adesione più o meno sincera alle pratiche di inclusione.

Di fatto oggi la questione dell'inclusività è trasversale all'organizzazione, tocca settori distinti e quindi ambiti disciplinari differenti: si tratta di un tema giuridico (di competenza degli uffici legali ed eventualmente dei tribunali) ma anche di un tema manageriale, di marketing, di reputazione, di comunicazione, e ancora di benessere psico-sociale, sindacale, eccetera. In ogni caso si tratta di gestire varie forme di rischio sociale, dal rischio di fragilizzare la coesione interna dell'organizzazione al rischio di intaccare la reputazione del marchio. Gli incentivi economici all'inclusione nelle organizzazioni sono principalmente stratificati sui tre piani normativo, organizzativo e reputazionale.

2.1. Fattori normativi

In generale le istituzioni sovranazionali – oltre all'UNESCO, si pensi alle istituzioni europee – sono state un attore centrale nella diffusione di quello che è stato chiamato il «discorso politico del multiculturalismo» (Kymlicka 2007). Le loro indicazioni, pur esercitando un'influenza esclusivamente sul piano della *soft law*, sono tuttavia state progressivamente recepite sul piano normativo in diversi contesti nazionali. Un esempio si ritrova nell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite (UN 2016), nella quale si rivedono diversi obiettivi coerenti con i principi fondativi dei programmi di *diversity and inclusion*: la parità di genere (5), il lavoro dignitoso e la crescita economica (8), l'innovazione e l'impresa (9) e la riduzione delle disuguaglianze (10). Queste e altre direttive istituzionali vengono sempre più assorbite da parte delle organizzazioni del pubblico e del privato, per una migliore conformità a delle linee di azione dettate dall'alto.

Tra le diverse ragioni che spingono le organizzazioni a adoperarsi per garantire l'equità al loro interno, vi sono senz'altro dei vincoli legislativi. Alcune disposizioni normative stabiliscono infatti degli obblighi di parità di trattamento verso soggetti appartenenti ad alcuni gruppi sociali⁴. A partire dalla normativa anti-discriminatoria, che, su

⁴ Negli Stati Uniti, il *Civil Rights Act* del 1964, che nel titolo VII vietò le discriminazioni di genere, di provenienza e di religione sul lavoro e nel 1965 la fondazione della *Equal Employment Opportunity Commission* (EEOC), volta a tutelare i lavoratori e le lavoratrici dalle discriminazioni sulla base di origine e provenienza, genere, età e disabilità, cfr. Zifaro (2020). In Europa, vi furono le due direttive antidiscriminazione che dal 2000 «vietano qualunque forma di discriminazione in ragione della razza o dell'origine etnica in una serie di ambiti fondamentali, e le discriminazioni sul luogo di lavoro per motivi di età, religione o convinzioni personali, handicap o tendenze sessuali». Si tratta della direttiva sulla parità in materia di occupazione (Direttiva 2000/78/CE) e della direttiva sulla parità indipendentemente dalla razza (cfr. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/IP_14_27).

principio sanzionatorio, vieta ogni forma di discriminazione – diretta e indiretta – sulla base della razza, dell'etnia, del genere, dell'orientamento sessuale, della disabilità, della religione o delle convinzioni personali nei luoghi di lavoro; le politiche di pari opportunità intervengono con lo scopo di tutelare le persone più vulnerabili da meccanismi di esclusione, in un'ottica preventiva (Harper, Reskin 2005). Nell'interesse delle organizzazioni c'è quindi il rispetto della normativa e la messa in pratica di politiche di parità, per evitare i costi economici che una sanzione potrebbe comportare.

Oltre a una legislazione fondativa, declinata naturalmente nei diversi contesti nazionali, più recentemente è possibile osservare un'evoluzione anche sul piano istituzionale e organizzativo dell'economia dell'inclusione.

Da un lato, strumenti come le Carte della Diversità in Europa, che mirano a incoraggiare le aziende e le organizzazioni in generale a mettere in campo misure per la parità di trattamento e la valorizzazione del capitale umano⁵.

Dall'altro, il ricorso ai sistemi di certificazione di responsabilità sociale d'impresa, di sostenibilità e di inclusività. Le certificazioni possono esercitare un impatto significativo sui comportamenti aziendali, con un meccanismo di autoregolamentazione che anticipa l'azione sanzionatoria del legislatore. Si tratta inoltre di uno strumento primario di comunicazione esterna delle tendenze organizzative e risulta necessario per potersi affermare in un mercato del lavoro globalizzato, che deve inevitabilmente fare i conti con le trasformazioni – sociali, culturali, politiche ed economiche – in corso (Bagnoli 2010).

Un fattore normativo "indiretto" da segnalare riguarda infine la proprietà straniera delle aziende, che veicola certi obblighi legali anche al di fuori dal territorio in cui sono vincolanti: è il caso delle multinazionali americane, che possono esportare una *corporate culture* inclusiva in paesi dove questa è meno diffusa. Di conseguenza, alle organizzazioni che si interfacciano con queste realtà è richiesto di conformarsi ai valori di inclusione, ad esempio certificando con attestazioni la sostenibilità e l'adesione a una cultura non discriminatoria.

2.2. Fattori produttivi e organizzativi

La trasformazione della composizione della forza-lavoro – dovuta dai cambiamenti sociali e demografici e dalla crescente internazionalizzazione del mercato del lavoro – rende necessario migliorare la capacità dell'organizzazione di lavorare efficacemente in un ambiente globalizzato e multiculturale. La salute occupazionale, e quindi la motivazione, passa anche dall'inclusività che si è in grado di garantire, attraverso la valorizzazione delle potenzialità dei singoli e la riduzione del conflitto e delle condotte discriminatorie.

Ma la diversità può anche essere ricercata attivamente. In effetti si considera che una maggiore diversità, riunendo un gruppo di prospettive e idee diverse, possa migliorare il processo decisionale e la risoluzione dei problemi, aumentare la creatività e l'innovazione (Cox, Blake 1991). Inoltre, quando l'organizzazione si trova a operare in un contesto multiculturale, la sua diversità permette di migliorare la soddisfazione di clienti e committenti grazie alla capacità di comprendere e servire meglio popolazioni eterogenee.

Teorie macroeconomiche promosse dall'OCSE, dalla World Bank, e da tutte le principali istituzioni transnazionali, suggeriscono i vantaggi dell'inclusione, innanzitutto della popolazione femminile, e in modo più sfumato delle differenze culturali (World Bank 2012).

L'importanza dell'inclusione nelle organizzazioni, e in generale nella società, è stata frequentemente interpretata in termini di «politica del riconoscimento», per citare l'influente teoria proposta dal filosofo Charles Taylor all'inizio degli anni 1990 (Taylor 1993). Secondo la teoria del riconoscimento, direttamente ispirata alla riflessione sul tema che risale almeno fino a J.-J. Rousseau, J. G. Fichte e G. W. F. Hegel, un «bisogno vitale» di tutti gli esseri umani è quello di essere considerati nello sguardo degli altri come confacenti a uno standard di dignità. Il non-riconoscimento costituisce un reale danno e uno strumento di oppressione, come per primo aveva osservato Frantz Fanon (Bulhan 2004).

⁵ https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country_en

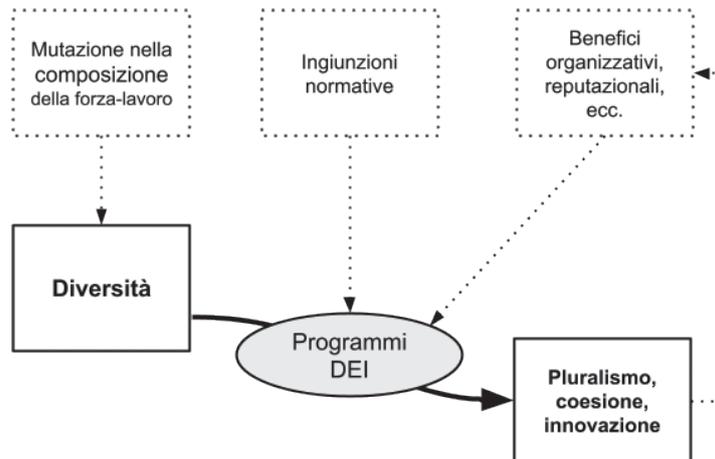


Fig. 4. Incentivi all'adozione dei programmi DEI nelle organizzazioni.

