



Marco Guerci, Alberto Lulli,
Gabriele Ballarino

PER UN DIVERSITY MANAGEMENT DI CLASSE

Integrare le origini sociali

PREFAZIONE DI FEDERICO RAMPINI

POSTFAZIONE DI FRANCESCO BILLARI

FrancoAngeli



AIDP



AIDP

ASSOCIAZIONE ITALIANA
PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Direzione

Paolo Iacchi e Luca Solari

Comitato scientifico

Pierangelo Albini, Marco Bentivogli, Mariano Corso, Nadio Delai, Gabriele Gabrielli, Martina Gianecchini, Barbara Imperatori, Marcello Martinez, Cristina Origlia, Stefano Passerini, Francesca Prandstraller, Enrico Sassoon, Francesco Seghezzi, Igor Suran, Teresina Torre

Il rapporto individuo-organizzazione è in fase di profondo cambiamento. I bisogni, le aspettative e i valori del soggetto sono negli ultimi anni profondamente mutati, così come le conformazioni organizzative e le dinamiche che le percorrono. Ne consegue che chi si occupa di gestione e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni deve rivedere profondamente non solo la strumentazione in suo possesso ma il significato stesso della sua azione. Mai come in questo momento, infatti, la funzione HR sta riflettendo e modificando ruolo, metodi e senso del proprio agire. La globalizzazione dei mercati da un lato e lo sviluppo tecnologico dall'altro stanno sollecitando la funzione verso un suo profondo rinnovamento. Oggi più che mai la risorsa umana dev'essere posta al centro di questo cambiamento. Questo implica tenere in gran conto anche il diverso atteggiamento del soggetto di fronte al lavoro e al suo ruolo e le implicazioni di questo nuovo approccio sul versante dell'organizzazione.

L'Associazione Italiana per la Direzione del Personale da oltre mezzo secolo riunisce a titolo individuale tutti gli operatori che si occupano di gestione e sviluppo delle persone all'interno delle organizzazioni. Di fronte a uno scenario come quello descritto AIDP vuole quindi favorire il dibattito attorno a questi temi: obiettivo di questa Collana è raccogliere ed offrire le più significative idee, tendenze ed esperienze a livello nazionale ed internazionale che possano aiutare l'innovazione in atto non solo nella funzione HR ma più in generale nella gestione e nella crescita delle persone all'interno delle organizzazioni.

Il target di riferimento non è, infatti, solo quello degli operatori di settore in senso stretto ma più in generale tutti coloro che si occupano delle persone come fattore indispensabile di crescita delle imprese e, con esse, dell'intero sistema economico, sociale e civile.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Marco Guerçi, Alberto Lulli,
Gabriele Ballarino

PER UN DIVERSITY MANAGEMENT DI CLASSE

Integrare le origini sociali

PREFAZIONE DI FEDERICO RAMPINI
POSTFAZIONE DI FRANCESCO BILLARI



FrancoAngeli

AIDP

In copertina: teatro anatomico dell'Università di Uppsala (Svezia, 1660),
foto di Roberto Mutti

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Isbn: 9788835190059

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della
licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it*

I link attivi presenti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume alcuna responsabilità sui link ivi contenuti che rimandano a siti non appartenenti a FrancoAngeli.

INDICE

PREFAZIONE – CORPORATE AMERICA VOLTA PAGINA: IL TRAMONTO DELL’IMPERATIVO DEI, A CURA DI FEDERICO RAMPINI	pag. 9
---	---------------

