

FOR

Tutto D.E.I., niente D.E.I.

“Fare giustizia” nella diversity risolverà il gap di competenze (e di serietà)?

Anna Zanardi Cappon



Diversità. Equità. Inclusione. Nelle versioni più aggiornate ed estensive, alla “triade delle meraviglie” che imperversa nel pubblico dibattito, tanto sul fronte dei costumi quanto su quello delle organizzazioni e del lavoro, ci si aggiunge anche l’Appartenenza, il Belonging. Così, la triade diventa il poker D.E.I.B. Da qualunque prospettiva li si guardi, sono concetti straordinari. Rivoluzionari, se solo pensiamo all’effetto dirompente che presuppongono nella misura in cui, applicati al-

la lettera, sovvertono tendenze radicate nel nostro essere, nel bisogno atavico di ancorarsi ad un’appartenenza, guarda caso, che però non accomuna ma distingue.

In group contro *out group*. “Noi” contro “Loro”. Per chiunque mastichi un minimo di psicologia sociale, autori come Tajfel e Turner non sono certo dei perfetti sconosciuti. Tantomeno sconosciuta potrà essere la loro SIT, la teoria dell’identità sociale nata nei pieni Anni Settanta per spiegare, tra social cognition e dinamiche interfunzionali, co-

me si formi un gruppo, cosa lo faccia funzionare, e come questo possa rapportarsi ad altri. La persona cerca il gruppo perché il gruppo contribuisce a formare il suo concetto di sé (adeguato e funzionale a sostenere e risolvere le sfide della sua vita), a plasmare il suo senso di autostima. Dal gruppo deriva l’identità individuale, e questo legame a doppio filo fa sì che, potendo scegliere, ciascuno tenderà a favorire il proprio gruppetto di appartenenza rispetto ad un gruppo al quale invece non appartiene, o col quale a conti fatti ha poco

o nulla a che spartire. Detto in altri termini: tenderà a privilegiare il proprio simile (per curare un senso di appartenenza che gratifica facendo sentire meno soli, ed assegnando scopo al proprio esistere), scartando le opzioni “diverse” (che minacciano proprio quel tipo di appartenenza, e con essa la percezione di sé). Se è in grado di vedersela con tutto questo, di mettere le briglie a qualcosa di così atavico, ecco spiegata la misura della radicalità di impatto che la rivoluzione D.E.I. (o D.E.I.B.) propone oggi. Una rivoluzione stra-

RICERCA e STUDI

ordinaria, non c'è che dire. Almeno sulla carta, ed in teoria. Perché da un lato l'arena pubblica in cui tutti siamo costantemente immersi, oggi, ha sviluppato un occhio di attenzione in più proprio su questo fronte, il rispetto, la protezione e la valorizzazione della diversità, di ogni forma possibile ed immaginabile di diversità.

Allora, costantemente ci ricorda quanto lunga ed in salita sia la via che conduce a trasformare il principio in azione, la filosofia pura della D.E.I. in pratica quotidiana. Ma dall'altro, e questo è il lato nascosto della medaglia (e della Luna), una cosa è innegabile. Che quando si palesa un carro del vincitore, vero o presunto tale, le persone tendono invariabilmente a salirci sopra. Costi quel che costi. A ragione o forzatamente. Con l'appello a proteggerla costantemente in vetrina, la diversità oggi fa gola, perché diventa trendy. Sta bene con tutto.

O almeno, tempi come questi forgiavano per qualunque cosa la possibilità di ammantarsi di un sentore di diversità. Infilandosi in quest'alveo a costo di ridurre la sua stessa natura, trasfigurandola. Il che è un gran bene nella misura in cui si applica a temi e questioni che, soltanto ieri, navigavano sotto il pelo dell'acqua, restando sotto-traccia nell'invisibilità completa in un mondo in cui esiste solo ciò che si può osservare, che sa far rumore nel momento esatto in cui ci sono orecchie che si pre-

stano a captarlo. Ma lo stesso non può dirsi per tante altre cose. Convivere col trend della diversità offre anche scappatoie. Comode, per giunta, perché consentono all'occorrenza di mistificare. Diluire. "Maquillare", se vogliamo dirla in questi termini, roba "altra" dalla D.E.I. Cose che con diversità, equità, inclusione e perfino appartenenza c'entrano poco o davvero nulla. Verrebbe da pensare, analogamente a quanto accaduto rispetto alle istanze di salvaguardia del pianeta, ad una deriva tipo *diversity washing* (o magari *rainbow washing*)... Come che sia, se la "teoria" è giusta ma tra le sue applicazioni, nella "pratica", si fanno largo le distorsioni, forse è tempo di farsi alcune domande, soprattutto perché a fare di tutta l'erba un D.E.I. si tralasciano altre questioni che invece meritano altrettanta attenzione.

