Controllo manageriale e regolazione dell'identità organizzativa: la prospettiva dei critical management studies

Mario Pezzillo Iacono[*], *Vincenza Esposito*[**], *Riccardo Mercurio*[***]

Ricevuto il 19 Dicembre 2011
Accettato il 24 Aprile 2012

Abstract

Managerial control and identity regulation: a critical perspective
The paper focuses on the relationship between organizational control, diversity management, identity regulation and individuals' subjectivities. Consistently with the Foucauldian post-structuralist approach, we particularly explore how the creation and management of diversities comprises a means for influencing the perception of individual and collective identities and regulating the employees organisational behaviours. In line with the particular features of post-Fordist organisational systems, management has changed the methods of implementing organisational control, institutionalising a concept of it that is less geared towards heteronomy and more focussed on self-regulation of behaviours. We further show how such managerial discourses tend to act on individual and collective self-positioning within groups instrumentally constructed, having an impact on organizational action in terms of control management.

Keywords: power of control, organizational identity, diversity management, managerial discourses, decision-making, critical management studies.

1. Introduzione

I principi, le tecniche e gli strumenti di controllo manageriale costituiscono un oggetto di analisi privilegiato nella letteratura dei *Critical Management Studies* (da ora CMS) degli ultimi venti anni (Mercurio e Pezzillo Iacono, 2009). È stato tipicamente argomentato che, in coerenza con le peculiarità del sistema

[*] Seconda Università degli Studi di Napoli; e-mail: mario.pezzilloiacono@unina2.it.
[**] Università degli Studi del Sannio; e-mail: vincespo@unisannio.it.
[***] Università degli Studi di Napoli Federico II; e-mail: mercurio@unina.it.

organizzativo di matrice post-fordista, il management ha modificato le modalità di attuazione del controllo, istituzionalizzandone una concezione meno orientata all'eteronomia, fondata cioè sul mero rispetto delle regole e sulla gerarchia, e tesa, invece, all'auto-regolazione dei comportamenti e all'attivazione/rafforzamento del senso di *commitment* nei confronti dell'organizzazione (Du Gay e Salaman, 1992; Thompson e Ackroyd, 1995). In questa prospettiva, i "discorsi manageriali", intesi come la cornice istituzionale che definisce la prospettiva del management, sono tipicamente interpretati come un potenziale strumento nelle mani dei manager per la regolazione delle identità degli attori organizzativi: uno strumento capace di incidere sulla costruzione del senso del sé - in termini di auto-posizionamento della propria soggettività ed identità - in linea con gli obiettivi e le finalità manageriali (Knights e Vurdubakis, 1994).

I discorsi manageriali si manifestano sia attraverso le pratiche discorsive, ossia la retorica utilizzata dal management e tipicamente orientata alla responsabilizzazione dei comportamenti individuali, sia attraverso strumenti più "materiali" come i *Management Control Systems* (MCS), ossia come il sistema di processi attraverso cui i manager mirano ad influenzare i comportamenti dei diversi attori organizzativi in coerenza con le strategie implementate (Marchi, 2008; D'Onza *et al*., 2006; Chenhall, 2003).

Fondato sulle concettualizzazioni di potere/conoscenza del filosofo francese Michel Foucault (Knights e Willmott, 1989), il filone post-strutturalista di matrice *critical* si focalizza, tra l'altro, sui modi in cui le azioni manageriali contribuiscono ad influenzare e modellare la percezione della soggettività e dell'identità individuale nel contesto organizzativo (Casey, 1995; Svenningsson e Alvesson, 2003) e, parallelamente, su come i dipendenti, considerati essi stessi agenti pro-attivi nel processo di costruzione delle identità, attivino processi di resistenza e di reazione a quelle azioni del management, etichettati con l'espressione di "processi di micro-emancipazione" (Alvesson e Willmott, 2002).

Sebbene questa linea di ricerca sia fortemente consolidata nei CMS (Covaleski *et al*., 1998; Ezzamel, Willmott, 2001; Kondo, 1990), solo raramente, nell'ambito di tali studi, è rinvenibile un'analisi delle interdipendenze tra dinamiche di costruzione delle identità e azioni di governo delle varietà organizzative (demografiche, sociali, culturali, di competenze, ecc.) che tipicamente caratterizzano le organizzazioni moderne (ad es. Siebers, 2009). Questo sorprende in considerazione del fatto che un modo particolarmente efficace per regolare le identità degli attori organizzativi è definire categorie socio-culturali, attraverso le quali distinguere il contesto organizzativo nella dicotomia *noi vs loro*, influenzando il posizionamento, in una relazione comparativa, dei diversi attori organizzativi nel quadro della tassonomia realizzata (Siebers, 2004).

L'articolo indaga la relazione tra controllo manageriale, politiche di gestione delle diversità organizzative e costruzione e regolazione delle identità individuali. In particolare, si intende esplorare, nel quadro della letteratura post-strutturalista di matrice *critical*, come la costruzione di mappe di diversità all'interno delle organizzazioni possa costituire un mezzo per influenzare la percezione delle identità individuali e limitare il grado d'incertezza delle decisioni e dei comportamenti organizzativi a livello periferico, trasferendo i sistemi di controllo aziendale verso una logica relazionale orientata all'auto-regolazione e all'auto-disciplina dell'azione individuale e collettiva.

A tale scopo, il lavoro è articolato nel modo che segue: nel paragrafo (2) si analizza la concettualizzazione di "potere di controllo manageriale" nel *framework* del filone post-strutturalista dei CMS; nel paragrafo (3), si analizzano l'evoluzione e le specificità della concezione di diversità nell'approccio *critical*; nel paragrafo (4), si indaga il concetto di identità organizzativa, sia negli studi *mainstream* sia in una prospettiva CMS, focalizzando l'attenzione sulla relazione tra definizione delle diversità e processi di formazione e regolazione dell'identità; nel paragrafo (5) si approfondisce, il legame tra questi concetti e quello di controllo manageriale; infine, nel paragrafo (6), si illustrano le principali implicazioni ed i limiti dell'analisi svolta.

