

Maria Cristina Bombelli

Uni cità

Voci del lavoro nuovo / FrancoAngeli

Voci del lavoro nuovo

Direzione editoriale Silvia Zanella

Il mondo del lavoro è rimasto senza parole.

Il cambiamento radicale avvenuto negli ultimi anni ha svuotato di senso molti concetti dati per assodati, tanto nel lessico quotidiano, quanto nella letteratura manageriale. Ci ritroviamo a usarli e immediatamente capiamo che qualcosa non funziona più. Serve un nuovo vocabolario. E non si tratta necessariamente di inventare nuove parole, ma di dare un senso differente o inedito a quelle che già ci sono e che non sono mai entrate a pieno titolo nel mondo del lavoro.

Al tempo stesso, servono persone nuove, voci nuove per l'appunto. Nuove per genere, per generazione, per provenienza culturale, per valori. Voci capaci di rinnovare le categorie, di ribaltare gli approcci, di generare un nuovo paradigma.

La collana **Voci del lavoro nuovo** nasce in questo contesto e per questo scopo: proporre una riflessione sulle sensibilità e le competenze distintive per il lavoro e la leadership di domani.

Libri pensati per una lettura smart e ricca di stimoli, che attivi il mindset più adatto ad affrontare le sfide professionali.

Dai protagonisti della cultura manageriale contemporanea e del people management, suggestioni strutturate e strumenti concreti per dare a ciascuna lettrice e ciascun lettore la possibilità di costruire un futuro del lavoro differente.

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.

Maria Cristina Bombelli

Uni cità

Voci del lavoro nuovo / FrancoAngeli

Isbn: 9788835166351

Progetto grafico della copertina: Gianni Camusso

Foto dell'autrice in copertina: Paolo Retegno

1ª edizione. Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. 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.

*Ad Aaron e Zoey,
i cuccioli della mia famiglia,
sperando che trovino sulla loro strada
un lavoro che li appassioni.*

*Come non ci sono due foglie uguali,
così non esistono due individui uguali.*

Giulio Giorello

Indice

Prefazione , di <i>Silvia Zanella</i>	pag.	9
Premessa	»	13
Introduzione	»	15
1. Unicità – identità – diversità: confini e collisioni	»	18
1. Il percorso dell'identità e il risultato dell'unicità	»	19
2. Retoriche e prassi della gestione della diversità in azienda	»	23
3. Unicità e conformismo	»	32
4. Che cosa vuoi fare da grande?	»	47
2. Unicità nel mondo del lavoro: spunti di riflessione	»	60
1. Gestire le persone: a che punto siamo	»	61
2. L'allarme delle giovani generazioni	»	70
3. Riflessioni sul potere	»	89

3. Gestire l'unicità	pag.	98
1. Per una cultura del rispetto dell'unicità	»	99
2. Comporre la vita	»	113
Conclusioni	»	123
10 domande (+10) per guardare al futuro	»	127
Ringraziamenti	»	131
Bibliografia	»	133

Prefazione

di *Silvia Zanella*

È grazie al contributo di Maria Cristina Bombelli che questa collana di FrancoAngeli “Voci del lavoro nuovo” si arricchisce di un nuovo lemma: “unicità”.

Abbiamo riflettuto a lungo su questa parola e sulla persona a cui affidarla. Nel dibattito sulle risorse umane si discute ormai da vent’anni attorno ai temi della diversità, dell’equità e dell’inclusione, tutte parole parzialmente complementari a quella che dà il titolo a questo volume. Eppure, sentivamo che – attraverso questi vocaboli – qualcosa ci sarebbe sfuggito. Da un lato perché era alto il rischio di rincorrere mode e tendenze, senza entrare nel merito vero della questione, ovvero come valorizzare al meglio ogni singola persona all’interno delle aziende. Dall’altro perché abbiamo la convinzione che non è per forza individuando la differenza, sottolineandone la specificità e la distanza dalla norma, che si creano le condizioni propizie per l’espressione più piena delle potenzialità di ciascuno.

Cercavamo quindi chi, partendo dal concetto di pluralità, potesse arrivare a un nucleo fondativo, quello dell’unicità appunto, con uno sguardo profondo a ciò che essa rappresenta. Maria Cristina Bombelli, che di queste tematiche si occupa da quarant’anni e che alla Business School dell’Università Boc-

coni ha fondato il primo centro studi di ricerca sul tema, ci è parsa la voce giusta per sviscerare questa parola.

In questo libro porta tutta la sua esperienza e competenza al riguardo, e ci accompagna, attraverso testimonianze, richiami bibliografici, riflessioni personali e consigli per persone e aziende, in tre percorsi.