Quanto è esteso il fenomeno? Quanti sono i casi di maquillage che, "nascosti in piena vista", sguazzano allegramente, finendo per confondersi nel mare magno del gran proclama D.E.I.? Domande scomode per risposte altrettanto difficili da formulare con esattezza, vuoi perché il camouflage, in quanto tale, spesso (ma non sempre) è studiato ad arte, vuoi perché in non poche situazioni, anche in flagranza palese, puntare il dito sarebbe un atto forse giudicato impopolare (vedi tra tutti il Tweet del "solito" Elon Musk "DEI must DIE. La questione era mettere fine alla

discriminazione, non rimpiazzarla con una discriminazione diversa").

Tuttavia, alcuni fenomeni sono sotto gli occhi di molti, se non di tutti. Basta aguzzare la vista. Alcuni esempi pratici. Tutti abbiamo assistito ad accorati appelli mediatici che andavano a parare sempre sullo stesso fronte. "Non si trovano abbastanza donne per i CdA aziendali". Che è una sonora bufala. Perché, stime recenti alla mano (al ludo all'ottava edizione – pubblicata nella primavera 2024 su dati di tutto il 2023 - di *Women in the boardroom: A global perspective*, studio Deloitte in tema condotto su +18mila aziende in 50 Paesi), in Italia le donne occupano posti in CdA più spesso che negli altri Paesi, e questo tanto se si guarda all'Europa (40% da noi, contro 33,8% Europa) quanto al resto del mondo (40% vs 23,3%).

Ancora, non di rado in Italia sono le donne a presiedere i CdA: 22% contro l'11% della media continentale (dato superiore anche a quello globale). Si potrà obiettare che tutto questo derivi dalle consuete, massicce iniezioni di "quote rosa". E si tratta di obiezione lecita, forse, ma che non altera la sostanza. Forse, dietro questi allarmi (dati alla mano parzialmente ingiustificati, perché se è vero che le donne ci sono, è altrettanto vero che lo squilibrio di genere è cosa tangibile, e la progressione del cambiamento sconfortante) c'è uno sviamento, più o meno consapevole, da temi

ben più scomodi. Ad esempio, che il problema reale dei CdA non stia nel gender. Ovvero: che il criterio che davvero sdogana l'ingresso in questi consessi sia in molti, troppi casi la necessità di resistere ad oltranza all'ingresso di donne o uomini (fa esattamente lo stesso) in possesso di approcci critici e challenging rispetto all'ordine costituito, e magari anche della convinzione di poter prestare un contributo, mettendo del proprio in una sana ed intelligente opera di governance aziendale, piuttosto che limitarsi a tacere, assecondare indirizzi e consensi bulgari e pre-confezionati, senza creare turbative di sorta (un comodo, gattopardesco mix tra "abbiamo sempre fatto così" e "così vanno le cose, così devono andare").

Detta in questi termini potrebbe sembrare un'affermazione cruda. Ma in Italia il dato di fatto è che cose come la governance, per quanto importanti e fondamentali per le organizzazioni, il tessuto, il lavoro, stentano a risalire la china. Di contro, invece, si fa un grande, grandissimo parlare di gender gap. Anche infischiosene dei numeri, che in genere tendono a non mentire. Tante messe cantate sul genere e sulla diversità, contro una scatola vuota per la governance. E questo è vero tanto sul fronte del lavoro e delle organizzazioni, quanto altrove. Basti gettare un occhio alle nostre abitudini governative: niente governance di Paese, niente politiche



condivise (né industriali, né sull'istruzione, né sulla sanità).

Eppure, si insiste sul gender gap. A preparare, attuare, celebrare e poi dimenticare in fretta (altrimenti si squalifica l'allarmistico appello successivo) un nuovo ingresso di quote rosa. Anche qui bisognerebbe iniziare a farsi delle domande. Una su tutte: cosa spinge un'azienda a mobilitarsi per inserire una "quota rosa" tra i suoi apicali? Ovvero: cosa la spinge, davvero? Un sano senso di contribuire a colmare il divario? In parte, forse. Ma non basta. Un più o meno astuto cedere a tentazioni di diversity/rainbow washing? Anche, se è ragionevole quanto sin qui argomentato. In molti casi, però, molti più di quel che si possa sopporre, c'è dell'altro.

Non di rado, c'è un calcolo che si piazza esattamente

te a mezza costa tra l'estrema ratio, da un lato, ed una certa forma di bieco bullismo postumo, dall'altro. Un'organizzazione ne vede di cotte e di crude nel corso della sua storia. Può navigare tra acque più o meno tranquille o godersi un oceano blu, se le riesce di individuarlo e piazzarci una bandierina ben riconoscibile dai clienti.