2. Il controllo manageriale nella prospettiva post-strutturalista

Il recente e significativo interesse per gli strumenti *soft* di controllo manageriale è chiaramente ascrivibile all'influenza, nel dibattito teorico così come nelle prassi gestionali, sia dei contributi sulla cultura organizzativa (ad es. Kunda, 1992), sia delle speculazioni, soprattutto di matrice Foucaultiana e post-strutturalista (Willmott, 2005; Kondo, 1990) legate alle relazioni di potere come chiave di lettura delle dinamiche organizzative (Pezzillo Iacono e Toraldo, 2011). La presente analisi si inserisce soprattutto nell'alveo di questo secondo filone di studi.

Jones (2009), in una recente opera collettanea che rappresenta una sorta di manifesto del pensiero *critical*, dopo aver identificato le radici filosofiche del post-strutturalismo nei contributi degli anni Sessanta e Settanta dei filosofi francesi Derrida (cfr. al concetto di de-costruzionismo), Deleuze (soggettività e relazione) e soprattutto Foucault (potere e panopticismo), ne illustra la cornice interpretativa di riferimento nell'ambito delle produzioni dei CMS, centrandola su tre temi chiave:

- il ruolo della comunicazione e del linguaggio come elementi fondanti dei processi di costruzione di significato (Gergen, 1994), come testo e forma

di rappresentazione dialettica (anche simbolica) delle relazioni aziendali (Sicca e Zan, 2005; Gagliardi, 1990) e, di conseguenza, come chiave ermeneutica dell'analisi organizzativa (Alvesson e Karreman, 2000);

- la ricostruzione, in una logica di studio decentrata (Hassard e Parker, 1993), del concetto di soggettività, intesa come senso del sé, mediante la scoperta della sua dinamica interna e la rivelazione delle influenze esercitate su di esso dalla società, dai conflitti di potere, dalle strutture dei discorsi culturali (Ezzamel *et al*., 2001);
- l'esigenza di interpretare le organizzazioni in una logica basata sull'anti-essenzialismo: ossia la tendenza a criticare o, comunque, andare al di là delle assunzioni socialmente legittimate, assumendo consapevolezza dell'influenza della posizione dell'osservatore/ricercatore nello studio dei fenomeni sociali; in altri termini, una prospettiva che tenga conto di quella *reflexivity* che, secondo Fournier e Grey (2000), costituisce uno dei tratti distintivi dei CMS.

La prospettiva *post-strutturalista* o, come taluni la etichettano *post-modernista* (ad es. Parker, 1992), individua i suoi riferimenti teorici di base nel costruzionismo sociale (Berger e Luckmann,1966), negli studi di matrice soggettivista (Weick, 1977) e nelle elaborazioni teoriche della *structuration theory* (Giddens, 1991). Secondo tale impostazione, la realtà sociale non è oggettiva (non è una cosa o una reificazione), ma è costituita dall'interazione fra individui ed emerge come conflitto di potere e costruzione di significati, in una logica secondo cui creare significato e organizzare si connotano come concetti interscambiabili (Weick, 1977). In altri termini, si sposta l'attenzione sulle rappresentazioni mentali, sulle percezioni, sulla comunicazione e sul linguaggio organizzativo.

Il concetto di base retrostante le analisi post-strutturaliste di impostazione *critical* è rinvenibile nell'identificazione del potere di controllo e delle dinamiche politiche come chiave interpretativa dei processi, dell'analisi e del disegno organizzativo. Per Foucault il potere è legato al modo in cui si attribuisce significato al mondo e a noi stessi: questa concezione ne estende i confini e, al contempo, ne definisce la pervasività: «*power is everywhere*» (Foucault, 1980, p. 93). In questo senso, le relazioni del potere diventano più importanti delle relazioni di significato (Ezzamel, Willmott, 2001).

Il potere di controllo, nell'approccio dei CMS di ispirazione post-modernista, costituisce, quindi, la lente attraverso cui guardare le più ampie dinamiche organizzative: i processi di regolazione delle relazioni inter-personali, di conflitto organizzativo (e sociale), di cambiamento e resistenza al cambiamento, di costruzione delle identità e delle diversità organizzative, di parteci-

pazione ed esclusione, sono da interpretarsi alla luce delle dinamiche di acquisizione, consolidamento (mantenimento dello *status quo*) e lotta per il potere.

La critica si focalizza, di conseguenza, su quella parte della letteratura manageriale ed organizzativa che sottende a pratiche manageriali che, impiegando strumenti quali la pressione sociale, la retorica del linguaggio manageriale, l'indottrinamento culturale e la responsabilizzazione individuale (e di gruppo), disegna i modelli di azione degli attori organizzativi in una logica efficace di auto-disciplina, senza che, in realtà, vi sia alcun incremento periferico nella partecipazione alle decisioni e, conseguentemente, nessuna effettiva delega di potere. In altri termini, la critica è rivolta verso la retorica dominante del post-fordismo e a quei principi che il *mainstream* organizzativo considera come suoi elementi basilari di riferimento: ricerca della flessibilità, democratizzazione, coinvolgimento, identificazione, decentramento ed *empowerment*, valorizzazione delle caratteristiche di unicità/diversità dei dipendenti, ecc.

Di ognuno di questi elementi il filone dei CMS (Alvesson e Willmott. 1992, 2000), sia di orientamento post-modernista sia di ispirazione bravermiana (Adler *et al.* 2008), propone una concettualizzazione tesa a re-interpretarne i contenuti effettivi, evidenziandone non solo contraddizioni e limiti di efficacia, ma puntando l'attenzione sull'agenda nascosta del post-fordismo, finalizzata ad assecondare gli interessi del management (e non degli *stakeholder* nel loro complesso) (Masino, 2005*a*). In quest'ottica, le "nuove" soluzioni organizzative proposte dal *mainstream*, compreso il *diversity management* (da ora DM), sono da intendersi come finalizzate ad una replica, in una trasposizione modernizzata, dei principi del controllo di matrice fordista e taylorista. L'evoluzione delle discipline di management non segna, dunque, un cambiamento né delle finalità né dei principi di base dell'azione manageriale. Ciò che tendenzialmente si è modificato sono solo le tecniche, le prassi e gli strumenti impiegati nell'azione organizzativa: la delegittimazione del controllo esercitato (attuato attraverso l'autorità formale e il controllo gerarchico esercitato ex-post) maschererebbe la finalità di estendere il controllo effettivo attraverso il concetto di controllo esercitatile, ossia la capacità di incidere *ex-ante* sulle scelte di decisione e di comportamento: l'auto-regolazione, realizzata anche attraverso l'azione di costruzione delle identità individuali, costituisce un presupposto essenziale di questo disegno (Masino, 2005*b*).