2.3. Fattori reputazionali

Le aziende devono fare i conti con le trasformazioni sociologiche e demografiche del mercato a cui si rivolgono – una clientela sempre più diversa, ma anche sempre più internazionale – nonché alla sua trasformazione culturale: certi temi, certi codici, certe aspettative si diffondono grazie ai social media, all'educazione superiore, all'industria culturale. Inoltre il pubblico, attraverso internet, si è dotato di nuovi strumenti per esprimere il proprio dissenso, fare cattiva pubblicità a un marchio, se necessario boicottarlo.

È quindi necessario curare la reputazione e l'immagine del marchio anche alla luce delle aspettative sulla sua inclusività. La comunicazione assume allora un ruolo chiave nell'economia dell'inclusione, dove, da un lato, le lacune in termini di condivisione di codici etici interni volti a tutelare e includere le minoranze vengono sanzionati economicamente dai competitor più attenti, oltre che da consumatori e clienti⁶. Allo stesso tempo, cresce la diffidenza nei confronti delle aziende che ostentano slogan di sostenibilità e inclusività, senza che vi sia un reale impegno interno di trasformazione culturale (cfr. Bombelli, Lazazzara 2014).

In generale osserviamo che l'adozione di una comunicazione attenta a diversità, equità ed inclusione permette all'impresa di accumulare un capitale reputazionale connesso alla percezione di una qualche superiorità morale – un *capitale morale*, quindi (Boni 2022; Ventura 2022b).

In sintesi, gli incentivi all'inclusione possono essere più o meno vincolanti, e sia esterni che interni. Esterne sono le dinamiche di mercato e gli obblighi normativi, mentre interne sono le dinamiche conflittuali in relazione alla diversità presente tra gruppi di colleghi e rapporti di potere, le esigenze di migliorare la comunicazione e di favorire il clima organizzativo (Monaci 2012). Ma la distinzione tra esterno e interno è spesso confusa, per via di una compenetrazione profonda (Fig. 4).

3. L'ECONOMIA DELL'INCLUSIONE

Nel 2020, il magazine *Wired* lo ha definito «*Equity-Diversity-Inclusion Industrial Complex*»: il complesso industriale della diversità, un intero settore economico legato all'indotto dei programmi d'inclusione. Il *New York Times* aveva parlato, un anno prima, del «*Big Business of Unconscious Bias*», facendo riferimento all'esplosione della domanda dei mestieri della diversità, nuove figure professionali con l'obiettivo di ridurre i pregiudizi.

⁶ Per un approfondimento cfr. Cook, Glass 2014.

L'adozione di programmi DEI comporta tre fasi: la definizione di obiettivi, la formazione dei dipendenti e la creazione di strumenti di misurazione per valutare i progressi. Una prima forma d'inclusione nelle organizzazioni viene realizzata esternalizzando delle prestazioni come *training*, formazioni e consulenza. Un maggiore coinvolgimento può manifestarsi attraverso l'internalizzazione di determinate funzioni con l'apertura di posizioni all'interno dell'azienda: *diversity manager*, *chief diversity officer*, *diversity & inclusion manager*, *diversity engagement partner*, eccetera. In questo modo cresce anche la domanda per competenze trasversali, acquisite dai lavoratori nel corso della loro formazione, improntate alla consapevolezza sui temi della diversità.

Possiamo dunque individuare tre modi attraverso cui i temi dell'inclusività entrano nelle organizzazioni: a) le prestazioni esternalizzate, b) le funzioni internalizzate, c) le competenze interiorizzate. Anche in questo caso, i confini non sono netti: le prestazioni esternalizzate producono competenze interiorizzate (se il *training* è efficace) oppure possono essere internalizzate (se viene creata una posizione), mentre l'interiorizzazione delle competenze può produrre delle trasformazioni nei nomi e nelle prerogative delle funzioni aziendali.

3.1. Prestazioni esternalizzate

Il presupposto operativo che accomuna tutti gli interventi volti ad accrescere il livello di inclusività interna all'organizzazione è una prima ricognizione dei bisogni o *assessment* del clima e della cultura organizzativa. La maggior parte delle volte demandata a figure esterne all'azienda, questa indagine produce una fotografia della composizione demografica delle risorse – valutando quindi il livello di diversità già presente –; raccoglie le esperienze pregresse messe in campo in azienda, tramite fonti scritte e orali (documentazione e testimonianze dei manager); ma soprattutto rileva il clima organizzativo, il livello di conflitto, la percezione di inclusività da parte dei lavoratori e il bisogno formativo in termini di competenze culturali (Monaci 2012).

Tra gli interventi più diffusi nei contesti dove il *diversity management* ha preso piede ormai da tempo (nello specifico, gli Stati Uniti) è sicuramente il *diversity training*. Si tratta di formazioni ad hoc rivolte all'intera popolazione aziendale – in alcuni casi suddivisa sulla base della gerarchia interna e in altri trasversali a tutto l'organico – mirate all'accrescimento di conoscenze e competenze specifiche (Alhejji *et alii* 2016). Il fine ultimo è migliorare le condizioni di convivenza interna, qualora il bisogno sia legato a delle dinamiche di conflitto; in altri casi si tratta di implementare le competenze trasversali ed interculturali del *management*, per una migliore gestione della diversità.

Qualora l'esito dell'*assessment* iniziale dovesse rilevare delle carenze nei sistemi comunicativi interni ed esterni all'azienda, le misure adottate possono essere focalizzate sul loro miglioramento. Navigando i siti e le pagine sui social network delle grandi *corporation*, ma anche delle imprese di più piccole dimensioni, è sempre più frequente ritrovare sezioni dedicate ai valori dell'impresa, alla sostenibilità e all'inclusione. Con il supporto di Social Media Manager e altre figure tecniche specializzate, l'immagine dell'azienda viene quindi rivisitata con una sensibilità specifica, in risposta alle crescenti richieste di consumatori, dei potenziali nuovi talenti e di clienti e committenti.

Un'altra prestazione "esternalizzata" riguarda il ricorso a sistemi di certificazione, come la recente attestazione ISO 30415 del 2021 su *diversity and inclusion*.

Infine le aziende possono rivolgersi a specialisti per valutare l'assenza di elementi di criticità nei propri prodotti o nella propria strategia di comunicazione (ad esempio i *sensitivity reader* e gli *authenticity reader* per gli editori) o per gestire delle crisi reputazionali che coinvolgono minoranze.

3.2. Funzioni internalizzate

Le «funzioni internalizzate» e le misure che le organizzazioni possono mettere in campo in maniera diretta, senza necessariamente ricorrere a servizi esterni, sono svariate. Di seguito, verranno riportate alcune di queste a titolo esemplificativo.

Tra le misure più diffuse e discusse, vi sono senza dubbio quelle riguardanti le pratiche di selezione del personale. Il richiamo alle politiche di pari opportunità è immediato, per cui il primo obiettivo rimane la non-discrimina-

zione sulla base del genere, dell'età, della provenienza, dell'affiliazione religiosa e del background socio-economico nella fase di selezione. Si tratta però non tanto della scelta virtuosa dell'azienda quanto piuttosto del rispetto dei vincoli di legge. Ad ogni modo, è essenziale intervenire sui pregiudizi che rischiano di guidare il selezionatore nel processo, in maniera più o meno consapevole (*unconscious bias*).

Per ridurre questo rischio, alcune aziende ricorrono al *blind recruitment*, per cui la procedura di selezione avviene oscurando le informazioni personali del/la candidato/a che potrebbero innescare un pregiudizio nel selezionatore. Ad esempio, la rimozione dal cv della foto, della data di nascita, del paese di provenienza e del cognome. Il *blind recruitment* permette di selezionare i migliori collaboratori sulla base delle loro competenze e, contemporaneamente, aumentare il livello di diversità interna che a sua volta incrementa i livelli di performance. Tuttavia, trattandosi di uno strumento che si limita ad intervenire sulla fase di selezione, non permette di risolvere eventuali conflitti e *bias* che intaccano la convivenza organizzativa (Vivek 2022).

Altre misure internalizzate prevedono la gestione da parte del *management* dei bisogni specifici espressi dai lavoratori. Un esempio potrebbe essere la richiesta da parte di lavoratori di fede islamica di un certo grado di flessibilità del calendario aziendale, per le ferie e le festività. In questa direzione, i manager possono acconsentire ad una turnazione che conceda a questi lavoratori di avvicinare le ferie, per poter tornare al paese di origine. Oppure, l'azienda può provvedere ad individuare nella sede degli spazi ad hoc per la preghiera. Gli esempi possono essere svariati e c'è un alto grado di sovrapposibilità di queste misure con lo sviluppo di sistemi di welfare.