SEZIONE I

ASCESA E DECLINO DEL *DIVERSITY MANAGEMENT*

1. LE ORIGINI E LE RAGIONI DEL <i>DIVERSITY MANAGEMENT</i>	» 17
1. Dalle politiche di <i>affirmative action</i> al <i>diversity management</i>	» 17
2. La diffusione del <i>diversity management</i>	» 19
3. Definizioni e dimensioni della diversità	» 22
4. Le ragioni del <i>diversity management</i>	» 23
4.1. Ragioni economiche	» 23
4.2. Ragioni istituzionali	» 25
4.3. Ragioni morali: giustizia, equità e inclusione	» 25
5. Obiettivi e pratiche del <i>diversity management</i>	» 26
6. Una visione critica del <i>diversity management</i>	» 28
2. L’EVOLUZIONE DEL <i>DIVERSITY MANAGEMENT</i> E LA SUA CRISI	» 31
1. Il <i>corporate rollback</i> – Cosa è successo?	» 31
2. E se fosse una richiesta?	» 35
3. Le possibili ragioni della perdita di legittimità	» 37
4. Una possibile strategia di rilancio degli obiettivi di equità: riconoscere l’importanza del background socio-economico	» 39

SEZIONE II

IL RUOLO DELLE ORIGINI SOCIALI NEL LAVORO

3. L'EFFETTO DIRETTO DELLE ORIGINI SOCIALI: DEFINIZIONE E RILEVANZA	pag. 43
1. Un fenomeno emergente e strutturale, che può essere iniquo e creare inefficienze	» 43
2. La stratificazione sociale	» 44
3. Un triangolo importante	» 47
4. La misurazione della posizione sociale	» 49
5. L'effetto diretto dell'origine sociale	» 52
 4. QUANTO VALE L'ORIGINE SOCIALE IN ITALIA E IN EUROPA?	 » 57
1. Effetto diretto ed effetto totale	» 57
2. I canali dell'effetto diretto in prospettiva comparata	» 60
3. Principio di competenza e principio di appartenenza	» 63
 5. CLASSE SOCIALE E CARRIERA: BARRIERE E VANTAGGI NELLE ORGANIZZAZIONI	 » 69
1. Introduzione	» 69
2. L'entrata nel mondo del lavoro	» 71
1.1. Attitudini e scelta	» 72
2.2. Il ruolo del capitale economico, sociale e culturale	» 73
2.3. Modelli di comportamento	» 75
2.4. Omofilia e bias manageriali	» 76
3. Le esperienze nel mondo del lavoro	» 77
3.1. Dinamiche intrapersonali	» 78
3.2. Dinamiche individuali	» 79
3.3. Dinamiche interpersonali	» 80
4. Promozioni	» 81
4.1. Motivazioni	» 81
4.2. Le barriere alla mobilità aziendale	» 82

SEZIONE III

INTEGRARE LE ORIGINI SOCIALI NEL DIVERSITY MANAGEMENT

6. COSA È POSSIBILE FARE PER DAVVERO: STRUMENTI PER UN DIVERSITY MANAGEMENT DI CLASSE	» 89
1. Perché integrare la classe sociale nel <i>diversity management</i> : lo stato attuale	» 89

2. Una cassetta degli attrezzi per integrare la classe sociale nelle pratiche di DM	pag.	90
2.1. La raccolta dei dati	»	91
2.2. L'interpretazione dei dati	»	93
2.3. Educazione e riflessione	»	94
2.4. Costruire una cultura di sostegno interno	»	97
2.5. Espandere il raggio della ricerca del personale	»	97
2.6. Monitorare i percorsi di crescita	»	98
3. Le criticità delle politiche di mobilità sociale	»	99
4. <i>Social Mobility Foundation</i>	»	101
7. SFIDE E OPPORTUNITÀ DI UN NUOVO MODELLO DI INCLUSIONE	»	105
1. Riconoscere la dicotomia diversità/unità	»	105
2. Strategie integrative e linee guida per le pratiche HR	»	107
3. Il ruolo della leadership e la gestione della tensione	»	108
4. Per un <i>diversity management</i> di classe	»	109
5. Conclusioni	»	110
BIBLIOGRAFIA	»	113
POSTFAZIONE, A CURA DI FRANCESCO BILLARI	»	117