Alla luce di tale prospettiva, di seguito saranno interpretate le concettualizzazioni alla base di questo lavoro: la relazione tra i concetti di diversità organizzativa e identità nei CMS, ed il legame tra processi di costruzione delle diversità/identità e controllo manageriale.

3. Gestione delle diversità e controllo manageriale nell'approccio dei *Critical Management Studies*

Negli ultimi quindici anni la letteratura manageriale sulla diversità nelle organizzazioni è cresciuta in maniera costante. I concetti di diversità e di gestione delle diversità hanno modificato, o, almeno, messo in discussione il modo di pensare e concepire le differenze nelle organizzazioni, rappresentandole (le differenze) come un *asset* strategico che, se governato secondo determinati principi e strumenti, può far acquisire all'impresa un vantaggio competitivo sostenibile (Boxenbaum, 2006). In altri termini, le diversità hanno iniziato ad essere interpretate come un potenziale generativo di valore economico per le imprese.

La segmentazione del personale in gruppi omogenei è stata tipicamente considerata come uno strumento efficace per semplificare la comprensione e la descrizione di alcuni fenomeni e comportamenti dei dipendenti e come una leva manageriale per progettare e implementare azioni di supporto all'equità distributiva e procedurale e allo sviluppo organizzativo. La maggioranza delle ricerche si è concentrata, in particolare, sull'obiettivo di comprendere come le variabili di diversità impattino sui processi e le performance organizzative o sull'evoluzione dei percorsi di carriera delle cosiddette minoranze.

L'analisi delle varietà organizzative nella letteratura di orientamento *critical* si è sviluppata a partire dalla metà degli anni Novanta. Da allora un numero crescente di studi hanno sviluppato *frame* interpretativi del concetto coerenti con questo filone di ricerca. Tali studi, come accennato, descrivono l'analisi delle diversità organizzative soprattutto in termini di discorsi manageriali, esaminandone l'origine storica, l'azione (del linguaggio manageriale) sulla vita organizzativa e professionale e, più in generale, sull'ambiente istituzionale.

Il complesso di queste analisi ha certamente contribuito a mettere in rilievo come le diverse caratteristiche demografiche, sociali e culturali che tipicamente sottendono le politiche di DM, siano socialmente costruite (ad es. Nkomo, 2009; Zanoni e Janssens, 2007; Litvin, 1997; Nkomo e Cox, 1996; Gherardi, 1998, 1995), focalizzandosi sui modi in cui gli attori organizzativi influenzano il significato attribuito al concetto di diversità nell'ambito di specifici contesti sociali, storici ed organizzativi (ad es. Zanoni e Janssens, 2004).

In termini generali, si può affermare che nella letteratura organizzativa (*critical* ma, almeno in parte, anche in quella *mainstream*) la tendenza rispetto al tema della definizione del concetto di diversità è quella che va verso un'interpretazione estensiva, che ne amplia la concettualizzazione da criteri demografico-sociali a criteri identitari-affettivi. Interpretare, in que-

sta chiave, implica considerare criteri e dimensioni di mappatura di più difficile utilizzo come quelli incardinati sulla centralità dell'identità nei processi di strutturazione delle organizzazioni: in questa prospettiva, è necessario declinare il concetto di varietà organizzative, anche attraverso i tratti alla base della personalità, le competenze distintive, le motivazioni, i ruoli formali ed informali assunti nell'organizzazione, e così via.

Al fine di cogliere le peculiarità delle concezioni ispirate ai CMS sul tema in oggetto (rispetto agli approcci cosiddetti dominanti), è possibile sistematizzarne gli elementi di specificità intorno a tre questioni di base.

In primo luogo, va richiamata la questione ontologica del significato di diversità nell'accezione dei CMS. Zanoni *et al*. (2010), in particolare, in un *special issue* della rivista *Organization* dedicato al DM, criticano l'ontologia positivista del concetto di diversità (e di quello di identità) che caratterizza la letteratura *mainstream*. Secondo tale linea, la mappatura delle diversità organizzative è considerata come qualcosa che viene dato per scontato (come un ordine naturale) e preparato prima (*readymade*) dal management: categorie, fisse e facilmente misurabili, pronte ad essere impiegate come variabili indipendenti nello studio del fenomeno. Quest'approccio, giudicato eccessivamente semplicistico, tende ad interpretare diversità ed identità come entità oggettive, invece di riconoscerne una natura socialmente costruita. Le identità individuali sono, dunque, ridotte a mere rappresentazioni di gruppi sociali individuati attraverso tratti di tipo sociodemografico. Nkomo e Cox (1996) suggeriscono la necessità di analizzare le diversità in una prospettiva de-essenzializzante o de-naturalizzante (Fournier e Grey, 2000), ossia tesa a de-costruirne e re-interpretarne mappe e tassonomie istituzionalizzate a livello sociale ed organizzativo. Questo consentirebbe di comprendere ed interpretare i comportamenti organizzativi (ad es. le relazioni di genere) come strutturati sulla base di radici sociali e culturali.

Inoltre è stato spesso argomentato che, nella letteratura così come tra i *pratictioners*, i confronti e le comparazioni tipicamente non sono fatti tra gruppi diversi, ma prendendo una certa categoria (ad es. bianchi, eterosessuali, occidentali, ecc.) come riferimento e individuando le differenze dalle altre categorie rispetto a quella, considerata come uno standard normale. A dispetto dell'ambiguità insita nel termine *diverso*, che comunemente rimanda all'eterogeneità interna ad un gruppo, nella comparazione rispetto ad una identità dominante esso finisce con il diventare sinonimo di marginale, ad essere equiparato ad un deficit di competenze o addirittura ad una caratteristica da correggere.

Il secondo elemento fondamentale di critica dei CMS è che gli approcci tradizionali allo studio delle diversità tendono a minimizzare il ruolo del contesto sociale ed organizzativo nel formare ed influenzare il significato di

diversità organizzativa. È vero che alcuni studi (ad es. Kochan *et al.*, 2003), hanno analizzato come alcuni specifici elementi del contesto, quali le caratteristiche dei compiti, l'interdipendenza delle attività e il tempo, moderano la relazione tra diversità e performance nei gruppi di lavoro (in termini, ad esempio, di comportamenti di cittadinanza organizzativa e conflitto) (Canonico *et al.*, 2011). Tuttavia, anche in questi casi, l'assunzione di base è che le identità siano pre-determinate e, inoltre, il focus di osservazione si rivolge soprattutto all'individuazione delle identità determinanti livelli superiori di performance, piuttosto che sul ruolo del contesto nella formazione del significato delle stesse identità.