3.3. Competenze interiorizzate

Dal momento che l'organizzazione richiede dai suoi dipendenti, e in particolar modo da dirigenti, manager e da chi ha contatti con il pubblico, una sensibilità sempre maggiore ai temi della diversità, essa è anche incentivata a valorizzare certe competenze in fase di selezione del personale. Questo implica sia l'implementazione di pratiche di assunzione inclusive per attrarre una forza-lavoro diversificata sotto il profilo culturale e di genere, inclusi gli sforzi per diversificare la leadership, sia un'inclinazione crescente per profili già sensibilizzati alla diversità. Nozioni che vent'anni fa potevano essere oggetto di un training specifico sono oggi considerate competenze basilari all'ingresso del mondo del lavoro: un profilo come quello del Michael Scott di *The Office* potrebbe oggi avere maggiore difficoltà a raggiungere una posizione apicale in un'organizzazione multinazionale.

L'inclusività appare in questo caso come una competenza trasversale, una *soft skill* che viene segnalata al reclutatore da uno specifico titolo di studio, dal nome di una certa università, o ancora da particolari esperienze biografiche o lavorative. È dagli anni 1990, in effetti, che le università americane propongono dei corsi di studio diretta-

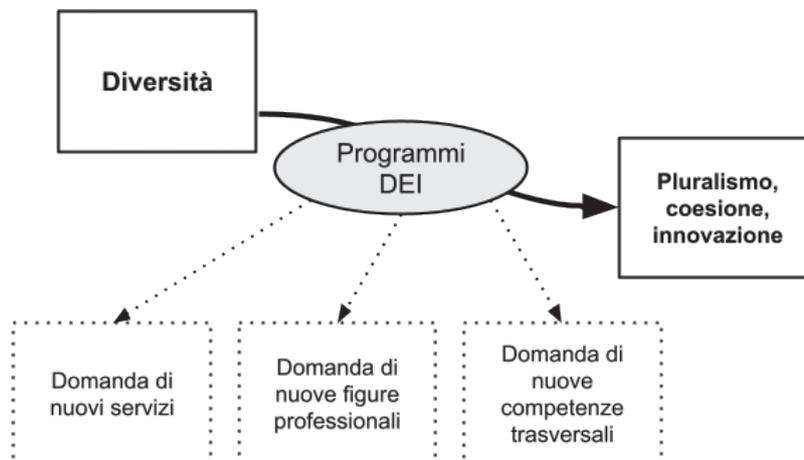


Fig. 5. Indotto dei programmi d'inclusione.

mente rivolti all'acquisizione di simili competenze, come ad esempio «*gender and diversity studies*», «*critical race studies*», o «*gender, race, sexuality and social justice*».

Parliamo in questo caso di competenze di ordine morale dal momento che esse hanno, fondamentalmente, la funzione di garantire l'applicazione di codici di comportamento che contribuiscono a mitigare i rischi sociali. Via via che la richiesta di una maggiore sensibilità alla diversità si generalizza, queste competenze diventano realmente trasversali e in taluni settori possono costituire una condizione minima di assunzione: le sfide poste dalla società multiculturale impongono una maggiore professionalizzazione delle *skill* morali (Fig. 5).

4. BACKLASH E PROSPETTIVE CRITICHE

Malgrado molti benefici trasversali, i programmi d'inclusione non sono esenti da resistenze che si manifestano sia nel contesto organizzativo che nel dibattito scientifico e pubblico. In letteratura il termine "*backlash*" identifica la risposta negativa al cambiamento dettato dall'avvicinarsi di policy per la diversità e l'inclusione (Kidder *et alii* 2004).

Per spiegare queste resistenze, possiamo distinguere due ordini di argomenti: da una parte quelli tecnici e dall'altra quelli filosofico-politici, anche se inevitabilmente vi sono ampie sovrapposizioni. Gli argomenti tecnici – tipicamente sollevati dagli studiosi di sociologia e del management – portano sull'efficacia, ovvero sulla pertinenza dei mezzi rispetto ai fini. La carenza di risultati significativi rispetto agli obiettivi prefissati di questi programmi, può scoraggiare i *practitioners* a metterli in campo, provocando una certa resistenza.

Definiamo invece filosofici e/o politici quegli argomenti – sollevati da attivisti e teorici – che mettono in discussione i fini stessi, da posizioni che possono essere conservatrici ma anche progressiste, e che vanno dalla denuncia dei rischi di destabilizzazione dello status quo alla decostruzione dei presupposti teorici dei programmi d'inclusione.

Questa suddivisione aiuta ad orientarsi nelle sovrapposizioni tra prospettive critiche che determinano l'insorgere di resistenze nei confronti di questi interventi. Tuttavia, persiste un certo grado di riflessività, per cui se la letteratura critica tenta di spiegare le resistenze che emergono nella società, gli attori coinvolti nel processo possono ricorrere a questa letteratura per *giustificare* i propri posizionamenti.

4.1. Argomenti tecnico-organizzativi

Una criticità sollevata ai *diversity programs* dal punto di vista applicativo è relativa alla loro misurazione. Sebbene diversi studiosi abbiano riportato l'efficacia di questi interventi sulla performance, la creatività, l'innovazione e la riduzione dei costi, altri hanno sottolineato la carenza di risultati significativi (Dass, Parker 1999; Herring 2009; Kirby, Harter 2003; Thomas 2004; Holvino, Kamp 2009). Trattandosi di pratiche volte ad innescare un cambiamento culturale nell'organizzazione, risulta complicato fornire degli indicatori oggettivi di efficacia (Bombelli, Lazazzara 2014). Emerge un gap tra la ricerca e la pratica, per cui i manager si distanziano da un approccio analitico nella definizione degli interventi e ciò rende impossibile valutare l'impatto delle iniziative sulla performance aziendale (Kochan *et alii* 2003).

Questo limite oggettivo, oltre a compromettere la solidità teorica della prospettiva *business-case*, ha un impatto rilevante sulle organizzazioni, poiché mina la credibilità degli stessi *diversity program* e delle figure dedicate alla loro implementazione.

La mancata pianificazione e valutazione si ripercuote – oltre che sulla misurabilità – sulla stessa efficacia degli interventi. La definizione di obiettivi chiari è un elemento imprescindibile per una buona pianificazione e, per poterlo fare, ancor prima, è necessaria un'attenta ricognizione della realtà organizzativa (Kossek *et alii* 2005). Dal punto di vista operativo, queste fasi di programmazione richiedono un investimento elevato di competenze specialistiche, spesso non possedute dai *practitioners* (cfr. Kirton, Greene 2009). In più, c'è un tema di responsabilità: per

quanto un'azienda possa delegare ad un attore esterno la definizione dell'intervento, i vertici dell'organizzazione devono essere necessariamente coinvolti per poter raggiungere un risultato significativo in termini di cambiamento culturale (Mauri, Visconti 2004).

L'inefficacia degli interventi può quindi essere legata al mancato coinvolgimento del *management* e alla percezione di un intervento calato dall'alto, che non richiede uno sforzo reale da parte di responsabili e dirigenti. Dall'altra, la tendenza ad inquadrare gli interventi DEI in iniziative spot e progettualità a termine che mal si integrano con i più ampi sistemi e processi di gestione delle risorse umane, è deleterio in termini di efficacia (Litvin 1997)⁷.

Un'ulteriore critica ai *diversity program* è legata all'argomentazione centrale della prospettiva *business case*, ovvero i benefici in termini di riduzione dei costi e aumento della produttività. Per quanto la soddisfazione e la motivazione del personale possano effettivamente ridurre l'assenteismo e il tasso di turnover (Cox, Blake 1991), la realizzazione di questi interventi implica un ingente investimento di risorse da parte delle organizzazioni. Da un lato, risulta chiara quindi la diffusione dei programmi prevalentemente nelle grandi aziende, le quali dispongono delle risorse economiche necessarie (Buemi *et alii* 2015). Dall'altra, alcuni sollevano il dubbio sull'utilità di questi interventi – che spesso non raggiungono i risultati sperati – e lamentano uno spreco delle risorse, che andrebbero invece destinate per questioni più pressanti, come la formazione tecnico-specialistica per la crescita professionale dei dipendenti.