PREFAZIONE

CORPORATE AMERICA VOLTA PAGINA: IL TRAMONTO DELL'IMPERATIVO DEI

a cura di *Federico Rampini*

Tra il 2020 e il 2022, sembrò che il capitalismo americano avesse trovato la sua nuova religione civile. DEI – *Diversity, Equity, Inclusion* – divenne parola d'ordine nei board, nelle relazioni annuali, nei programmi di assunzione. Dopo l'omicidio dell'afroamericano George Floyd da parte di un poliziotto bianco (maggio 2020) e le proteste che travolsero gli Stati Uniti sotto la guida del movimento radicale Black Lives Matter, i CEO firmavano dichiarazioni pubbliche di contrizione, creavano task force, stanziavano miliardi per la “giustizia razziale”. Il Chief Diversity Officer era la professione del momento, i consulenti DEI il business in voga.

Cinque anni dopo l'entusiasmo appare evaporato. L'imperativo moral-politico che aveva imposto la diversità quasi come un vincolo religioso, diventa improvvisamente negoziabile o finisce addirittura nel dimenticatoio. Alcuni preferiscono parole più neutre – “*fairness*”, “*belonging*”, “*decision quality*” – altri tagliano programmi, ribattezzano uffici, rimuovono slogan DEI dalla comunicazione pubblica. I dati lo dimostrano: secondo Revelio Labs, le offerte di assunzione DEI calano oltre il 40% dal picco del 2023; nelle aziende quotate in Borsa che figurano sul listino S&P 500 il termine “DEI” crolla dai filing ufficiali quasi del 70% in un solo biennio.

Il fenomeno non nasce oggi, né solo per la svolta politica di Washington con l'arrivo di Donald Trump alla Casa Bianca. Il ripensamento era già cominciato, silenzioso, dentro le aziende stesse. E in ampie aree della società civile.

Descrivere lo smantellamento delle politiche DEI come un arretramento reazionario voluto dalla destra sarebbe una forzatura. Peggio, una falsità. Quelle politiche avevano fatto inorridire molti progressisti. Tradivano gli ideali del più autorevole leader delle lotte dei neri per i diritti civili, il pastore Martin Luther King Jr. Nel suo celebre discorso del 28 agosto 1963, davanti al Lincoln Memorial, il reverendo King proclamò il suo sogno per l'America usando questa immagine: un Paese in cui i bambini “fossero giudicati non

per il colore della loro pelle ma per il contenuto del loro carattere”. Quelle parole condensavano un ideale di universalismo e uguaglianza individuale che per decenni è stato la bussola morale del movimento dei diritti civili. Con le politiche DEI questo principio veniva calpestato e rovesciato nel suo esatto contrario: si era tornati a classificare i cittadini in base all’identità etnica, distruggendo proprio l’aspirazione di King a un’America post-razziale.

Ma la stagione dell’estremismo DEI, per quanto breve, è stata solo il culmine di un’evoluzione dilatata su tempi molto lunghi. Le politiche DEI non sono nate dal nulla. L’antefatto culturale più antico risale ai Great Awakening della cultura puritano-protestante nell’Ottocento: movimenti di purificazione ed espiazione collettiva, la cui ispirazione è ben presente nel complesso di colpa odierno delle élite bianche radical-chic. Più sono ricche più si esaltano nel coltivare i propri complessi di colpa. Un grande scrittore americano nel 1970 conia l’espressione “radical chic”: è Tom Wolfe, pioniere del New Journalism. Assiste come cronista a un ricevimento mondano nella casa new-yorchese del compositore e direttore d’orchestra Leonard Bernstein, in onore delle Black Panthers, terroristi afroamericani. La descrizione di Wolfe resta un capolavoro: in quel superattico di 13 stanze su Park Avenue, tra fiumi di champagne, ottanta milionari si accalcano per omaggiare i protagonisti della lotta armata anti-sistema.