Il terzo filone di critica è legato, infine, alla teorizzazione, considerata inadeguata, di potere di controllo che sottende la strutturazione delle rappresentazioni delle diversità. Tipicamente la lente di osservazione della psicologia sociale tende a spiegare le ineguaglianze di potere legate al riconoscimento delle identità come il risultato di azioni di discriminazione individuali nell'ambito di un processo cognitivo universale. Tali azioni rimangono non inserite (*disembedded*) rispetto ad un contesto più ampio di disparità nell'accesso e nella distribuzione delle risorse tra gruppi socio-demograficamente diversi.

La letteratura *mainstream* sulla diversità, secondo i CMS, non trascura né nega la relazione tra dinamiche di potere e appartenenza alle minoranze, ma contestualizza tale relazione nella prospettiva degli attori che tipicamente beneficiano del più ampio potere di controllo, i manager in particolare. Poiché, in quella prospettiva, la comprensione e il governo delle dinamiche legate alla varietà organizzativa sono finalizzate principalmente ad un incremento delle performance, l'approccio alle diversità è strumentale al fatto di considerarle potenziali fonti di valore che hanno l'esigenza di essere attivate nell'ambito delle relazioni organizzative.

Beatty *et al.* (2007) rilevano che la stessa azione di definire e distinguere gruppi diversi costituisca una categorizzazione sociale che tende a rinforzare (invece che modificare) lo *status quo* in termini di relazioni di potere: questo determina una marginalizzazione ulteriore di quelle stesse minoranze che si proclama di voler integrare. Bisset (2004), a tal proposito, sostiene che i programmi di DM si configurano come pianificazioni di azioni attraverso le quali i manager (tipicamente maschi e bianchi) tentano, in realtà, di sostenere e/o rinforzare un sistema omogeneo nel quale, di fatto, si sentono privilegiati. Secondo l'autore, dunque, l'azione di definire e distinguere gruppi organizzativi diversi è il presupposto per una visione dicotomica: un'opposizione binaria del tipo *in-group vs. out-group*, che rafforza gli stereotipi e consolida il senso dell'altro rispetto alla categoria dominante maschio-bianco-sano-eterosessuale. In altre parole, gli studi *critical*, pur

nell'eterogeneità delle prospettive di analisi, tendono a rendere evidente come le politiche ed i processi di governo delle differenze riflettano e riproducano le ineguaglianze nelle relazioni di potere all'interno delle organizzazioni e, al contempo, contribuiscano a mantenere, consolidare e/o trasformare quelle stesse relazioni. Inoltre, i CMS tendono a reinterpretare la retorica dominante sul DM, tesa a stressare positivamente gli effetti di *empowerment* e i benefici legati all'eterogeneità delle competenze, enfatizzando l'interpretazione delle pratiche discorsive manageriali come strumento di potere di controllo del management.

Alla luce di tale prospettiva ed in linea con il paradigma poststrutturalista, la gestione delle diversità organizzative è interpretabile come un approccio metodologico ed operativo che, anche attraverso il linguaggio manageriale, tende ad agire sulle premesse delle scelte e dei comportamenti organizzativi, ampliando il potere di controllo del management sui dipendenti e, conseguentemente, riducendo il potenziale di incertezza nella variabilità delle decisioni a livello operativo/periferico. Il management tende ad influenzare e responsabilizzare le identità individuali (e di gruppo), al fine di disegnare modelli di azione degli attori organizzativi in una logica di auto-regolazione, auto-disciplina e, quindi, auto-controllo.

4. Dalla definizione delle mappe di diversità alla regolazione delle identità organizzative

Nell'alveo della letteratura organizzativa *mainstream* e *critical* sono rinvenibili numerosi contributi che hanno riconosciuto, in modo più o meno esplicito, la rilevanza delle dinamiche relazionali nell'influenzare il processo dinamico di costruzione dell'identità. Il presupposto di base di tali concezioni è che sia le modalità attraverso cui un soggetto interagisce con gli altri, sia le caratteristiche con cui si riconosce ed i gruppi con i quali si identifica, non possono non avere conseguenze significative sulle scelte di azione e/o di resistenza nei comportamenti organizzativi.

Già March e Simon (1958), ad esempio, avevano ipotizzato che la frequenza e le caratteristiche di alcuni tipi di relazione (ad es. la fiducia) influenzino il contenuto e l'intensità del processo in oggetto (Monti et. al, 2008). Alcuni anni più tardi, Tajfel e Turner (1986) evidenziavano come le percezioni sociali del sé sono necessariamente relazionali e comparative. Nkomo e Cox (1996), in un contributo più recente, suggeriscono che la mappa delle diversità può aiutare a spiegare la natura dell'identità: i due concetti, in questa prospettiva, sono reciprocamente interdipendenti: «*The*

concept of identity appears to be at the core of understanding diversity in organization» (Nkomo e Cox, 1996, p. 339). Gli studiosi mostrano come la maggior parte delle teorie sulla diversità tenta di interpretare gli effetti e le conseguenze dei processi di costruzione delle identità. In particolare, gli autori hanno elaborato la seguente tassonomia di approcci che, in modi differenti, mettono in relazione i concetti di diversità ed identità:

- *social identity theory* (SIT): tale approccio interpreta le identità individuali e le diversità organizzative in relazione alla percezione che un soggetto ha di se stesso e alla percezione che gli altri hanno di lui, enfatizzando l'influenza delle organizzazioni su entrambi questi processi di creazione di significato. L'identità delle persone, dunque, risulterebbe formata da una componente individuale ed una sociale; mentre la prima si basa su caratteristiche individuali o idiosincratiche (ad es. tratti fisici e della personalità), la seconda si forma a seguito del senso di appartenenza a gruppi sociali (politici, religiosi, culturali, ecc.). L'assunzione di base della SIT è, in sostanza, che la corrispondenza tra percezione di se stessi e "indicazione" dell'organizzazione, conduca a maggiore *commitment* e motivazione (Tajfel e Turner, 1986; Ibarra e Smith-Lovin, 1997);
- *organizational demography:* è l'approccio, in certo senso, più pragmatico. Sviluppatosi a seguito del pluri-citato articolo di Jeffrey Pfeffer (1985), esplora le conseguenze di fattori quali l'età, il ruolo organizzativo, il background in termini di formazione ed esperienze, come fattori fondanti (facilmente codificabili) delle identità e delle diversità;
- *ethnology o ethnographic studies:* questi approcci offrono una spiegazione della identità in termini di diversità culturale, radicando la cornice teorica di riferimento negli studi di Hofstede (1984);
- *race/gender studies:* focalizzati soprattutto su un piano etico/morale, l'insieme di questi studi è basato sull'analisi della pluralità di modi in cui i concetti di diversità e di gestione della diversità hanno contribuito (e spesso fallito) nel condurre a contesti e situazioni di effettiva eguaglianza negli ambienti di lavoro (e nel più ampio sistema sociale) (ad es. Nkomo, 1992; Crenshaw, 1995).

Il richiamo alla SIT, che ha ispirato la maggior parte degli studi sull'identità organizzativa di matrice funzionalista, appare coerente ai fini del ragionamento proposto in questo lavoro, in quanto già tale filone teorico aveva messo in rilievo che la classificazione di se stessi attraverso l'auto-riconoscimento in categorie organizzative (o sociali), nonché la percezione di appartenere ad un gruppo (individuato secondo i criteri del genere, dell'età, dell'etnia, del curriculum professionale, ecc.), forniscono dimensioni di significato dell'identità organizzativa (Tajfel, 1978). Secondo

questo approccio (Ibarra e Smith-Lovin, 1997), le persone, sia nei contesti organizzativi, sia nei più ampi contesti sociali, si confrontano quotidianamente in processi di categorizzazione (sviluppati consapevolmente dalle organizzazioni nelle politiche di DM), attraverso i quali si auto-classificano come facenti parte di specifiche categorie, in relazione a similarità o diversità, individuate rispetto alla percezione di se stessi. In alcuni casi questi processi contribuiscono a determinare una serie di problemi di tipo interattivo, poiché i componenti, costituenti un determinato gruppo categorico, preferiscono socializzare ed interagire con propri "simili", piuttosto che con individui di distinta identità sociale (McPherson e Ranger-Moore, 1991). Questo fenomeno è tipicamente indicato dai teorici delle reti sociali (*social network theorists*) come tendenza omofila, intesa come la preferenza ad interagire e cooperare con soggetti considerati appunto simili, rifiutando coloro che non rientrano nel medesimo gruppo (McPherson *et al.*, 2001).

Un'analisi della relazione tra costruzione dell'identità e strutturazione delle diversità in ambito organizzativo è rinvenibile anche (e soprattutto) negli approcci di tipo interpretativo e post-modernista di matrice *critical* (Marsden e Townley, 1996). In linea con tale cornice interpretativa, l'identità (organizzativa) può essere definita come una *narrazione*, ossia come una costruzione di significati, fluida e dinamica, che si sviluppa attraverso l'interazione sociale ed è influenzata dalla conoscenza e delle pratiche istituzionalizzate.

Il concetto di identità è, dunque, interpretato in termini processuali, come una continua costruzione del sé, sviluppata anche attraverso processi di differenziazione e nei quali comunque il confronto esterno con gli altri ha un ruolo fondamentale. Esso si riferisce, da un lato, al modo in cui un soggetto considera e costruisce se stesso come membro di un determinato gruppo sociale e/o organizzativo; e, dall'altro, alle modalità attraverso cui il sistema culturale, i valori, il linguaggio, i simboli e le regole di quei gruppi, "permettono" a ciascun soggetto di riconoscersi, agire e relazionarsi rispetto a se stesso, alle altre persone, al gruppo a cui sente di appartenere ed ai gruppi individuati come esterni. Tale concettualizzazione, secondo molti contributi *critical* (Alvesson e Willmott, 1992), traccerebbe una linea di demarcazione rispetto alla logica funzionalista di definizione delle identità/diversità, che, come anticipato, guarda all'identità come un costrutto "preparato prima" (tipicamente dal management), senza fare alcun riferimento alla sua legittimazione istituzionale.

Alvesson e Willmott (2002) sostengono che la *self-identity* è un processo che si realizza attraverso una pluralità di risorse: linguaggi, simboli e valori che gli individui "vivono" e a cui sono "esposti" nelle loro esperienze quotidiane. In questo senso, l'identità organizzativa può essere interpretata come il risultato

dell'interazione tra azione manageriale e reazione degli agenti organizzativi (Bergström e Knights, 2006). I due autori individuano nella costruzione di gruppi e categorie organizzative nei quali gli individui sono situati (*embedded*), anche attraverso programmi formali di DM, una modalità particolarmente efficace di costruzione delle identità. La definizione di categorie socialmente costruite, contestualizzata in specifiche dimensioni spazio-temporali, si configura come un modo per creare identità alle quali le persone devono conformarsi o, comunque, con le quali trovare un equilibrio, attraverso percorsi di conformità, resistenza (Mumby, 2005) o micro-emancipazione (Alvesson e Willmott, 1996). In altri termini, il processo di categorizzazione degli individui e, parallelamente, l'effettivo sistema di relazioni organizzative sono interpretati come meccanismi che contribuiscono alla formazione dell'identità organizzativa degli individui. Un attore organizzativo, un individuo o un gruppo, può essere esplicitamente o implicitamente identificato o auto-identificarsi attraverso le caratteristiche di attori organizzativi con i quali è associato, e questo impatta, ad esempio, sul grado di "remissività" e/o resistenza alle azioni del disegno manageriale.

La divisione dei sistemi sociali attraverso l'identificazione di un "noi" che, fisiologicamente, implica la determinazione di un "loro", crea o supporta la delimitazioni di confini e distinzioni sociali. Casey (1996, p. 331) suggerisce che le azioni tese a supportare senso di appartenenza e di *membership* rispetto ad un attore collettivo rappresentano la manifestazione dello sforzo organizzativo volto a cercare di fornire una gratificazione emozionale al lavoro. Quelle stesse azioni, è questa la tesi di base che si sostiene, contribuiscono a definire i confini ed il contenuto dell'identità organizzativa.