La scarsità di risorse da destinare – che, detto chiaramente, è sempre dettata dalle scelte aziendali sull'oggetto di investimento – può condurre a prediligere l'aspetto comunicativo delle attività volte alla gestione della diversità, invece che i contenuti. Di conseguenza, i programmi assumono un carattere puramente promozionale e poco viene fatto per il cambiamento reale delle pratiche organizzative interne (Maxwell *et alii* 2001).

Per quanto largamente diffusi, ci sono alcune perplessità sull'efficacia di questi interventi, in particolare per il loro carattere di obbligatorietà e per il rischio di aumentare invece che ridurre gli stereotipi nei confronti delle minoranze. Risulta infatti particolarmente arduo tenere insieme tutti i livelli di diversità – più o meno visibili –, poiché in alcuni casi supportare un certo gruppo può significare mettere in secondo piano le esigenze e le rivendicazioni di un altro. Ad esempio, quando un'azienda si muove per una maggiore inclusività nei confronti delle persone LGBTQIA+ ma, così facendo, si scontra con le convinzioni religiose di un'altra fetta della popolazione lavorativa, appartenente a un gruppo subalterno di cultura patriarcale (Clark 2004; Kaplan 2006). Dal momento che questo genere di situazioni non si attaglia alla tesi del *backlash* da parte di gruppi privilegiati, potremmo parlare di un *backlash* "dal basso", ovvero da parte degli stessi gruppi subalterni o minoritari che si vorrebbero proteggere.

Le pratiche di gestione della diversità rischiano in questi casi, secondo alcuni interpreti, di risultare controproducenti, poiché accentuando la diversità tra gruppi ed individui si rafforza il livello di stigmatizzazione ed esclusione sociale (Bombelli, Lazazzara 2014).

Questo potenziale effetto perverso dei programmi DEI richiama il dibattito teorico sul concetto stesso di diversità, che pone alcuni dilemmi al paradigma del *diversity management* – tra questi, il riferimento alla differenza individuale o grupppale, l'enfasi sull'uguaglianza o sulla differenza e le diverse implicazioni, il carattere unidimensionale o intersezionale della diversità e le motivazioni alla base di questi interventi, con da un lato il profitto economico e dall'altro la giustizia sociale (Holvino, Kamp 2009).

4.2. Argomenti filosofico-politici

Il dibattito pubblico negli ultimi due decenni ha dato particolare rilievo alle posizioni conservatrici rivolte contro i programmi d'inclusione, talvolta associate ad argomenti tecnici già citati per sostenere che questi programmi «non servono a nulla», «sono controproducenti» o «costano troppo». Tra i costi possiamo elencare, oltre ai bud-

⁷ Un esempio che riassume per certi versi le criticità finora rilevate è il ricorso alle certificazioni. Si tratta di uno strumento volto ad una valutazione oggettiva dell'operato delle organizzazioni, che tuttavia spesso viene ritenuto insufficiente per innescare un reale cambiamento. È una misura che formalizza alcune pratiche interne, che rischia talvolta di non cogliere gli aspetti potenzialmente virtuosi ma non proceduralizzati e, dall'altra, di riportare un quadro falsato rispetto alla realtà delle azioni e della cultura organizzativa.

get allocati alle politiche pubbliche e aziendali: la limitazione della libertà d'espressione; l'aggiramento dei meccanismi meritocratici attraverso il sistema delle quote; eventuali licenziamenti; una serie di fenomeni talvolta descritti come «discriminazione inversa» (Pincus 2003; Messer-Davidow 2021). In generale, le resistenze sembrano spesso provenire dai membri di gruppi maggioritari e/o di status più elevato (Kidder *et alii* 2004).

In questo caso, a essere messi in discussione non sono tanto i mezzi – più o meno efficaci – quanto le finalità stesse, i presupposti e i valori che rendono auspicabili in quanto tali la diversità e/o l'inclusione. Ma si è parlato anche, sia da destra che da sinistra, di una deviazione dalle priorità di classe (ridistribuzione) a favore di priorità culturali (riconoscimento), sebbene alcuni autori neghino l'esistenza di un'alternativa secca (Fraser, Honneth 2003; Kymlicka, Banting 2006).

Le critiche alla diversità attingono a un articolato dibattito sul multiculturalismo che procede oramai da decenni. Se le posizioni monoculturaliste o assimilazioniste forti sono definitivamente marginalizzate, l'idea secondo cui l'omogeneità culturale sia un principio di coesione del gruppo non perde la sua funzione esplicativa, anche nella letteratura organizzativa (Chung *et alii* 2006).

Agli argomenti più marcatamente conservatori, che difendono l'esigenza di una maggiore coesione culturale “in entrata”, se ne aggiungono altri, di matrice progressista, che promuovono degli sforzi di assimilazione per ottenere una maggiore coesione “in uscita”. Ad esempio Barry, contro le posizioni di Taylor e Kymlicka, ha denunciato l'istituzionalizzazione della differenza in quanto rischia di segmentare la società (Barry 2001). L'autore attira l'attenzione su come un multiculturalismo male inteso può rafforzare le disuguaglianze esistenti per i gruppi emarginati, attraverso una eccessiva essenzializzazione dei tratti culturali. Da questo punto di vista la gestione della diversità rafforza gli stereotipi ed essenzializza gli individui in base alle loro caratteristiche demografiche, risultato di una «*essentialist turn*» che reifica le culture (Trouillot 2003). Per altri interpreti, il *diversity management* rischia di apparire come una forma di “*race management*” di matrice coloniale per ottimizzare lo sfruttamento della forza-lavoro (Bhattacharyya 2018).

In tal senso, il problema dei programmi d'inclusione è di non essere *abbastanza* radicali. Si è parlato quindi di «*critical turn*» negli studi sul *diversity management* (Lorbiecki, Jack 2000). I critici sostengono che gli sforzi di gestione della diversità spesso si traducono in una rappresentazione simbolica delle minoranze, piuttosto che in una vera inclusione e integrazione (Kaiser *et alii* 2013). Le aziende si concentrano, insomma, sulla rappresentanza invece di affrontare le barriere sistemiche e gli ostacoli strutturali che impediscono ai gruppi emarginati di ottenere una reale equità. L'accusa di opportunismo rivolta alle aziende coinvolte nel management della differenza ha generato alcuni concetti peculiari, come quello di *tokenism*, di *pink-, black- o rainbow-washing*, o di «capitalismo *woke*» o ancora di *woke washing* (Vredenburg *et alii* 2020).

Ricapitolando, la gestione della diversità nelle organizzazioni ha una forte dimensione politica che è stata spesso tralasciata dagli studiosi così come dagli operatori del *diversity management*. L'attenzione rivolta prevalentemente al ritorno economico di queste strategie organizzative, ha fatto sì che lo svantaggio e le disuguaglianze sociali siano passate in secondo piano, seppur chiaramente presenti nelle organizzazioni (Dennissen *et alii* 2020). La strumentalizzazione della diversità (Ward 2008) ha condotto a un approccio poco incisivo sulla ridefinizione delle dinamiche di potere e più rivolto al guadagno reputazionale dell'organizzazione, definendo un'*expertise* della diversità (Rodriguez *et alii* 2016).

La prospettiva *business case* alla gestione della diversità ha condotto inoltre ad una iper-semplificazione delle differenze, per una più facile promozione della diversità (Hearn, Louvrier 2015). La diversità, infatti, non riguarda esclusivamente categorie identitarie singole e, allo stesso tempo, non concerne solo lo svantaggio sociale.

4.3. L'approccio intersezionale

La mancata focalizzazione delle implicazioni politiche della gestione della diversità culturale e l'ipersemplificazione delle differenze a singole categorie immutabili sono gli elementi dai quali si sviluppa la critica ai *diversity program* secondo la prospettiva intersezionale applicata ai contesti organizzativi. Nell'ottica dell'intersezionalità, le

identità non sono più rigidamente inserite in categorie fisse, ma piuttosto vi è un intreccio delle varie sfere dell'identità – socialmente costruite – che danno spazio ad una gestione meno essenzialista della diversità.