Le politiche DEI si innestano anche sulla lunga stagione dell’Affirmative Action, introdotta negli anni Sessanta come rimedio alle discriminazioni storiche contro afroamericani e minoranze. Quelle politiche prevedevano criteri preferenziali nelle assunzioni pubbliche e nelle ammissioni universitarie, corsie privilegiate con l’obiettivo di accelerare l’integrazione e riequilibrare opportunità compromesse da secoli di segregazione. Per anni l’Affirmative Action fu considerata dall’America progressista come uno strumento legittimo di riparazione storica, sostenuto da gran parte dell’establishment liberal.

Negli anni Duemila, però, l’argomento si è spostato: più che rimediare a un torto storico, l’azione positiva è stata interpretata come un meccanismo permanente di redistribuzione etnica delle opportunità. Il quadro giuridico ha iniziato a scricchiolare con sentenze della Corte Suprema sempre più scettiche. Il punto di svolta è arrivato nel 2023, quando la Corte ha dichiarato incostituzionali i criteri di ammissione razziali ad Harvard e UNC: una decisione storica che ha accelerato la trasformazione dell’Affirmative Action nella versione contemporanea delle politiche DEI, più ampie, più pervasive e più controverse. E’ importante ricordare che il ricorso contro l’Affirmative Action di Harvard era partito da uno studente asiatico-americano: le prime vittime della nuova discriminazione a rovescia infatti erano gli appartenenti alle minoranze etniche di maggior successo accademico e socio-professionale, penalizzati per dare la priorità agli afro-americani.

La sentenza della Corte Suprema 2023 (Students for Fair Admissions v. Harvard/UNC) abolisce l’uso della razza nei criteri di ammissione uni-

versitaria. Il principio giuridico è estensibile all'impresa privata: favorire una categoria etnica, anche a fin di bene, può configurare discriminazione. Pochi mesi dopo tredici Attorney General repubblicani avvertono i CEO: programmi che includono corsie per soli neri, borse riservate ai latinos o internship solo LGBTQ espongono a causa legale. E infatti arrivano. Target viene citata dagli azionisti per aver sottovalutato rischi reputazionali e politici legati al DEI; Pfizer patteggia dopo accuse di “*reverse discrimination*”. Le direzioni legali delle aziende cominciano a diramare nuovi consigli: meglio prudenza.

La seconda forza dietro l'abbandono delle politiche DEI è più semplice: stanchezza, rigetto diffuso nella società civile, nel mondo del lavoro. Migliaia di dipendenti raccontano una sensazione crescente di oppressione – corsi obbligatori, manuali aziendali sui presunti pregiudizi inconsci, denunce del cosiddetto “privilegio bianco”, moduli da firmare, una nuova burocrazia vigilante e autoritaria.

Molte aziende l'avevano capito prima del cambiamento politico. Tra le prime Walmart smette di considerare esplicitamente razza e genere nelle forniture. Meta, Ford, John Deere, IBM tagliano team DEI nei piani di riduzione costi. Altre non annunciano nulla – lo sgonfiamento avviene sottotraccia.

C'è una narrazione faziosa secondo cui le uniche critiche a DEI arriverebbero dalla destra bianca. Ma una revisione onesta mostra un quadro più complesso. Molti dissensi nascono dentro le stesse minoranze che DEI intendeva aiutare – per motivi opposti rispetto alla critica ultra-radical delle élite vicine a Black Lives Matter che giudicano il fenomeno DEI come puramente “cosmetico”.

Tre linee emergono.