Nel primo passa in rassegna le pratiche di diversity, equity e inclusion attualmente messe a terra nelle organizzazioni. Lo fa con un forte piglio critico, soprattutto nel loro non essere in grado di valorizzare l'unicità, riducendosi spesso a proclami o a limitarsi a "fare i compiti", e con piani di azione talvolta in collisione reciproca. Riconosce che lo sforzo non è semplice e che il tempo è una variabile fondamentale, ma non fa sconti a policy ammiccanti o declaratorie con poca sostanza.

Nel secondo capitolo la prospettiva è più sull'individuo e su come le sue istanze vengano, o meno, viste e comprese dalle organizzazioni. Introduce qui una chiave di lettura estremamente interessante, quella del potere, inteso non solo come possibilità di dare premi o punizioni, ma anche come base di partenza per il riconoscimento delle unicità. Solo un potere al passo con i tempi ha la forza di cambiare, di riconoscere i bisogni, di interpretarli a vantaggio di tutti. È in atto, afferma l'autrice, una "rivoluzione antropologica", la cui comprensione non è più procrastinabile, anche per l'emergere fortissimo delle richieste che giungono dalle nuove generazioni in ingresso nel mercato del lavoro. Per le imprese, occuparsi di unicità è un imperativo inderogabile, se vogliono mantenersi attrattive e capaci di far fiorire chi lavora per loro. Chiaro che, a loro volta, anche le imprese non sono fungibili: ognuna ha la propria cultura, i propri obiettivi, la propria storia manageriale.

Ovviamente, l'unicità va esplorata anche a livello soggettivo, tanto più che si tratta di un processo che fondamentalemente non ha mai fine. Servono consapevolezza e capacità di autoriflessione, coraggio di guardarsi dentro e al contempo

una visione realistica anche sull'esterno. Di questo parla il terzo capitolo, che non si limita a indagare l'evoluzione del sé, ma come questa possa e debba rapportarsi anche al contesto professionale. Il tema non è quindi quale professione andare a scegliere, ma quale sé mettere in gioco. Al di là di competenze e mansioni, ogni persona può realizzarsi al meglio se vede riconosciuta la propria unicità, nel configurarsi specifico di fase della vita, fase dell'azienda, ruoli personali e professionali, ambizioni private e pubbliche.

Il volume si chiude con 10 domande (+10), non intercambiabili, che ogni manager e ogni professionista dovrebbe farsi per gestire l'altrui e la propria unicità. Una doppia check list - tutt'altro che veloce - per capire quali strumenti usare, come cambiare la cultura organizzativa, come rimettere in ordine le priorità.

Grazie alla voce nuova di Maria Cristina Bombelli e a FrancoAngeli per darci la meravigliosa opportunità di costruire un futuro del lavoro diverso, valorizzando l'unicità.

Premessa

La proposta di Silvia Zanella di sviluppare il tema dell'unicità nella collana "Voci del lavoro nuovo" mi ha colta impreparata. Non tanto per il contenuto, che mi ha consentito di esplorare un argomento collaterale a quelli di identità e diversità su cui lavoro da decenni, quanto per l'arroganza potenziale di una settantenne che vuole comprendere il lavoro del futuro.

Immagino le obiezioni: l'età non conta, l'importante è la curiosità, è mantenersi attivi. E, invece, io sostengo che conta, eccome. Chi, come me, è cresciuto negli anni '60 e si è diplomato nel '70, ha inevitabilmente costruito la propria identità e unicità in altri tempi e contesti, con opzioni possibili completamente differenti da quelle attuali e soprattutto future.

Lo sostengo da tempo, da molto prima di questa proposta: noi - dove questo noi raccoglie la generazione dei cosiddetti Baby Boomer - non abbiamo più le chiavi di lettura dei fenomeni attuali, possiamo rincorrere la rivoluzione digitale, ma abbiamo l'esperienza di quella industriale; possiamo cercare di capire l'intelligenza artificiale, ma essa non potrà mai diventare un pilastro della nostra competenza. Così ho criticato coloro che, alla mia età e anche oltre, pretendono di sedere ancora in consessi di cui conosco - inevitabilmente - molto poco.

Intendiamoci, non è una rinuncia o una defezione. È il prendere atto di come si formano cognizioni ed emozioni relative; tema che ha, come vedremo, molto a che fare con l'unicità.

Dichiarare però una distanza potenziale sulle tematiche dell'innovazione, non esime me, e quelli della mia età, da cercare di dare un contributo più radicato nell'esperienza della vita, più consono a quella distanza, se si è diventati adulti e non solo vecchi, che consente di scorgere i pilastri più importanti della vita, le connessioni indispensabili, la capacità di restare in equilibrio nelle tempeste.