Se l'approccio essenzialista alla diversità sostiene che le differenze esistano a priori del contesto organizzativo, in una prospettiva costruzionista queste sono costruite anche internamente all'organizzazione, ad esempio, nell'organizzazione del lavoro. Gli approcci all'intersezionalità sono diversi e variano in funzione della concezione di identità sociali: a partire dalla classe, altri elementi possono portare ad una maggiore complessità, con modelli multipli che includono l'età, la disabilità e l'orientamento sessuale, fino ad arrivare a modelli multifattoriali e ad approcci integralmente contrari alla categorizzazione (Hearn, Louvrier 2015). La classe sociale, inoltre, può rientrare in questi modelli, superando l'alternativa secca tra redistribuzione e riconoscimento.

La struttura a categorie singole delle differenze in organizzazione ha delle implicazioni soprattutto per coloro che hanno delle identità «subordinate multiple», come ad esempio una donna omosessuale portatrice di disabilità. In questo senso, si può parlare di «marginalizzazione intersezionale» (Crenshaw 1989): le persone con identità subordinate multiple vivono una condizione di svantaggio maggiore rispetto a coloro che hanno una singola identità subordinata, il che crea un presupposto per un potenziale conflitto (Dennissen *et alii* 2020).

L'intersezionalità permette insomma di comprendere come le diverse identità sociali – tra cui il genere, la razza e la classe sociale – si intreccino sul piano dell'esperienza individuale, per fare luce sui sistemi di privilegio e oppressione (Bowleg 2012; Khelifa, Mahdjoub 2022). Nonostante la rilevanza della prospettiva intersezionale, questa è stata raramente declinata nello studio delle organizzazioni e per la definizione di programmi di gestione della diversità (McBride *et alii* 2015; Mulinari, Selberg 2013; Zander *et alii* 2010; Rodriguez *et alii* 2016). Sebbene le organizzazioni siano esse stesse contesti dove si intessono relazioni intersezionali – sia in rapporto alla realtà esterna che interna –, una prospettiva che supera la visione delle differenze come singole categorie mette in crisi un modello semplificato di promozione della diversità (Hearn, Louvrier 2015).

La visione politica dell'intersezionalità mostra come gruppi identitari differenti possano arrivare a costruire delle coalizioni forti, composte dalle diverse condizioni di marginalizzazione che sono condivise (Cole 2008). Per Crenshaw (1995) la mobilitazione politica dell'identità implica necessariamente una negoziazione, per arrivare ad un pieno riconoscimento dei diversi interessi politici – per quanto conflittuali – presenti all'interno delle identità rappresentate. La negoziazione identitaria si concretizza quindi nella scelta e nel posizionamento in una o più “reti della diversità” (Dennissen *et alii* 2020).

In questa prospettiva, la convivenza delle diversità in organizzazione è dettata da una scelta ponderata dei singoli, esito del processo di negoziazione che non è necessariamente imposto dall'alto ma che può essere invece generato dal basso, sulla base delle istanze politiche che vengono riportate dai singoli e dai gruppi. Una visione che considera le categorie identitarie come fisse non tiene quindi conto dell'*agency* individuale nella scelta delle proprie rivendicazioni.

La dimensione politica delle pratiche di *diversity* deve essere enfatizzata nel processo di ridefinizione dei programmi per la gestione della diversità per ricentrare il focus sulle gerarchie di potere presenti. La prospettiva *business case* ha infatti distratto dal mandato di giustizia sociale e portato ad un protrarsi delle disuguaglianze sistemiche. Ripensare alle pratiche di *diversity* con un'attenzione all'intersezionalità strutturale e politica può aprire a nuove opportunità di programmazione di azioni e iniziative di gestione delle diversità più efficaci, per promuovere l'equità in organizzazione (Dennissen *et alii* 2020).

5. UN CONFLITTO DI STATUS?

La prospettiva intersezionale permette di reimmettere nel dibattito sull'inclusione la prospettiva di classe, la cui assenza lamentano i critici del *woke capitalism*. Nello specifico, il tema dell'inclusione può essere esaminato proficuamente in termini di capitale sociale, simbolico e culturale (Oxoby 2009). Da una parte, in effetti, i gruppi sociali dominanti sono tradizionalmente privilegiati nell'accesso al mercato del lavoro, a migliori posizioni e migliori condizioni economiche. Il loro *capitale sociale* consiste, nei termini di Bourdieu, nella “appartenenza a un

gruppo” che garantisce dei vantaggi (Bourdieu 1980). È precisamente per riequilibrare questo squilibrio che agiscono i programmi d'inclusione. D'altra parte, però, la diffusione di questi programmi, valorizzando determinate competenze “inclusive” acquisite attraverso un investimento formativo spesso ingente, ovvero un *capitale culturale* sempre nel senso di Bourdieu, va a costituire un altro tipo di vantaggio.

Da una parte, quindi, le resistenze ai programmi DEI possono spiegarsi con la volontà di conservare delle rendite di posizione legate allo *status quo*. Il concetto di rendita di posizione, trova eco in vari concetti sviluppati nella letteratura sulla diversità, come appunto capitale sociale oppure privilegio, il quale a sua volta viene spiegato come vantaggio sistemico (“systemic advantage”) e immeritato (“unearned advantage”) in un quadro di ineguaglianza strutturale (“structural inequality”) determinata da pregiudizi istituzionali (“institutional bias”). In ogni contesto nazionale, il gruppo etnicamente maggioritario e il genere maschile godono di un maggiore capitale sociale di partenza.

D'altra parte, invece, troviamo le figure professionali che godono direttamente o indirettamente dell'indotto del “DEI industrial complex”, ovvero la forza-lavoro ad elevato capitale culturale che si trova a navigare questa trasformazione con skill più adeguate grazie a quelle che abbiamo esaminato come *competenze internalizzate*. Il capitale culturale viene così trasformato in quello che abbiamo già chiamato “capitale morale”, e che possiamo qui con maggior precisione definire uno stock di risorse immateriali accumulato fornendo alla società dei servizi di riduzione del rischio sociale, oltre a produrre per chi lo detiene comportamenti maggiormente premianti nel contesto sociale di riferimento. Perciò alcuni interpreti hanno iniziato ad analizzare la diffusione della cultura dell'inclusione in termini di prestigio e distinzione all'interno di determinati gruppi: le posizioni *woke* sarebbero sociologicamente dei “luxury beliefs” (opinioni di lusso) utili al “virtue signaling” (signaling della virtù) capaci persino di esercitare una “violenza simbolica” (Boni 2022).

In effetti la reputazione morale può essere vista come una forma di capitale simbolico, in quanto rappresenta un valore o un bene sociale che può essere utilizzato per ottenere status sociale, influenza e accesso alle risorse. Proprio come il capitale economico e culturale, la reputazione morale può essere utilizzata – come insegnano le varie forme di *woke washing* denunciate dagli attivisti – per ottenere vantaggi e opportunità all'interno di un sistema sociale. È una forma di capitale simbolico perché è una risorsa non finanziaria e non materiale che viene apprezzata dalla società. Può essere accumulata, scambiata e persa ed è un fattore chiave nel modo in cui gli individui vengono percepiti e trattati dagli altri. Ed è nel costituire dei rapporti di dominazione che essa finisce per esercitare quella violenza simbolica già denunciata da Bourdieu.

Il possesso di capitale morale indica spesso una differenza di classe, dal momento che queste competenze vengono acquisite presso università di eccellenza, dove questi temi sono più sentiti o addirittura sono attivati insegnamenti, corsi di laurea, master o dottorati. Sempre nei termini di Bourdieu, si verificano delle *conversioni* di capitale da una sfera all'altra: il capitale economico viene reinvestito per accumulare capitale culturale o morale, e il capitale culturale o morale permette l'accesso al capitale economico.

In effetti oltre ad aziende, professionisti specializzati e lavoratori che possono valorizzare le loro competenze sul mercato del lavoro, ricevono una rendita dell'inclusione le istituzioni specializzate nell'emissione del codice etico egemonico (Ventura 2022a; Ventura 2022b), come le università che offrono corsi di studio orientati all'inclusività, e più estesamente le aree geografiche in cui si concentrano queste istituzioni (Stati Uniti, Canada, Regno Unito ad esempio). Si tratta dei *centri di emissione del codice*, che attraverso la diffusione di figure professionali e funzioni aziendali sono in grado di esercitare la loro egemonia *dall'interno* delle organizzazioni.

L'insieme dei vantaggi ottenuti dagli attori coinvolti nell'economia dell'inclusione, che sia nella forma di capitale economico o di capitale sociale, culturale e “morale”, costituisce una rendita della modernizzazione. Nel caso specifico, possiamo parlare di rendite dell'inclusione ottenute dalla classe sociale che le implementa direttamente o che produce gli strumenti per implementarle (elaborazione e trasmissione dei codici, cfr. Fig. 6).