O, all'altro estremo del continuum, può finire in balia dei marosi, persa dietro sfide difficili al limite dell'impossibile. Può accadere all'organizzazione tutta, in realtà, come a ciascuna delle sue componenti, ma la vita è così, ci sono momenti in cui si sale ed altri in cui si resta fermi, in bilico, o addirittura si scende.

Sta di fatto che, quando le cose virano al brutto, i tentativi di risolvere l'impasse possono essere tanti e differenti, e questo è assoluta-

mente normale. Di non normale, e di pernicioso anche, c'è il fatto che spesse volte (e qui entriamo nell'estrema ratio di cui sopra), tentato tutto il tentabile ci si gioca la carta gender. Donne che vengono chiamate in causa in piena bufera, per mettere le mani su situazioni impossibili di per sé, o perché già compromesse in modo più o meno grave da altri. E qui, se ci sta che prima o poi qualcuno debba fare un grosso sforzo per risolvere i problemi e possa toccare ad una donna farlo, non ci sta invece tutto quel che non di rado accade a collarario.

Ovvero: che una volta che ci si tira su le maniche e si inizia a mettere ordine per placare la buriana, si ottenga in cambio una reprimenda perché i metodi usati non aggradano, o ci si scandalizza del ricorso a maniere forti, ed a nulla

vale spiegare che tempi duri e situazioni estreme possono invocare misure più drastiche del solito. Quindi, dal "non ci resta altro: giochiamoci la carta gender", si passa a qualcosa di pericolosamente simile al bullismo. Con un finale pressoché annunciato, nel quale il tentativo di porre rimedio al problema per il quale si è stati mobilitati venga azzerato, e la cosa venga improvvidamente giustificata come frutto dell'inadeguatezza della quota rosa di turno.

I detrattori delle quote rosa, dunque, arrivano anche a questo. Ma siamo sicuri di non doverci guardare le spalle anche da chi tale non è, e piuttosto sbandiera un supporto incondizionato per loro? Ovvero: siamo sicuri che quel supporto "totale" sia trasparente, e non si tratti di un paravento, l'ennesimo, dietro

RICERCA e STUDI

il quale camuffare deleghe su compiti sgraditi o grane, od altro ciarpame? Con una nota (quasi) finale in più: i detrattori, così come i sostenitori ad oltranza, sebbene qui siano riportati al plurale maschile, nella realtà dei fatti non hanno sesso...

Ne consegue la necessità di guardarsi le spalle, ed anche quella di prendere adeguate distanze, non solo dai cosiddetti “maschi alfa”, ma anche ed allo stesso tempo dalle donne stesse. In alcuni casi, infatti, il “nemico” più che alle porte uno se lo ritrova in casa. Ed in non pochi casi, si ha a che fare con spettacoli in cui a tenere fuori dalla porta (del CdA, delle organizzazioni,

etc.) le vere o percepite come tali “concorrenti” sono le donne stesse (più che tali, “maschi alfa in gonnella”, se vogliamo), e questo con o senza compiacenze di “alleati” di comodo facilmente malleabili.

Quelli sin qui elencati sono solo pochi esempi. Ma possono rendere un concetto di fondo: nel tanto parlare di gender, diversità, quote rosa, e poi equità, inclusione, etc., al netto di ottime intenzioni di fondo, tutti corriamo una altrettanto ottima dose di rischio. Quel rischio è: perdere di vista cose parimenti importanti, che forse ci stanno arrecando danni più considerevoli, perché continuano ad

accadere ma pochi ci fanno caso. Tutti parlano di diversità, e mentre continuano incessantemente, l'erosione altrove non si arresta. Nei board aziendali (e non solo) si gonfia la lista dei grandi assenti.

Contenuti di governance. Risk management. Digital transformation. E chi più ne ha, più ne metta. Convitati di pietra che avrebbero bisogno di uno sforzo di impatto e delle loro battaglie, per far sì che le aziende diventino un po' meglio di come sono ora. Alla luce di tutto questo, siamo proprio sicuri che il genere (e la diversità, e compagnia cantante) sia davvero la discriminante “finale”, e co-

me tale decisiva, per risolvere un gap che è altrove, di competenze (e di serietà)? Perché il troppo stroppia, come recita il proverbio, ed ottunde. E forse, se tutto è D.E.I., in realtà nulla lo è davvero.

Anna Zanardi Cappon

International Board Advisor e Change Consultant, esperta di trasformazione organizzativa e strategia. Economista, psicologa, teologa, autrice di numerosi libri, ha insegnato in università italiane e straniere. <https://www.annazanardi.com/>.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>