Quello che mi ha convinto è proprio il tema, l'unicità, perché rimanda a una riflessione su se stessi, sulla propria capacità di esplorare una dimensione interiore spesso sottovalutata, che riguarda più le radici che le fronde. Rimanda, soprattutto, a quello che faccio da molto tempo: supportare l'empowerment delle persone, in particolare, per mia inclinazione personale, delle donne.

È proprio partendo dalla propria unicità, in primo luogo accettandola e poi valorizzandola, che si può realizzare una vita lavorativa e non solo, densa di significato.

Per questo ho accettato la sfida.

Iniziando a scrivere mi sono accorta che in questo itinerario, anche molto personale, era necessario mettere molto di me e quindi ho scelto di comunicare in prima persona, tralasciando il modo un po' accademico che mi ha sempre caratterizzata nei libri precedenti. Qualcuno dice che scrivere un libro significa accettare anche il cambiamento di sé, perché gli spunti che si offrono agli altri, le domande che pervadono le pagine, sono quelli che ci hanno sfidato nella vita. Magari senza trovare risposte, ma certamente proponendo poi domande più pertinenti ed efficaci.

Dal punto di vista del linguaggio di genere ho cercato di essere il più possibile inclusiva, e spero di esserci riuscita nonostante le abitudini consolidate.

Spero che il risultato vi possa essere utile, come lo è stato per me condividerlo.

Introduzione

Il tema dell'unicità apre molte e poliedriche prospettive. In linea con il quadro generale della collana ho sviluppato una prima parte introduttiva per una definizione non solo di unicità, ma anche di diversità e identità, concetti affini, cercando di definire i diversi ambiti in cui è corretto utilizzare questi termini e il portato che essi hanno dal punto di vista operativo.

Nel primo capitolo ho inoltre sviluppato una disamina delle prassi di diversity & inclusion nelle aziende, cercando di mettere a fuoco gli elementi negativi di questi progetti in relazione all'unicità.

Il tema dell'inclusione, partito in sordina una ventina di anni fa, si è guadagnato una posizione di tutto rispetto nelle scelte aziendali, con il rischio - come per altri contenuti valoriali - di costituire più una narrazione che una realtà. Inoltre, come cercherò di dimostrare, alcuni approcci sono decisamente negativi e rischiano di costruire nuovi e più sofisticati stereotipi, invece di aiutare nel loro superamento.

Cercherò anche di sottolineare come la complessità dell'unicità riguardi moltissimi ambiti della vita sociale e che le dinamiche conseguenti entrano inevitabilmente nel mondo del lavoro, dove le persone si trovano a gestire un pesante rischio di conformismo.

Dal punto di vista individuale, sempre nel primo capitolo, cercherò di percorrere l'itinerario soggettivo della ricerca della propria unicità, un percorso probabilmente mai concluso nel corso della vita.

Nel secondo capitolo il tema dell'unicità viene utilizzato come ottica per sviluppare una riflessione, in primo luogo, sulla gestione delle persone, una sorta - se possibile - di stato dell'arte nelle prassi organizzative, relativamente alla capacità di rispondere al desiderio dei singoli di essere visti e compresi come individui, e non solo come un portato di competenze e di cognizioni utili al contesto in cui operano.

Successivamente, ho cercato di comprendere il punto di vista dei giovani, correndo il rischio di una indebita generalizzazione, ma con la consapevolezza che sicuramente esiste, nelle richieste che le persone riservano al lavoro, un tema generazionale. Un'evidenza giustificata dall'essere vissuti in contesti diversi dal punto di vista sociale ed economico con una necessaria diversificazione dei modelli di vita, dei desideri e delle aspirazioni.

La riflessione sul potere che ne segue è, a mio parere, inerente il tema dell'unicità, in quanto nella costruzione e condivisione di una cultura il conformismo è estremamente presente. La domanda chiave è: è possibile un'organizzazione che accetti al suo interno modalità differenti di gestione del potere o è condannata a una cultura univoca che escluda le diversità? Come spesso sottolineato, il potere è omofilo, ovvero sceglie e coopta persone simili, in termini di valori e di cultura. Come è possibile conciliare la gestione e l'orientamento di un'azienda con elementi potenzialmente dissonanti?

Nel terzo e ultimo capitolo, ho cercato di sviluppare una riflessione prospettica. Se è vero che l'unicità è emergente e sfida le organizzazioni del futuro, che cosa è necessario mettere in campo per accogliere desideri, bisogni e richieste differenti tra loro? Un compito, come vedremo, non facile, perché

supportato da un cambio di paradigma che potrei sintetizzare così: dalle categorie al singolo.