Come in altri contesti si è parlato di “vincitori e perdenti” della globalizzazione, si potrebbe essere tentati di parlare qui di vincitori e perdenti dell'inclusività. Perdenti in teoria sono innanzitutto gli individui a basso capitale culturale, che possiedono titoli di studio di minor valore sul mercato, conseguiti in università periferiche o provenienti da contesti culturali considerati “arretrati”, sebbene i programmi d'inclusione possano aprire delle corsie d'ingresso per loro. In effetti, la letteratura segnala che certe competenze trasversali associate a identità altre o espe-

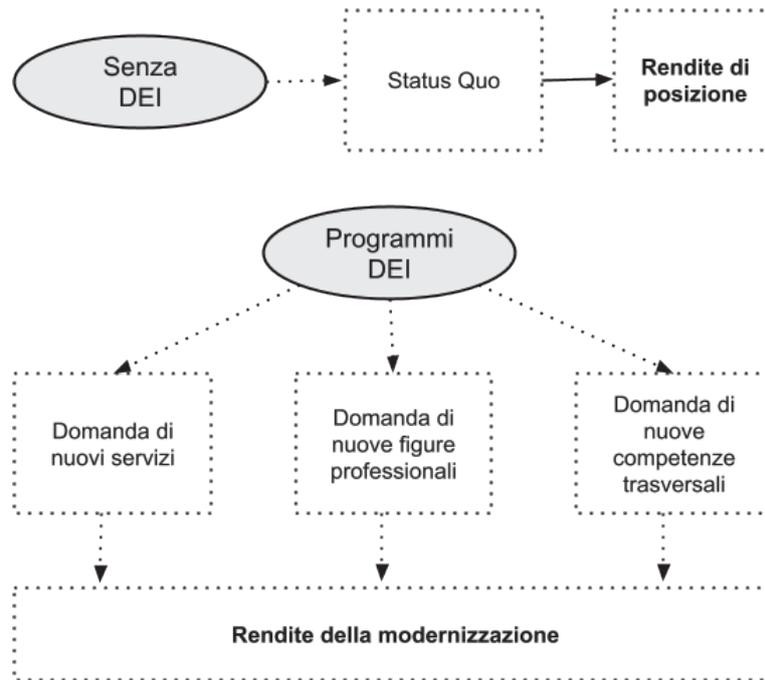


Fig. 6. Rendite differenziali con e senza programmi d'inclusione.

rienze biografiche (marginalità, migrazione ecc.) potrebbero essere efficacemente valorizzate nelle organizzazioni e sul mercato del lavoro (Monaci, Zanfrini 2020). Sono poi nettamente perdenti anche le organizzazioni che non liberano (o per necessità non possono liberare, o per ignoranza non sanno di dover liberare) le risorse da investire nell'inclusività, il che equivale a penalizzare le realtà economiche più lontane dai centri di emissione del codice.

Bisogna infine insistere su due fatti. Il primo è che in questo cambio di paradigma ogni individuo è in qualche misura perdente e in qualche misura vincente. Adottando una logica intersezionale, si deve osservare che ogni caso è diverso, in funzione della prevalenza di benefici o rendite dell'inclusione a fronte della perdita di capitale sociale, culturale e morale legato all'appartenenza comunitaria. In secondo luogo, al netto di ogni semplificazione utile alla sistematizzazione dei fenomeni, bisogna osservare che se in astratto abbiamo parlato di un "paradigma" DEI, nella pratica le strutture organizzative – soprattutto piccole e medie – lo declinano in forme diverse, senza recepire necessariamente le più recenti rivoluzioni e restando anzi spesso ancorate a vetusti modelli assimilazionisti o differenzialisti. Lontano dai centri della modernizzazione, le dinamiche reputazionali non risentono in modo visibile dalle logiche di accumulazione del capitale morale ma da più arcaiche forme di esclusione: qui le nuove eventuali disuguaglianze di status non hanno ancora sostituito quelle di genere e razza.

CONCLUSIONE

La diffusione dei programmi d'inclusione nelle aziende e nelle organizzazioni di tutto il mondo, pur seguendo modalità e temporalità differenti in funzione dei vari contesti nazionali, risponde alle esigenze connaturate a un'economia globalizzata e a società sempre più multiculturali: esigenze che possono ancorarsi a principi valoriali, come quelli definiti dall'UNESCO, o semplicemente a calcoli utilitaristici da parte dei dirigenti. In ogni caso, questa trasformazione ha portato a una crescente specializzazione nei mestieri della gestione del rischio sociale e in particolare quelli assimilabili al settore DEI.

A fronte della necessità di garantire una cultura più inclusiva nelle organizzazioni, e sebbene restino zone grigie sull'effettiva efficacia degli attuali paradigmi d'inclusione, la letteratura suggerisce un moderato ottimismo in merito alla possibilità di realizzare l'obiettivo sul medio-lungo termine. Le aziende, peraltro, appaiono come un luogo privilegiato per realizzare gli sforzi d'integrazione che la politica fatica a portare avanti.

Alla luce degli elementi esaminati ci pare di poter sostenere che i fenomeni di *backlash* che si manifestano sia all'interno delle organizzazioni che nel dibattito pubblico reagiscono a perdite assolute o relative di status. Quando il *backlash* viene "dal basso", ovvero dai gruppi considerati subalterni, costituisce una reazione a quella promessa di pieno riconoscimento della diversità continuamente contraddetta dagli imperativi dell'inclusività, nella quale abbiamo ravvisato una prima contraddizione intrinseca alla cultura della *diversity & inclusion*. Considerando il paradigma dell'inclusione come una «*transformative accommodation*», si è attirata l'attenzione sull'operazione di filtraggio e mondataura che viene imposta alle culture per garantire la loro inclusione. Per citare Taylor: «È come se dicessimo alle minoranze: così come siete, o come vi concepite, non potete restare tra noi: ed è per questo che abbiamo intenzione di cambiarvi» (Taylor 1998: 143-156).

Siamo lontani dal concetto di inclusione (piuttosto ottimistico) proposto da Jurgen Habermas, per il quale i confini della comunità devono restare aperti «anche e soprattutto a coloro che sono reciprocamente estranei e che estranei vogliono rimanere», a distanza da ogni «accaparramento assimilatorio» (Habermas 1998: 10). Per questo Bauman ha denunciato, nelle tendenze istituzionali contemporanee, un «multiculturalismo superficiale» che «ignora o rifiuta quanto vi è di sacro e non negoziabile in quelle culture» (Bauman, Mauro 2015: 139). Ma non è questo forse l'unico multiculturalismo sostenibile? Si può dire che nella logica pluralistica, prendendo spunto dal pensiero del sociologo sulla questione, per garantire la coesione della società multiculturale è di fatto necessario *attenuare* le identità culturali e *alleggerire* i legami comunitari. Parole come "diversità" e "inclusione", da questo punto di vista, appaiono come strutturalmente ambigue rispetto alle loro effettive finalità integrative, o persino contraddittorie tra di loro: di fatto bisogna sacrificare una parte di diversità per realizzare l'inclusione, o accettare una minore inclusione se si preferisce conservare una maggiore diversità.

Da una parte il processo d'integrazione richiede da ognuno un tributo simbolico, dal momento che l'inclusione formale delle diverse culture implica anche la loro sostanziale uniformizzazione entro una meta-cultura condivisa e quindi l'espulsione di un residuo culturale, considerato ostacolo alla convivenza. D'altra parte, le rendite ottenute dagli operatori dell'inclusione vanno a costituire un nuovo ordine d'ineguaglianze sociali-simboliche che prende il posto delle precedenti rendite di posizione di cui godevano non soltanto gli individui appartenenti al gruppo dominante, ad esempio i "bianchi" rispetto ai "neri" nelle società a maggioranza bianca, ma tutti gli individui in posizione dominante all'interno di un gruppo subalterno, ad esempio i maschi in una cultura patriarcale, come sottolineano gli studi intersezionali.