1. La cultura del vittimismo e della recriminazione. Alcuni studiosi afroamericani conservatori denunciano che DEI, invece di promuovere eccellenza e responsabilità individuale, incentiva una narrativa di debito storico infinito. Shelby Steele, saggista afroamericano premiato con il National Book Critics Circle Award, sostiene che l'antirazzismo istituzionale americano ha prodotto una “dipendenza psicologica dal risarcimento” e ha reso la società più attenta a distribuire colpa che a generare opportunità. Jason L. Riley, editorialista del Wall Street Journal (e autore di “Please Stop Helping Us”), formula una tesi simile: troppe politiche all'insegna dell'egualitarismo forzato scoraggiano l'etica del lavoro e promuovono l'idea che il successo debba arrivare tramite risarcimento più che merito. In questa prospettiva, DEI non emancipa ma infantilizza; non apre porte ma crea un diffuso sospetto a danno dei meritevoli: “Sei qui perché bravo o perché appartieni a una categoria protetta?” Molti professionisti neri di alto livello lo raccontano. Manager e ingegneri afroamericani dichiarano – talvolta in forma anonima – di sentirsi sminuiti, trattati come “quote ambulanti”. L'effetto è devastante: i più capaci temono di essere percepiti come frutto di favoritismo.

2. Il caso asiatico: il gruppo più penalizzato. La discriminazione non si distribuisce solo tra bianchi e neri. Gli americani di origine asiatica – tra i gruppi con i migliori risultati accademici e professionali – si scoprono improvvisamente penalizzati in nome dell’equità. L’universo scolastico è l’esempio più evidente: la lotta contro la selezione d’ingresso nelle high school d’élite come Stuyvesant a New York nasce per favorire minoranze sottorappresentate, ma i principali esclusi diventano spesso studenti cinesi, coreani, indiani. La narrazione meritocratica – studio, risultati, competenze – viene sostituita da un bilanciamento identitario. Molti asiatici hanno vissuto DEI non come emancipazione, ma come diseguaglianza istituzionalizzata. Settori come la tecnologia e la finanza, pieni di talenti asiatici, sono stati spinti a promuovere più manager neri e latinos per “riequilibrare” gli organigrammi, spesso lasciando fuori i candidati cinesi con performance migliori. Risultato: risentimento silenzioso, raramente raccontato pubblicamente per paura di sentirsi accusare come razzisti.

3. Il paradosso DEI è che dove vuole sanare ingiustizie suscita dubbi generalizzati sul merito. In alcune aziende si diffonde un sospetto corrosivo: è stato promosso perché competente o perché serviva una donna? un transgender? un nero? Senza trasparenza su criteri e performance, il messaggio implicito diventa tossico. Tutto il sistema delle gerarchie, delle promozioni, delle opportunità di carriera interna, viene inquinato.

Nel nuovo ciclo politico, DEI diventa bersaglio esplicito. L’amministrazione Trump dichiara di voler smantellare l’ideologia della “equità identitaria”, licenzia migliaia di funzionari federali impegnati in ruoli DEI (con successiva class action dei licenziati), e introduce un vincolo inedito: per alcune operazioni di fusione nel settore telecom, le aziende devono rinunciare ai programmi DEI per ottenere l’approvazione della FCC (l’autorità antitrust). AT&T lo fa per prima – ufficialmente e per iscritto. È l’evento mediaticamente più visibile, ma la ritirata era già iniziata. L’offensiva politica accelera, non origina il fenomeno.

Il bilancio della stagione DEI si potrebbe riassumere così: ha abbondato di dogmatismo ideologico e retorica morale, spesso con una visione distorta dei rapporti tra gruppi etnici nella società americana (esempio: i bianchi non sono più in cima alle classifiche socio-economiche dominate invece dagli asiatici; il progresso dei neri è stato enorme, ma più netto negli anni Cinquanta cioè prima che subentrasse un approccio assistenziale); ha incentivato identità contrapposte più che coesione; ha scatenato rigetto legale e culturale; ha eroso fiducia interna, sostituendo al linguaggio della performance quello della colpa e del risarcimento. Molti manager oggi ammettono: abbiamo creato divisioni e ingiustizie mentre credevamo di sanarle.