Nelle prassi organizzative è più facile creare schemi, classi, gruppi. In molte funzioni del personale, quando capitava una richiesta inusuale, era facile ascoltare la frase: “Non dobbiamo creare dei precedenti!”, come se l’ascolto di una necessità personale potesse scardinare l’ordinata e prevedibile gestione. È capitato a me, molti anni fa assessore all’organizzazione e al personale nel mio Comune, per una richiesta di part-time. Erano gli anni ’90 e per fortuna da allora il mondo è cambiato, ma il direttore del personale di allora vedeva in una esigenza oggi normalissima, lo spettro di un lavoro in più, non riconducibile alle categorie consolidate.

C’è però anche un compito individuale, quello di esplorare la propria unicità e i cambiamenti che intercorrono nelle diverse fasi della vita. Anche questo itinerario è non sempre facile. In primo luogo, la consapevolezza richiede tempo di riflessione, distacco parziale dalla contingenza, coraggio nello scavare la propria interiorità. Inoltre, come vedremo, i passi che si compiono possono non essere definitivi, ma tentativi a cui può essere anche necessario rinunciare.

A conclusione di questo itinerario, alcune domande aiuteranno a guardare al futuro, sia dal punto di vista di chi organizza e gestisce le persone, sia da quello individuale.



capitolo 1

Unicità – identità – diversità: confini e collisioni

1. Il percorso dell'identità e il risultato dell'unicità

“Unicità”, “identità”, “diversità”, questi tre termini hanno molto in comune e spesso vengono usati in modo fungibile, ma – a mio parere – è necessario comprenderne i confini e le aree di sovrapposizione.

Parto dalle definizioni:

unicità s. f. [der. di unico]. – La condizione e la caratteristica di essere unico; **il fatto che non esistono, per un elemento, altri uguali o simili: un avvenimento, un caso rilevante per la sua u.; u. di un'opera d'arte.**

Dal punto di vista individuale, quindi, la propria unicità riguarda le dimensioni personali, uniche e irripetibili che ci caratterizzano. Ma questa unicità non è data, è il risultato di un processo che inizia con l'infanzia e non termina mai, il percorso di costruzione della singola identità.

Anche in questo caso parto da una definizione:

identità (dal latino tardo *identitas*, derivato di *idem*, “stessa cosa”) indica in senso lato la perfetta uguaglianza, la qualificazione di una persona o di una cosa per cui essa è tale e non altra. In

senso psicologico, con tale termine s'intende l'insieme delle istanze psichiche relative alla propria persona, che costituiscono il nucleo permanente della coscienza autoriflessiva.

L'identità individuale è, quindi, un percorso in divenire che parte da molto lontano, dai processi di differenziazione, che si sostanzia nelle esperienze, negli apprendimenti, ma soprattutto nelle relazioni che ciascuno di noi sviluppa nel corso della vita. “La coscienza di sé non è una realtà obiettiva, è un'esperienza che prende vita nei discorsi come nelle azioni, nei copioni come negli abiti di scena, nella ricerca di conferme nei ruoli e in tutto ciò che promana dalla realtà quotidiana e dai suoi effetti reali” (Fasola, 2005).

Vi sono alcuni termini che è importante tenere presente nello sviluppo di questo itinerario. Il primo è “autoriflessione”: la nostra identità è la dimensione che conosciamo e che presentiamo al mondo, il secondo è “relazione” in quanto la percezione di noi stessi è una proposta agli altri che possono confermare o meno l'idea che abbiamo di noi stessi.

Un ulteriore aspetto, per delimitare il campo di indagine, ce lo propone Anna Oliverio Ferraris (2022):

Tra le dimensioni della psiche, l'identità è forse la più complessa da affrontare e da descrivere. Ogni qual volta si cerca di analizzare e definire le componenti di questa polimorfa dimensione si verifica qualcosa di analogo a quello che accade a un biologo che osservi al microscopio una cellula: quando, manovrando l'obiettivo del microscopio, l'osservatore riesce a mettere a fuoco una struttura, deve rinunciare a vederne altre, che man mano si sfocano e indietreggiano per poi svanire del tutto. Eppure, sono molti coloro che si sono cimentati nel tentativo di descrivere l'identità nei suoi risvolti, individuali, sociali e collettivi, perché, sebbene sia sfuggente, essa è percepita da ognuno di noi come un elemento costitutivo che non possiamo ignorare anche quando non troviamo le parole più adatte per definirla.

Quindi, nonostante l'identità sia complessa da descrivere da un punto di vista teorico, essa ci è perfettamente chiara nella vita quotidiana.