Foldy (2002) suggerisce che la stessa espressione *managing diversity*, che rappresenta il modo più comunemente utilizzato per etichettare le pratiche in oggetto, può essere interpretata come una modalità di gestione della varietà delle identità negli ambienti di lavoro: «*managing diversity means managing identity […] diversity policies are observable cultural artifacts which can act as identity practices*» (pp. 93-94). Seguendo la Foldy, i programmi di gestione delle diversità si configurano come un importante strumento di collegamento tra governo della cultura organizzativa e definizione delle identità di genere, etnica, professionale, ecc. Le identità diventano, dunque, ancora più visibili proprio nelle grandi organizzazioni che hanno sviluppato programmi di DM.

In linea di sintesi, dunque, la natura relazionale dell'identità è stata analizzata sia negli studi di matrice funzionalista (ad es. SIT), sia in quelli di orientamento critical/post-strutturalista. Nel primo caso (Albert e Whetten, 1985) la nozione di identità si configura come sorta di proprietà o attributo condiviso dell'organizzazione, definita soprattutto dai *key-actors* (tipicamente il top-management), che identificano una chiara distinzione tra *in-*

group e *outgroup*, e con un accento tipicamente posto sulla stabilità. Nel secondo approccio (Gioia *et al*., 2000), invece, l'identità si sviluppa come interpretazione degli attori organizzativi; è costruita nelle interazioni tra attori, i suoi attribuiti emergono nei discorsi sull'organizzazione (es. metafore) e l'accento è posto soprattutto sulla sua fluidità dinamica.

Chiariti i presupposti teorici di matrice foucaultiana e post-strutturalista dei concetti di diversità e identità organizzativa, nonché le sottese relazioni di interdipendenza reciproca, è necessario focalizzarsi, in linea con gli obiettivi del paper, sui legami di tali concettualizzazioni con quello di controllo organizzativo e governo dell'incertezza.

5. La regolazione dell'identità come strumento di controllo manageriale

Già Tompkins e Cheney (in Barker, 1998) avevano suggerito l'esistenza di una forte connessione tra processo di identificazione e processi di *decision-making*, mettendo in rilevo come le scelte manageriali legate al condizionamento delle identità individuali (dalle scelte di progettazione, alle politiche di gestione delle risorse umane, all'"indottrinamento" culturale) impattino nei margini di discrezionalità dell'azione organizzativa. Gli autori mettono in rilievo che l'identificazione organizzativa agisce «*to reduce the range of decision*», limitando o comunque vincolando la definizione delle alternative e dei criteri di scelta nel *decision making* (Barker, 1998, p. 262). Si fa riferimento, in sostanza, all'insieme di elementi che Simon (1947) aveva definito *premesse alla decisione* e che influenzano le percezioni, le capacità di giudizio e l'apprendimento degli attori organizzativi.

Gli studi di matrice *critical* pongono il concetto di potere di controllo al centro del processo di regolazione dell'identità (vedi *supra*). Secondo l'approccio Foucaultiano, potere ed identità si costruiscono in un processo di reciprocità: le specifiche e storiche relazioni di potere creano particolari identità che poi servono a mantenere e consolidare quelle stesse relazioni. Jenkins (1996) suggerisce che «*social identities exist and are acquired, claimed and allocated within power relation*» (p. 44).

Foldy (2002) mette in rilevo che i concetti di potere e identità sono interdipendenti e che tale interdipendenza si manifesta in modi diversi (ad es. con diverse intensità) in specifici contesti organizzativi. Le categorie sviluppate nei programmi di DM rifletterebbero le sottostanti relazioni di potere, limitando la possibilità di riconoscersi in un modo differente da quello "istituito" dall'organizzazione. Parallelamente, a parere della Foldy, i programmi di ge-

stione delle diversità che non prendono in considerazione la questione della distribuzione del potere, non possono che portare a cambiamenti superficiali nelle organizzazioni, sviluppando sentimenti di cinismo tra i dipendenti (sia nel gruppo dominante sia tra i gruppi marginalizzati) e contribuendo ad aumentare il pessimismo relativo all'efficacia di queste iniziative.

Nel citato articolo del 2002, Alvesson e Willmott interpretano esplicitamente la regolazione dell'identità come una dimensione del controllo attivato dal management per la gestione degli interessi divergenti dei diversi attori organizzativi: «*(we) argue that identity regulation is a significant, neglected and increasingly important modality of (managerial) control*» (p. 15). Nell'opinione degli autori la regolazione dell'identità comprende gli effetti, più o meno intenzionali, delle pratiche sociali nei processi di costruzione e/o di ri-costruzione (ossia di modificazione e/o influenza) delle identità individuali.

In questo senso, la tendenza a definire e categorizzare gruppi differenti (demografici, sociali, etnici, ecc) nelle organizzazioni, sviluppando interventi ad hoc nelle politiche di gestione delle risorse umane, può essere letta come una modalità (consapevolmente o inconsapevolmente scelta dal management) per agire sul processo di formazione delle identità. Sentirsi membro di una "categoria" più ampia diventa una fonte di riconoscimento nel processo di percezione di se stessi e dell'idea di sé, che agendo sulle competenze comportamentali, diventa un riferimento per la regolazione delle decisioni e delle azioni organizzative. Secondo Zanoni e Janssens (2007, p. 1373): "*these mechanisms are argued to be more appropriate forms of control in post-fordist organizations as they mobilize workers' discretionary commitment to the organization rather than their mere compliance with rules*».

In linea di ragionamento, si può affermare che la costruzione di categorie sociali impatta sulla regolazione dell'identità e tale regolazione può essere letta come uno strumento di controllo manageriale. In questo senso, le politiche di DM, possono essere interpretate come uno strumento di controllo che contrasta con le finalità annunciate; una sorta di "controllo concertato" (Barker, 1993), attraverso cui i dipendenti (ed in particolare le categorie "residuali") tendono ad interiorizzare i codici aziendali dominanti, tanto da diventare i più attivi controllori di se stessi, dei propri comportamenti e dei colleghi.