Se non DEI, allora cosa? Non è un ritorno al passato. La forza lavoro di oggi è troppo diversificata perché un’azienda possa ignorare la pluralità. La generazione Z considera un ambiente inclusivo come un criterio importante

di scelta del datore di lavoro. Ciò che sta prendendo forma è un modello nuovo: meno ideologia, più governance; misurazioni e indicatori oggettivi; criteri trasparenti per avanzamenti e bonus; diversità non solo identitaria, ma sociale, geografica, economica; meritocrazia rafforzata, non sostituita. La domanda per il corporate management diventa: come costruire organizzazioni giuste senza seppellirle sotto ideologia? Come promuovere talenti senza costringerli nei ruoli di testimonial identitari? Come unire, invece che dividere?

Il paradosso più acuto negli anni dell'estremismo DEI, è che vietava la diversità più preziosa di tutte: quella delle opinioni. Era la dittatura del conformismo, che imponeva a tutti di ripetere le stesse liturgie “politicamente corrette”: un veleno potente contro la creatività.

SEZIONE I
ASCESA E DECLINO DEL
DIVERSITY MANAGEMENT

Perché leggere questo capitolo?

Il *diversity management* è un approccio molto importante e discusso nelle teorie e nelle pratiche organizzative contemporanee. Questo capitolo si propone di esplorare le origini, le giustificazioni e le ragioni sottostanti al *diversity management*, con un'attenzione particolare alla sua evoluzione dalle politiche di *affirmative action* negli Stati Uniti alla sua successiva diffusione a livello globale. L'obiettivo è fornire una panoramica breve ma completa dei concetti fondamentali del *diversity management*, tracciandone le radici storiche e analizzando le molteplici ragioni che ne hanno determinato l'affermazione in molti contesti organizzativi.

1. Dalle politiche di *affirmative action* al *diversity management*

L'emergere dell'*affirmative action* negli Stati Uniti dei primi anni '60 fu una risposta al contesto storico di discriminazione razziale nei processi di assunzione, in particolare a danno della popolazione nera, di origine africana. Questo concetto fu successivamente ampliato per affrontare anche la discriminazione di genere, a danno delle donne. L'*affirmative action* nacque durante il movimento per i diritti civili degli anni '60 come reazione alla discriminazione sistemica affrontata dalle minoranze razziali ed etniche, nonché dalle donne, nelle opportunità di impiego e di istruzione. L'obiettivo era garantire che i gruppi emarginati avessero pari opportunità di avanzamento e inclusione. L'Executive Order 10925, firmato dal Presidente John F. Kennedy nel 1961, fu la prima politica ufficiale a implementare l'*affirmative action*, affermando che gli appaltatori federali avrebbero dovuto intraprendere

“azioni positive per garantire che i candidati fossero trattati equamente senza riguardo a razza, colore, religione o origine nazionale”. Il Civil Rights Act del 1964 avanzò ulteriormente la discussione proibendo la discriminazione occupazionale da parte dei grandi datori di lavoro e creando la Equal Employment Opportunity Commission. Successivamente, l'*affirmative action* fu estesa per includere altre categorie protette come quelle definite da religione, sesso, origine nazionale, disabilità ed età.

L'obiettivo iniziale dell'*affirmative action* era aumentare la rappresentazione delle minoranze nelle organizzazioni, attraverso misure come la preferenza per alcuni gruppi o l'esplicitazione di obiettivi di diversità, fino talvolta all'uso di quote, vale a dire riservare una determinata percentuale di assunzioni a un determinato gruppo sociale. L'utilizzo delle quote è stato da subito controverso, in particolare nel caso delle ammissioni alle università, e l'*affirmative action* è stata oggetto di numerose sfide legali, diverse delle quali sono arrivate alla Corte Suprema. Per esempio, *Regents of the University of California v. Bakke* (1978) proibì il ricorso a quote razziali rigide, ma consentì di considerare la razza come uno dei criteri rilevanti per le decisioni di ammissione, oppure, di recente, *Students for Fair Admissions v. Harvard* (2023) ha annullato la possibilità di basare le ammissioni sulla razza.