Risponde alle primarie domande esistenziali: chi sono io? Quali sono le mie radici e che influenza hanno avuto sul presente? Quali esperienze mi hanno formato? E così via, nel percorso autoriflessivo della coscienza di sé e delle relazioni con altri.

È proprio la dimensione relazionale della nostra identità che a volte ci pone qualche problema. Qualche tempo fa Paola, che seguivo in un percorso di coaching, mi disse:

Come faccio a trovare la “vera” me stessa se cambio continuamente nelle relazioni con gli altri? Moglie, madre, professionista... E, soprattutto sul lavoro, mi rendo conto che mi comporto in modo diverso se mi relaziono con il mio capo, con i colleghi o con i clienti.

In realtà, tutti questi aspetti fanno parte della nostra identità ed è normale che, muovendosi in una quantità di ruoli differenti, ci si modifica e ci si adatta a seconda delle nostre esigenze e di quelle di coloro con i quali ci colleghiamo.

Inoltre, il luogo di lavoro ci assegna dei comportamenti dovuti al compito che dobbiamo svolgere e agli obiettivi relativi. Il linguaggio e i contenuti dei discorsi cambiamo inevitabilmente nelle relazioni di potere, oppure in quelle orizzontali tra colleghi. E tra i colleghi abbiamo ancora comportamenti diversi nel caso di rapporti di fiducia consolidati, oppure con i neo arrivati, solo per fare degli esempi.

Questa poliedricità non cambia, ma compone la riflessione sulla propria singola identità, con una ulteriore attenzione: essa cambia continuamente nel tempo a seconda delle età, delle esperienze e delle scelte che si compiono nella vita.

Il percorso identitario sfocia nell'unicità, ma si protrae nel tempo, anche in età adulta o addirittura senile, continuando

a modellare, scavare, integrare quello che percepiamo di essere di fronte al mondo. Una strada che diventa affascinante proprio perché potenzialmente infinita, che può fare scoprire parti di sé anche molto avanti negli anni.

È Telmo Pievani che sottolinea come il vero motore dell'evoluzione e del cambiamento sia l'**unicità** in un testo recente che ci aiuterà anche a comprendere le radici del conformismo (Pievani, 2019). In natura, non esistono due piante, due animali, due esseri umani identici uno all'altro, nemmeno due gemelli omozigoti lo sono perché i loro geni potrebbero essere regolati diversamente in base all'ambiente e alle esperienze. Nell'evoluzione ogni individuo è portatore di differenze che lo rendono unico e irripetibile, differenze preziose che assicurano il futuro.

Unico e irripetibile: forse basterebbe questa convinzione a farci diventare orgogliosi di noi stessi, mentre nella quotidianità si cercano modelli a cui ispirarsi, ci si confonde nel gruppo per conformismo, poco si ascoltano le voci interiori che raccontano di potenzialità (Pievani durante la trasmissione *Noos* del 20 luglio 2023).

È questa convinzione che dovrebbe stare alla base di ogni percorso di inclusione delle individuali diversità. Anche per questo termine, dunque, cerco una definizione:

diversità s. f. [dal lat. *diversitas -atis*]. - 1. L'esser diverso, non uguale né simile: d. d'aspetto, di colore; d. di opinioni, di gusti; d. biologica, lo stesso che biodiversità. Anche, ciò per cui due o più cose sono diverse: notare le d.; queste d. vanno scomparendo.

Esplorerò i confini e le collisioni di questi tre termini nel mondo del lavoro, ma alcuni spunti utili possono emergere da ogni contesto sociale. Nonostante questi confini, appare chiaro come il "mondo del lavoro" sia esso stesso di una complessità notevole. Una ulteriore scelta di campo è che mi interrogherò sul mondo del lavoro più strutturato, quelle imprese

che fanno tendenza scegliendo i temi di cui occuparsi e che, spesso ma non sempre, hanno sinceramente a cuore il benessere dei propri collaboratori.

Stabiliti questi limiti necessari per sviluppare una riflessione, è importante non dimenticare che questo ambito è quello che personalmente definisco l'“area del privilegio”: situazione spesso non consapevole a chi la abita. Restano, e speravo di vederle diminuite nel corso della mia vita, situazioni di precarietà, di sotto-lavoro o, addirittura, di reale sfruttamento.

Un confine ulteriore, questo, per comprendere il potenziale conformismo del gruppo a cui si rivolgono questi testi e la potenziale dimenticanza di quanto accade al di fuori.

2. Retoriche e prassi della gestione della diversità in azienda

La “diversity” è una delle strategie made in USA arrivata in Italia all'inizio degli anni Duemila, quanto ho iniziato a occuparmene. Ricordo con un sorriso gli inizi di questa avventura: colleghi universitari che mi guardavano con sufficienza ritenendo il tema marginale, soprattutto quando coinvolgeva il segmento femminile. Sinceramente anche io non immaginavo l'evoluzione che questa materia avrebbe avuto nel futuro. Oggi, dopo circa venticinque anni, non esiste azienda che in modo strutturato o episodico non abbia posto in agenda questo argomento.