Dal punto di vista manageriale, la categorizzazione e la *member identification* di gruppi considerati marginali, rappresenterebbero strumenti per l'auto-disciplina e l'auto-controllo, strutturandosi come forme di controllo meno visibili ed invasive, ma potenzialmente più efficaci, rispetto al controllo eteronomo della supervisione diretta. Il management, anche attraverso il linguaggio (Czarniawska, 1995) e la forza simbolica delle politiche di mappatura delle diversità (Gherardi, 1995; Gagliardi, 1990), tenderebbe ad agire sulla responsabilizza-

zione e valorizzazione delle identità individuali (e di gruppo), al fine di disegnare modelli di azione degli attori organizzativi in una logica che limita alla fonte il potenziale di incertezza dei comportamenti organizzativi.

Consolidata nel dibattito *critical* è la tesi secondo cui non c'è distonia tra il controllo dei dipendenti in un sistema gerarchico di regole formali (come la burocrazia) e decentramento e responsabilizzazione in un sistema *value based* di tipo top down. Entrambe sono considerate forme di controllo: la prima opera a livello dei comportamenti manifesti, la seconda anticipa tali manifestazioni, agendo sulla percezione di se stessi e sulla responsabilizzazione delle proprie azioni. Molti studiosi, avventurandosi in un giudizio di valore, considerano quest'ultima come una forma più insidiosa e sottile di controllo, perché mira ad agire sulla persona nella sua essenza.

I discorsi manageriali, dunque, possono essere intesi come strumento per creare significati condivisi nella definizione delle identità individuali e collettive, che coalizzano le organizzazioni intorno ad una cultura. Il linguaggio è concepito come un sistema autoritario di significati che chi detiene il potere presenta come mappa per leggere la realtà e comportarsi di conseguenza (Kunda, 1992); ossia un mezzo per influenzare i processi di percezione del contesto, di apprendimento e di decisione degli attori, per attrarre e trattenere i dipendenti di talento, agire sulla motivazione al lavoro, favorire l'allineamento degli obiettivi individuali con quelli organizzativi (Anteby, 2008; Delbridge e Ezzamel, 2005). In tale logica, i discorsi manageriali sono interpretabili come leve di azione e/o manipolazione finalizzate a creare condizioni e presupposti cognitivi che impattano sui comportamenti (Sicca *et al.*, 2009; Pezzillo Iacono *et al*. 2009), come strumenti di governo dell'incertezza e delle ambiguità legate alle differenze organizzative.

6. Conclusioni

In questo contributo i processi di gestione delle interazioni sociali sono stati interpretati come strumenti a disposizione del management per influenzare la percezione delle identità individuali e regolare l'azione organizzativa. In particolare, si è esplorata la relazione, raramente indagata in modo diretto in letteratura, tra mappatura delle diversità organizzative, processi di costruzione dell'identità e controllo manageriale, attraverso la lente di osservazione dell'approccio post-strutturalista d'indirizzo *critical*. In questa prospettiva, la gestione delle diversità emerge, non tanto come una leva per la valorizzazione della creatività e/o lo sviluppo di un contesto organizzativo orientato all'innovazione, quanto, piuttosto, come una pratica di governo dell'incertezza

legata alla varietà e alla variabilità dei comportamenti organizzativi: il DM si configura come una modalità di regolazione delle identità individuali e, dunque, come un meccanismo di controllo dei comportamenti che agisce dal livello manageriale al livello periferico, impattando sull'auto-disciplina e il *commitment* (discrezionale) nei confronti dell'organizzazione.

Tale concettualizzazione definisce una prospettiva critica, rispetto agli studi tradizionali, dei modelli di governo del *trade-off* tra valorizzazione delle specificità individuali ed esigenza di controllo (e di efficienza), tra creatività e incertezza nel disegno organizzativo. La regolazione delle identità, attraverso la creazione di specifiche categorie di diversità, segna, infatti, una prospettiva in cui l'illusione dell'*empowerment* e della partecipazione si accompagna all'ampliamento e al perfezionamento del controllo dei comportamenti.

Questo lavoro cerca, dunque, da un lato di offrire un contributo alla comprensione dei meccanismi di formazione delle identità individuali, considerate in un'accezione instabile e fluida, spostando l'attenzione da una prospettiva cognitiva ad una relazionale; dall'altro, di far emergere il collegamento tra processi di regolazione delle identità, dinamiche di potere e controllo manageriale.

In questa chiave, la gestione dei processi di formazione delle identità è osservabile non solo al fine di comprendere la rilevanza degli aspetti relazionali nei percorsi che orientano in profondità il comportamento delle persone e favoriscono una migliore relazione con l'organizzazione; ma anche come strumento manageriale per estendere il potere di controllo esercitabile.

D'altra parte, va messo in rilievo che interpretare la regolazione delle identità come leva di controllo manageriale non vuol dire affatto negare la possibilità che si sviluppino processi di resistenza degli attori organizzativi, e che tali processi possano influenzare il modo in cui le persone si riconoscono, identificandosi come membri di un determinato gruppo sociale e/o organizzativo. Le pratiche e i discorsi manageriali portano ad una azione riflessiva degli attori organizzativi, che tendono sviluppare atteggiamenti e/o comportamenti caratterizzati, appunto, da gradi diversi di resistenza.

I processi resistenza non sono interpretati dai CMS come qualcosa di qualitativamente differente rispetto all'esercizio del potere di controllo manageriale, bensì come situati in quelle stesse relazioni di potere (Kärreman, Alvesson, 2009). Thomas e Davies (2005), ad esempio, guardano alla resistenza come "un processo costante di adattamento, de-costruzione e rovesciamento dei discorsi dominanti" (p. 687), che impatta sulle modalità effettive di strutturazione dei processi di *sense-making* e *decision-making* dei diversi *stakeholder* aziendali. In altre parole, al management non è attribuita una capacità assoluta di creare un costrutto (l'identità) dal quale "non c'è via di scampo" e da cui non esiste alcuna possibilità di dissentire. Diversa-

mente, in gran parte della letteratura *critical* sul DM, si rileva una forte enfasi anche sugli "agenti" delle politiche e dei discorsi sulle diversità (vale a dire su coloro che le "subiscono"). Zanoni e Janssens (2007), in particolare, evidenziano che i dipendenti che rappresentano "minoranze" non devono essere considerati come dei "contenitori" passivi della costellazione di controlli manageriali (burocratici e fondati sulla regolazione delle identità), ma agenti che, reagendo a quella costellazione, attivano azioni organizzative e, in tal senso, possono costruire uno spazio per la loro micro-emancipazione.