In questa logica, le proposte di azione per il contrasto alle discriminazioni – tra cui le politiche organizzative di gestione della diversità – mirate ai singoli tratti, che non ne considerano l'intreccio, talvolta si traducono in strategie riduzioniste per il contrasto delle disuguaglianze strutturali. Queste ultime, tuttavia, non possono essere comprese e risolte tramite modi di pensare convenzionali, incentrati sulle questioni della razza, del genere o della classe in maniera separata, o peggio lasciando da parte una dimensione per privilegiare le altre: in questo approccio essenzialista alle differenze abbiamo ravvisato un secondo ordine di contraddizioni che mina l'efficacia dei programmi di *diversity & inclusion* perdendo di vista la complessità dei rapporti di subordinazione. In questo senso una cornice realmente intersezionale è in grado di arricchire il modello dell'identità sociale solitamente applicato nelle pratiche di *diversity* e innescare un reale processo di cambiamento nell'organizzazione.

Un'analisi che lega la prospettiva soggettiva con quella strutturale dell'intersezionalità permette di comprendere in maniera più completa le modalità in cui l'intreccio tra culture di provenienza, genere e capitalizzazione culturale riproducano delle identità multiple, che influiscono sulla percezione del proprio sé individuale e della propria condizione e posizione sociale, oltre che sulla visione che gli altri membri dell'organizzazione hanno dell'altro (Fig. 7).

In sintesi, appare come il principale fattore di resistenza ai programmi d'inclusione derivi da un contrasto strutturale, connaturato ai processi di modernizzazione, tra benefici e costi inegualmente distribuiti (o inegualmente percepiti) soprattutto sul piano della distribuzione del capitale simbolico. D'altra parte appare evidente il limite

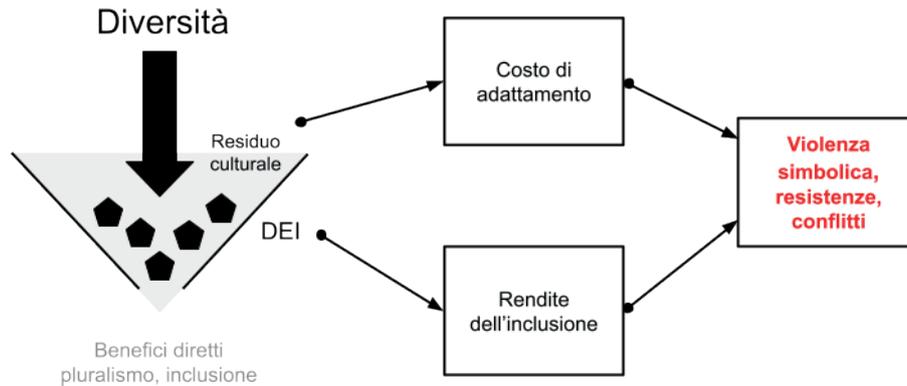


Fig. 7. Effetti di resistenza ai programmi d'inclusione.

di ogni tentativo di analisi costi-benefici fondata su misurazioni e quantificazioni oggettive dei flussi di capitale simbolico ingenerati: in effetti, nessuna operazione contabile permette di calcolare l'utile netto dell'integrazione a partire dalla somma tra ricavi dell'inclusione e rendite del capitale morale, al netto dei costi di adattamento. Il quadro di analisi che proponiamo ha principalmente un valore analitico, volto a sottolineare come nessun programma d'inclusione potrà realizzarsi efficacemente senza una maggiore attenzione alla distribuzione equa dei suoi benefici, nonché alla comunicazione efficace su questi benefici.

Ogni volta che ci troviamo confrontati con il fallimento di programmi d'integrazione, di modernizzazione o di sviluppo, vale la pena ripensare al proverbio Bantu parafrasato in apertura di *Something of Value*, il film girato da Richard Brooks nel 1957 sulla rivolta dei Mau Mau in Kenya contro l'imperialismo britannico: «When we take away from a man his traditional way of life, his customs, his religion, we had better make certain to replace them with something of value».

BIBLIOGRAFIA

- Adler N. J. (1980), *Cultural synergy: The management of cross-cultural organizations*, in W. W. Burke, L.D. Goodstein (eds), *Trends and Issues in OD: Current Theory and Practice*, San Diego: University Associates, 163-184.
- Alhejji H., Garavan T., Carbery R., O'Brien F., McGuire D. (2016), *Diversity training programme outcomes: A systematic review* in «Human Resource Development Quarterly», 27(1), 95-149.
- Bagnoli L. (2010), *Responsabilità sociale e modelli di misurazione*, Milano: Franco Angeli.
- Barry B. (2001), *Culture and Equality*, Cambridge: Polity Press.
- Bhattacharyya G. (2018), *Rethinking racial capitalism: Questions of reproduction and survival*, Lanham: Rowman & Littlefield.
- Bauman Z., Mauro E. (2015), *Babel*, Roma: Laterza.
- Bauman Z. (2011), *Modernità liquida*, Roma: Laterza.
- Bauman Z. (2014), *Visti di uscita e biglietti di entrata. Paradossi dell'assimilazione ebraica*, Firenze: Giuntina.
- Bombelli M. C., Lazazzara A. (2014), *Superare il Diversity Management. Come alcune terapie rischiano di peggiorare le malattie organizzative*, in «Sociologia del lavoro», 134, 169-188.
- Boni F. (2022), *Cancellare, con classe. Culture della cancellazione e distinzione sociale*, Paradoxa, Anno XVI – Numero 2 – Aprile/Luglio 2022.
- Bourdieu P. (1980), *Le capital social [liminaire]*, Actes de la Recherche en Sciences Sociales, 31.
- Bowleg L. (2012), *The problem with the phrase women and minorities: intersectionality—an important theoretical framework for public health*, in «American Journal of Public Health», 102, 1267-1273.

- Buemi M., Conte M., Guazzo G. (2015, cur), *Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, Milano: Franco Angeli.
- Bulhan H. A. (2004), *Frantz Fanon and the psychology of oppression*, Berlin: Springer Science & Business Media.
- Cannito M., Mercuri E., Tomatis F. (2022), *Cancel culture e ideologia gender: Fenomenologia di un dibattito pubblico*, Torino: Rosenberg & Sellier.
- Chung Y. S., Shin Y. J., Pai H. S. (2006), *The Effect of Foreign Crew's Cultural Homogeneity on the Self-efficacy and Organizational Commitment*, in «Journal of Navigation and Port Research», 30(8), 643-648.
- Clark M. M. (2004), *Religion vs. Sexual Orientation Protections for religious expression and sexual orientation don't have to be mutually exclusive*, in «HR MAGAZINE», 49(8), 54-59.
- Cole E. R. (2008), *Coalitions as a model for intersectionality: From practice to theory*, in «Sex Roles», 59, 443-453.
- Cook A., Glass C. (2014), *Do diversity reputation signals increase share value?*, in «Human Resource Development Quarterly», 25(4), 471-491.
- Cox T. H., Blake S. (1991), *Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness*, in «Academy of Management Perspectives», 5(3), 45-56.
- Crenshaw K. (1989), *Demarginalizing the intersection of race and sex: A black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics*. in «University of Chicago Legal Forum», 139-167.
- Dass P., Parker B. (1999), *Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning*, in «Academy of Management Executive», 13(2), 68-80.
- Dennissen M., Benschop Y., van Den Brink M. (2020), *Rethinking diversity management: An intersectional analysis of diversity networks*, in «Organization Studies», 41(2), 219-240.
- Dobbin F., Kalev A. (2016), *Why diversity programs fail*, in «Harvard Business Review», 94(7).
- Dobbin F., Kalev A. (2018), *Why doesn't diversity training work? The challenge for industry and academia*, in «Anthropology Now», 10(2), 48-55.
- Esen E. (2005), *2005 workplace diversity practices: Survey report*, in «Society for human resource management».
- European Commission (2003), *The costs and benefits of diversity diversity. A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises: Executive Summary*, Fundamental rights and anti-discrimination European Commission Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs Unit D/3, Manuscript completed in October 2003.
- Fraser N., Honneth A. (2003), *Redistribution or recognition?: a political-philosophical exchange*, London: Verso.
- Habermas J., Taylor C. (2001), *Multiculturalismo. Lotte per il riconoscimento*, Milano: Feltrinelli.
- Habermas J. (1998), *L'inclusione dell'altro*, Milano: Feltrinelli.
- Harper S., Reskin B. (2005), *Affirmative action at school and on the job*, in «Annual Review of Sociology», 31, 357-379.
- Hartmann D., Gerteis J. (2005), *Dealing with diversity: Mapping multiculturalism in sociological terms*, in «Sociological theory», 23(2), 218-240.
- Hearn J., Louvrier J. K. (2015), *Theories of diversity and intersectionality: What do they bring to diversity management?*, in R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen, A.J. Mills (eds), *The Oxford handbook of diversity in organizations*, Oxford: Oxford University Press, 62-82.
- Herring C. (2009), *Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity*, in «American Sociological Review», 74, 208-224.
- Holvino E., Kamp A. (2009), *Diversity management: Are we moving in the right direction? Reflections from both sides of the North Atlantic*, in «Scandinavian journal of management», 25(4), 395-403.
- Holvino E. (2010), *Intersections: the simultaneity of race, gender and class in organization studies*, in «Gender, Work & Organization», 17(3), 248-77.
- Kaasila A. L. (2015), *A postcolonial deconstruction of diversity management and multiculturalism*, in R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen, A.J. Mills (eds), *The Oxford handbook of diversity in organizations*, Oxford: Oxford University Press, 175-194.