In un mio libro, *Management plurale* (2010), che riprenderò anche in questo testo, perché estremamente pertinente, così descrivevo una situazione che mi era capitata, molto simile ad altre con sfumature differenti, ma sempre dello stesso tenore:

Il responsabile del personale di una multinazionale mi chiama per istruire un processo di indagine delle problematiche “al femminile” nella sede italiana. Ha una grande fretta e chiede che il tutto venga svolto

in pochi giorni, con una impazienza che rischia di mettere a rischio il risultato. Alla nostra domanda sul perché di questo attivismo frenetico la risposta fu: “Personalmente reputo che il tema della diversità sia una delle ultime priorità della mia funzione, ma – purtroppo – l’headquarter vuole un report fatto sulla falsariga di quanto hanno già prodotto in un altro Paese europeo e la data di consegna è prossima...”. Naturalmente, dopo l’indagine che aveva segnalato importanti elementi di possibili azioni, ogni ulteriore tappa è stata archiviata. Probabilmente fino alla prossima sollecitazione imperativa dell’headquarter.

Così è iniziata la storia della “diversità in azienda”, con sollecitazioni esterne a manager poco convinti, ma anche consapevoli che l’utilizzo di certe retoriche o, diciamolo, “mode” sia estremamente utile per dare lustro alla propria realtà nelle strategie di comunicazione.

La retorica non è di per sé negativa, anzi essa può costituire uno strumento essenziale sia di creazione che di comunicazione di una visione/missione, senza le quali ogni organizzazione rischia di sentirsi orfana di valori e anonima nei progetti. È compito dei leader tracciare, grazie alla retorica, la direzione per condurre il gruppo verso nuovi orizzonti.

Ma, se questa è la parte positiva e attiva della retorica, finalizzata a produrre e mantenere un’identità organizzativa, la parte oscura e falsa è quella dell’utilizzo di determinate parole d’ordine a uso e consumo di una comunicazione sempre più spregiudicata che, incurante della realtà vera e concreta in cui si muove, tende a dipingere una situazione aziendale lontana dal vivere quotidiano.

Una frattura, da questo punto di vista, tra dichiarato e praticato, che è non solo endemica, ma anche fisiologica. Se la retorica mette in luce i desideri, i progetti a venire, gli orizzonti più lontani, è evidente che si discosta dal quotidiano per fornire e condividere dei panorami di cambiamento.

L’impressione è che spesso, sul tema della diversità, si giochi una retorica strumentale, fatta non tanto di desiderata,

quanto di immagini patinate, di lati fioriti da comunicare, più che di fatica quotidiana e di approfondimento reale.

In alcune aziende, anche molto note, questa spaccatura rischia di trasformarsi in un boomerang quando le persone sperimentano che esiste un abisso tra quanto dichiarato nelle intenzioni e lo sforzo realizzativo. Un elemento che, come vedremo, se è deleterio per tutti, per i giovani rischia di diventare devastante.

In una grande azienda italiana, da diversi anni, alla convention annuale, l'amministratore delegato commenta l'assenza di donne nelle prime file, riservate al top management. Dopo la soddisfazione del primo anno, le donne presenti si sentono ora umiliate da un'osservazione che non trova nessuno sforzo concreto sia nel cercare di comprendere meglio le cause di questa vistosa assenza sia nel produrre strategie concrete di inclusione del femminile nei piani alti della gerarchia.

In altre situazioni, aziende molto note, hanno trasformato il tema della diversità, in particolare quella di genere, in temi di comunicazione aziendale strutturata, costruendo dei progetti che si ancorano sul territorio, coinvolgendo altre aziende, creando network e così via. Anche in questo caso esiste il rischio concreto di spostare il proprio interesse più sull'apparenza che sull'essenza. In questi casi è facile trovare, all'interno di questi campioni del marketing, situazioni molto difficili inascoltate, come se fosse più importante privilegiare l'immagine, il dire al fare.

Nel mondo manageriale e della consulenza appaiono spesso terminologie e modelli che vengono rapidamente acquisiti da parte della "tribù". Sono appunto una moda, i *management fads*, convinzioni collettive transitorie, sviluppate da alcuni opinion maker, società di consulenza, guru manageriali, business school o riviste specializzate; oppure sono interventi manageriali che possono apparire innovativi, razionali e funzionali al miglioramento della performance aziendale. Una volta che un gruppo significativo di organizzazioni ha adottato una

certa pratica, possono svilupparsi alcune pressioni al conformismo nei manager delle altre aziende: il desiderio di imitare le azioni dei concorrenti può avere un ruolo molto importante nell'adozione di una moda manageriale, soprattutto quando non si hanno a disposizione le competenze o le informazioni necessarie per prendere decisioni in modo critico e autonomo.