La storia dell'*affirmative action* negli Stati Uniti, e negli altri Paesi in cui è stata adottata, per esempio l'India, mostra una tensione tra l'obiettivo iniziale, che era porre rimedio alla discriminazione passata, e la successiva enfasi sulla diversità come obiettivo sociale e organizzativo più ampio. Le sue vicende legali, inoltre, mostrano l'evoluzione dell'interpretazione della pari opportunità e dell'ammissibilità di politiche che tengano conto della razza, del genere e di altri fattori di potenziale discriminazione. La sua implementazione, in particolare l'uso di quote per le donne o per le razze minoritarie, è stata molto contestata con argomenti di equità, in particolare denunciando il fenomeno della discriminazione inversa, per cui sono i membri delle categorie avvantaggiate a essere discriminati. Per esempio, la politica delle quote può creare una situazione in cui nell'ammissione all'università una donna nera viene preferita, sulla base delle quote razziali, a una bianca o asiatica che avevano ottenuto risultati migliori al liceo. In questo tipo di situazioni l'esigenza di equità intertemporale tra i gruppi sociali, che richiede di compensare oggi i gruppi discriminati in passato, si scontra con l'esigenza di equità tra individui nel presente.

Le diverse sentenze della Corte Suprema sulle quote riflettono un graduale allontanamento dalla definizione di quote rigide – per razza o genere – verso una considerazione più sfumata della diversità, culminando nel recente divieto di quote di ammissioni basate sulla razza da parte delle università. Questa evoluzione legale e sociale ha aperto la strada all'emergere del *diversity management* come approccio distinto dall'*affirmative action*.

Qual è la differenza tra le due politiche? L'*affirmative action* mirava principalmente a contrastare la segregazione e la discriminazione nel mercato del lavoro, concentrandosi sugli aspetti morali e di giustizia sociale della questione, e garantendo pari opportunità e trattamento ai membri delle categorie svantaggiate. Al contrario, il *diversity management*, che pure affronta il tema dell'equità, mette in risalto i benefici economici e aziendali derivanti da una forza lavoro diversificata, andando oltre la sola attenzione a razza e genere. Il concetto di diversità si è quindi ampliato oltre l'etnia e il genere per includere età, disabilità, orientamento sessuale, religione, diversità cognitiva e altre dimensioni delle identità individuali e di gruppo.

La motivazione alla base della politica è quindi cambiata, passando da un imperativo puramente morale a un approccio più strategico in cui la diversità è vista come una potenziale fonte di vantaggio competitivo, in termini di innovazione, produttività e accesso ai mercati. I limiti e le controversie che circondano l'*affirmative action*, in particolare l'attenzione alle quote e la percezione di discriminazione inversa, hanno portato allo sviluppo di un approccio più olistico.

Il *diversity management* è quindi emerso come un modo per andare oltre il semplice conteggio dei numeri, verso una gestione e valorizzazione attiva delle differenze finalizzata ai benefici, intrinseci e strumentali, che se ne possono ricavare. Questo cambiamento riflette una crescente consapevolezza che un ambiente veramente inclusivo può favorire l'innovazione, la creatività e migliori risultati aziendali.

2. La diffusione del *diversity management*

Le multinazionali americane hanno svolto un ruolo significativo nella prima diffusione delle pratiche di *diversity management*, spesso spinte dalle loro esperienze con l'*affirmative action* e dalla necessità di gestire forze lavoro diversificate in un ambiente globalizzato. Queste aziende hanno riconosciuto i vantaggi aziendali dei team diversificati e hanno iniziato a implementare politiche e programmi per promuovere l'inclusione nelle loro operazioni globali.

La successiva adozione e adattamento del *diversity management* da parte delle grandi imprese europee è stata influenzata da fattori come la crescente diversità della forza lavoro, la globalizzazione e l'emergere della Piattaforma UE delle Carte della Diversità. L'istituzione di Carte della Diversità nazionali in tutta l'UE, a partire dal 2004, ha fornito un quadro di riferimento concettuale e una piattaforma operativa che hanno incentivato le organizzazioni a impegnarsi per fare progredire la diversità e l'inclusione al loro interno.