- Kaiser C. R., Major B., Jurcevic I., Dover T. L., Brady L. M., Shapiro J. R. (2013), *Presumed fair: ironic effects of organizational diversity structures*, in «Journal of personality and social psychology», 104(3), 504.
- Kaplan D. M. (2006), *Can diversity training discriminate? Backlash to lesbian, gay, and bisexual diversity initiatives*, in «Employee Responsibilities and Rights Journal», 18, 61-72.
- Khelifa R., Mahdjoub H. (2022), *An intersectionality lens is needed to establish a global view of equity, diversity and inclusion*, in «Ecology letters», 25(5), 1049-1054.
- Kidder D. L., Lankau M. J., Chrobot-Mason D., Mollica K. A., Friedman R. A. (2004), *Backlash toward diversity initiatives: Examining the impact of diversity program justification, personal and group outcomes*, in «International Journal of Conflict Management», 15(1), 77-102.
- Kirby E. L., Harter L. M. (2003), *Speaking the language of the bottom-line: The metaphor of 'managing diversity'*, in «Journal of Business Communication», 40(1), 28-49.
- Kirton G., Greene A. M. (2009), *The costs and opportunities of doing diversity work in mainstream organizations*, in «Human Resource Management Journal», 19(2), 159-175.
- Kochan T., Bezrukova K., Ely R., Jackson S., Joshi A., Jehn K., Leonard J., Levine D., Thomas D. (2003), *The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network*, in «Human Resource Management», 42(1), 3-21.
- Kossek E. E., Lobel S. A., Brown J. (2006), *Human resource strategies to manage workforce diversity*, in A. M. Konrad, P. Prasad, J. Pringle (eds), *Handbook of workplace diversity*, Thousand Oaks: Sage, 53-74.
- Kymlicka W. (2007), *Multicultural Odysseys*, in «Ethnopolitics», 6, 585-597.
- Kymlicka W. (1999), *La Cittadinanza Multiculturale*, Bologna: Il Mulino.
- Kymlicka W., Banting K. (2006), *Immigration, multiculturalism, and the welfare state*, in «Ethics & International Affairs», 20(3), 281-304.
- Litvin D. R. (1997), *The discourse of diversity: from biology to management*, in «Organization», 4, 187-209.
- Lorbiecki A., Jack G. (2000), *Critical turns in the evolution of diversity management*, in «British journal of management», 11, S17-S31.
- Marvasti A. B., McKinney K. D. (2011), *Does diversity mean assimilation?*, in «Critical Sociology», 37(5), 631-650.
- Mauri L., Visconti L. M. (2004), *Diversity management e società multiculturali*, Milano: Franco Angeli.
- Maxwell G.A., Blair S., McDougall M. (2001), *Edging Towards Managing Diversity in Practice*, in «Employee Relations», 23(5): 468-482.
- McBride A., Hebson G., Holgate J. (2015), *Intersectionality: are we taking enough notice in the field of work and employment relations?*, in «Work, Employment & Society», 29(2), 331-41.
- Messer-Davidow E. (2021), *The Making of Reverse Discrimination: How DeFunis and Bakke Bleached Racism from Equal Protection*, Lawrence: University Press of Kansas.
- Monaci M., Zanfrini L. (2020), *Una macchina in moto col freno tirato. La valorizzazione dei migranti nelle organizzazioni di lavoro*, Milano: Fondazione ISMU.
- Monaci M. (2012), *Culture nella diversità, cultura della diversità. Una ricognizione nel mondo d'impresa*, Milano: Fondazione ISMU.
- Mulinari P., Selberg R. (2013), *Intersectional directions in working life research: A proposa*, in «Nordic journal of working life studies», 3(3), 81-98.
- Oxoby R. (2009), *Understanding social inclusion, social cohesion, and social capital*, in «International Journal of social economics», 36(12), 1133-1152.
- Pincus F. L. (2003), *Reverse discrimination: Dismantling the myth*, Boulder: Lynne Rienner Publishers.
- Ravazzani S., Mazzei A., Fisichella C., Butera A. (2021), *Diversity and inclusion management: an analysis of practice developments in Italy*, in «Sinergie Italian Journal of Management», 39(3), 213-229.
- Rodriguez J. K., Holvino E., Fletcher J. K., Nkomo S. M. (2016), *The theory and praxis of intersectionality in work and organizations: Where do we go from here?*, in «Gender, Work and Organization», 23(3), 201-222.

- Rosanvallon P. (2004), *Le Modèle politique français. La société civile contre le jacobinisme de 1789 à nos jours*, Paris: Seuil.
- Shachar A. (2001), *Multicultural jurisdictions: Cultural differences and women's rights*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Squicciarini M. P., Voigtländer N. (2016), *Knowledge elites and modernization: Evidence from Revolutionary France*, WORKING PAPER 22779, National Bureau of Economic Research.
- Taylor C. (1993), *Multiculturalismo: la politica del riconoscimento*, Milano: Anabasi.
- Taylor C. (1998), *The Dynamics of Democratic Exclusion*, in «Journal of Democracy», 9(4), 143-156.
- Teney C. (2011), *Endorsement of assimilationism among ethnic minority and majority youth in a multination-multithnic context: The case of Brussels*, in «European Sociological Review», 27(2), 212-229.
- Thomas D. A. (2004), *Diversity as strategy*, in «Harvard business review», 82(9), 98-108.
- Thomas Jr. R. R. (1990), *From affirmative action to affirming diversity* in «Harvard business review», 68(2), 107-117.
- Trouillot M. R. (2003), *Global Transformations: Anthropology and the Modern World*, New York: Palgrave Macmillan.
- UN (2016), Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale il 25 settembre 2015, available at: <https://unric.org/it/agenda-2030/>
- UNESCO (2001), *UNESCO Universal Declaration on Cultural Diversity*, 2 November 2001, available at: <https://www.refworld.org/docid/435cbcd64.html>
- UNESCO (2006), *UNESCO guidelines on intercultural education*, available at: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000147878>
- Ventura R. A. (2022a), *Cancel culture, censura e capitale morale*, «Vita e Pensiero», 3.
- Ventura R. A. (2022b), *Dieci tesi sul politicamente corretto*, in AA. VV., *Non si può più dire niente?*, UTET: Milano.
- Vertovec S., Wessendorf S. (2010), *The multiculturalism backlash. European Discourses, Policies and Practices*, London: Routledge.
- Vertovec S. (2007), *Super-diversity and its implications*, in «Ethnic and racial studies», 30(6), 1024-1054.
- Vivek R. (2022), *Is Blind Recruitment an Effective Recruitment Method?*, in «International Journal of Applied Research in Business and Management», 3(3), 56-72.
- Vredenburg J., Kapitan S., Spry A., Kemper J. A. (2020), *Brands taking a stand: Authentic brand activism or woke washing?*, in «Journal of public policy & marketing», 39(4), 444-460.
- Ward J. (2008), *Respectably Queer: Diversity Culture in LGBT Activist Organizations*, Nashville: Vanderbilt University Press.
- World Bank (2012), *Patriarchy and Progress: The Role of Gender Equality in Economic Development*.
- Yadav S., Lenka U. (2020), *Diversity management: a systematic review*, in «Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal», 39(8), 901-929.
- Zander U., Zander L., Gaffney S., Olsson J. (2010), *Intersectionality as a new perspective in international business research*, in «Scandinavian Journal of Management», 26(4), 457-66.
- Zifaro M. (2020), *Diversity management: uno sguardo all'Europa*, Pisa: Pisa University Press.