Ho ripreso questo tema in chiave critica perché penso sia di estrema importanza per coloro che hanno un ruolo di responsabilità interrogarsi sul fatto che le scelte sviluppate siano determinate da un'esigenza concreta oppure dal desiderio di mettersi in mostra nei contesti sempre più scintillanti dei convegni, dove non si parla per competenza ma per sponsorship.

La mia critica, potenziale ovviamente, e che riguarda un numero sperabilmente basso di realtà organizzative, al tema della "diversity" e alla diffusione che ha avuto in questi anni è sul fronte del reale impegno attuato.

Una critica che non vuole generalizzare: molte aziende si muovono in modo coerente, pagando il prezzo del divario tra dichiarato e praticato, che è inevitabile per due ragioni. La prima è il tempo necessario a far sì che una scelta strategica passi nei comportamenti manageriali, convincendo le strutture intermedie dal punto di vista organizzativo della necessità di tali cambiamenti. La seconda è la grande variabilità delle prassi in un'organizzazione vasta e complessa. Quante volte, dopo aver condiviso e auspicato che non si debbano proporre riunioni ai propri collaboratori oltre un certo orario la sera, ci si trova a dover accogliere lamentele relative a urgenze indelegabili che lasciano la situazione immutata?

Una ulteriore riflessione riguarda proprio il termine "diversità", che non mi ha mai convinto del tutto, proprio per il significato che contiene. La domanda sorge spontanea: se ci sono persone "diverse", ce ne sono altre "uguali"? E di conseguenza diverso da chi, e per cosa?

Riparto da un'esperienza concreta:

• A un incontro sulla gestione della diversità un manager non vedente dalla nascita racconta la sua vita: ha studiato, è un tecnico molto stimato e, nonostante le sue limitazioni, svolge un lavoro di grande interesse. Essendo una persona socievole è anche molto apprezzato dal gruppo in cui è inserito. Racconta, ridendo, di una volta che stava lavorando con un collega da casa in connessione remota e, avendo il desiderio di mangiare uno yogurt chiese al collega di verificare, attraverso la webcam, la data di scadenza che lui non poteva vedere. Una situazione molto positiva, un'azienda che lavora concretamente sull'inclusione, una persona che ha grandi doti, sia professionali che umane, che rendono la sua limitazione molto relativa.

• Il manager conclude: “In effetti, grazie alla mia famiglia e al contesto in cui ho studiato e poi lavorato, non mi sono mai sentito un ‘disabile’. Solo ora che l'azienda ha creato una politica per i ‘diversi’ ho iniziato a considerare quanto per gli altri conti il fatto che io sia cieco. Ora mi sento diverso, non prima!”.

Personalmente ho tentato di superare questo disagio rispetto al termine “diversità”, cercando di sostituirlo con quello di “pluralità”, e partendo dal presupposto che ciascun individuo non appartenga mai esclusivamente a una delle “categorie” in cui si è soliti classificare la diversità in azienda, ovvero in ordine di apparizione dei progetti in questi anni: genere, generazioni, disabilità, a volte culture.

Ho sempre scherzato su me stessa: donna, madre, nata in provincia, Baby Boomer e così via. In quale progetto aziendale potrei collocarmi?

È esattamente la critica del manager non vedente: includendomi in un gruppo voi state dimenticando lo spessore della mia unicità, relegandola a un solo aspetto, che forse per me non è nemmeno il più importante.

È quella che nel tempo è stata chiamata “intersezionalità” e che possiamo, ancora una volta, definire così:

L'intersezionalità, nella teoria sociale, è l'interazione e gli effetti cumulativi di molteplici forme di discriminazione che colpiscono la vita quotidiana degli individui, in particolare delle donne di colore. Il termine si riferisce anche più in generale a un quadro teorico per comprendere come vari aspetti dell'identità individuale – tra cui razza, genere, classe sociale e sessualità – interagiscano per creare esperienze uniche di privilegio o oppressione.

Il termine “intersezionalità” è stato coniato da Kimberlé Crenshaw, sostenitrice americana dei diritti civili e importante studiosa della teoria critica della razza, nel suo articolo del 1989 “Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory, and Antiracist Politics”. Crenshaw ha introdotto questa idea per affrontare le esperienze di oppressione che non potevano essere adeguatamente comprese come risultato di normali modelli di discriminazione. Ha ribadito l'utilità del concetto nel suo articolo del 1991 “Mappatura dei margini: intersezionalità, politica dell'identità e violenza contro le donne di colore”¹.

Ritengo che il termine “pluralità” sia più utile alla comprensione del reale, proprio perché l'intersezione mantiene le categorie che, come vedremo, sono alla base di molti aspetti problematici nel costruire un ambiente realmente inclusivo.

È facile comprendere, come già sottolineato, che esiste un legame diretto tra la pluralità identitaria e l'unicità.

In un discorso, ormai diventato celebre, Drusilla Foer dal palco di Sanremo nel 2022, rivede con semplicità, ma con arguzia, questo passaggio:

“Diversità” è una parola che proprio non mi piace, perché ha in sé qualcosa di comparativo e una distanza che proprio non mi con-

¹ <https://www.britannica.com/topic/intersectionality>.

vince. E quando la verbalizzo sento sempre di tradire qualcosa che sento o che penso.

E quindi ho cercato un termine che potesse degnamente sostituire una parola che per me è così incompleta. E ne ho trovato uno molto convincente: “unicità”.

E prosegue sottolineando come sia facile comprendere l’unicità degli altri, mentre sia più difficile osservare la propria, la cui comprensione è un percorso che comprende una riflessione su ambizioni, valori, convinzioni e talenti, che comunque va allenata. Conclude: “Entrare in contatto con la propria unicità è un lavoro pazzesco”, itinerario che cercherò di condividere nel terzo capitolo.

Anche Bisconti (2023) si discosta da questo termine:

La parola “diversità” rimanda a una normalità. E, di conseguenza, al fatto che una parte delle persone considerate normali siano contrapposte a un’altra parte. Trovo insensato utilizzarla per argomentare proprio la necessità di tenere insieme le differenze. Anche la parola “inclusione” cela un risvolto semantico che va nella direzione opposta di quella desiderata. Indica infatti un’azione che viene eseguita da chi è già all’interno, verso qualcuno che invece è fuori e mette ancora una volta in luce la differenza.

Mentre condivido pienamente la prima parte di questa affermazione, trovo che il termine “inclusione” sia utile per comprendere le dinamiche in-out group, che discuterò a breve.

Il rischio più rilevante, a mio parere, non risiede solo nel linguaggio utilizzato, ma anche nelle prassi organizzative, che sono sempre partite da una classificazione prendendo uno degli aspetti dell’unicità, sia esso il genere, l’orientamento sessuale, l’età, il colore della pelle, la provenienza e così via, supponendo un identico bisogno di questo segmento e, di conseguenza, creando dei *council* che potremmo definire dei gruppi di interesse che possano avanzare richieste all’organizzazione.

Lo schema del *council* con il correlato delle quote che esso comporta è stato il più applicato nell'implementazione delle politiche di diversity made in USA, con problematiche abbastanza evidenti sulla gestione aziendale. In primo luogo, nel rapporto con la meritocrazia e con la valutazione di prestazione, indirizzo generale che, nel caso delle quote, può essere tradito in nome di un principio superiore, lasciando chi occupa le posizioni con lo status di "diverso", e con il problema di dover legittimare se stesso e la propria categoria di appartenenza all'interno delle, spesso perfide, dinamiche aziendali.

In secondo luogo, la costruzione di gruppi di "diversi" ha due elementi altamente critici: il primo riguarda il come fare a isolare un solo elemento della complessità identitaria individuale e il secondo l'esasperare pubblicamente l'appartenenza a un gruppo con il conseguente rischio di "stigma" collettivo. Alcune ricerche affermano che, in questo modo, si sono creati maggiori e più radicati stereotipi.

Ecco un esempio concreto del rifiuto dell'appiattimento in una categoria che per la persona non è rilevante.

- La società è una multinazionale della fotografia: prima di
- partire con iniziative specifiche legate alla differenza di ge-
- nere vuole verificare quali siano le esigenze concrete che le
- persone esprimono, così si organizzano alcuni focus group
- di approfondimento.
- Dopo la spiegazione degli obiettivi dell'incontro una signo-
- ra si alza e dichiara: "Lavoro in questa azienda da molti anni
- e da sempre ho svolto il mio lavoro come manager con valu-
- tazioni costantemente positive. Il fatto che io sia una donna
- non è mai stato un problema né per me né per chi mi ha
- valutata. Ora non capisco questa iniziativa che sottolinea un
- elemento che ritengo non pertinente nel mio rapporto con
- l'azienda. Pertanto, non voglio restare a seguire questa di-
- scussione, avendo altro da fare che ritengo prioritario". E con
- queste parole la signora ha abbandonato la sala.