Infine va rilevato che l'analisi concettuale condotta si sviluppa nell'alveo di una griglia interpretativa che ha almeno un limite di fondo. L'approccio post-strutturalista, con la sua enfasi sul linguaggio, infatti, prende in esame solo un "pezzo" dei processi di costruzione della soggettività: specificamente quella parte che stressa il ruolo della comunicazione come elemento centrale nei processi di costruzione di significati (Gergen, 1994), individuando gli aspetti "più materiali", relativi alla progettazione delle strutture (Mercurio e Martinez, 2005), dei processi di lavoro, di gestione delle risorse umane e alla codificazione delle regole organizzative, in una connotazione prettamente simbolica.

Bibliografia

Adler, P.S., Forbes, L.C., Willmott, H. (2008), Critical management studies: premises, practices, problems, and prospects, *Academy of Management Annals*, Vol. 1, pp. 119-79.

Albert S., Whetten, D. (1985), Organizational Identity, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, pp. 263-295.

Alvesson M., Bridgman T., Willmott H., a cura di (2009), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, Oxford, New York.

Alvesson M., Willmott H. (1992), On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies, *Academy of Management Review*, 17, pp. 432-64.

Alvesson M., Willmott, H. (1996), *Making Sense of Management: A Critical Introduction*, Sage, Londra.

Alvesson, M., Willmott, H. (2002), Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate, *Journal of Management Studies*, Vol. 39, pp. 619-644.

Anteby, M. (2008), Identity Incentives as an Engaging Form of Control: Revisiting Leniencies in an Aeronautic Plant, *Organization Science*, Vol. 19(2), pp. 202-220.

Barker J. R. (1993) Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing teams, *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 408-37.

Barker J. R. (1998), Managing Identification, in Whetton D. A., Godfrey P. C. (eds), *Identity in Organizations : Building Theory Through Conversations*, Sage, Londra, pp. 257-267.

Beatty J., Humphries (2007), *Diversity and Defining the Other: The Power of Naming and Claiming Control*, Proceeding of Critical Management Studies, 5 Conference Manchester, Manchester.

Bergami M., Bagozzi R.P. (2000), Self categorization, affective commitment and group self

esteem as distinct aspects of social identity in the organization, *British Journal of Social Psychology*, 39, pp. 555-577.
Berger P. L., Luckmann T. (1966) *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Doubleday, Garden City, New York.
Bergström O., Knights D. (2006) Organizational Discourse and Subjectivity: Subjectification During Processes of Recruitment, *Human Relations*, 59 (3), pp. 351-377.
Bissett, N. (2004), Diversity writ large: Forging the link between diverse people and diverse organisational possibilities, *Journal of Organizational Change Management*, 17(3), pp. 315-325.
Boxenbaum E. (2006), Lost in translation: The making of Danish diversity management, *American Behavioral Scientist*, 49, pp. 939-948.
Canonico P., De Nito E., Mangia G., Martinez M., (2011), The interpretation of the project team between collectivity of practice and community of practice, *Economia Aziendale Online*, Vol. 2(2), pp. 223-229.
Casey C. (1996), Corporate Transformations: Designer Culture, Designer Employees and Post-Occupational Solidarity, *Organization*, 3 (3), 317-339.
Chenhall R.H. (2003), Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future, *Accounting, Organizations and Society*, 28, pp. 127–168.
Covaleski M., Dirsmith M., Heian J., Samuel S. (1998), The Calculated and the Avowed: Techniques of Discipline and Struggles over Identity in Big Six Public Accounting Firms, *Administrative Science Quarterly*, 43, pp. 293-327.
Crenshaw K. (1995), *Critical Race Theory: The Key Writings that Formed the Movement*: New Press, New York.
Czarniawska B. (1995), Rhetoric And Modern Organizations, *Culture Organizations and Society*, 1, 2.
Delbridge R., Ezzamel M. (2005), The Strength of Difference: Contemporary Conceptions of Control, *Organization* 12(5), pp. 603-618.
De Vita P., Pezzillo Iacono M. (2009), Il Diversity Management", in Willmott H., Knights D., Mercurio R. e Mangia G. (a cura di), *Comportamento Organizzativo. Organizzazione aziendale e Management*, ISEDI, Torino.
D'Onza G., Marchi L., Silvestri A. (2006), L'attività di internal auditing. Descrizione, procedure e relazioni finali, *Amministrazione & Finanza*, pp. 6-49.
Eccles R. G., Nohria N. (1992), *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management. Cambridge*, Harvard Business School Press, Boston.
Ezzamel M., Willmott H., Worthington, F. (2001) Power, Control and Resistance in The Factory that Time Forgot, *Journal of Management Studies*, 38(8), pp. 1053-1080.
Foldy E.G. (2002) Managing Diversity. Identity and Power in Organization, in Aaltio I. e Mills A.J. (eds) *Gender, Diversity and Culture of Organizations*, Routeledge, New York.
Foucault M. (1980), Two Lectures, in Colin Gordon, (eds), *Power/Knowledge: Selected Interviews*, Pantheon, New York.
Fournier V., Grey C. (2000), At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies', in *Human relations*, 53, (1).
Gagliardi P., a cura di (1990), *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, Walter de Gruyter, Berlino.
Gergen K. J. (1994), *Realities and Relationships*, Harvard University Press, Cambridge.
Gherardi S. (1995) *Gender, Symbolism and Organizational Culture*, Sage, Londra.
Gherardi S. (1998) *Il genere e le organizzazioni*, Cortina, Milano.

Giddens A. (1991) *Modernity and Self Identity. Self and society in the late modern age*, Polity Press.
Gioa, D., Schultz, M., Corley, K. (2000), Organizational Identity, Image and Adaptive Instability, *Academy of Management Review*, 2000, Vol. 25, No. 1, pp. 63-81.
Hassard, J., Parker M. (1993), *Postmodernism and organisations*. London, Sage.
Hofstede G. (1984), *Culture's Consequences*, Sage Publications, California.
Ibarra H., Smith-Lovin L. (1997), New directions in Social Network Research on Gender and Organizational Careers, in Cooper C. L. e Jackson, S. E. (eds), *Creating Tomorrows Organizations: A Handbook for Future Research in Organizational Behavior*, UK: John Wiley & Sons, pp. 361-383.
Jenkins R. (1996) *Social Identity*, Routeledge, New York.
Kärreman D., Alvesson M. (2009), Resisting resistance: Counter-resistance, consent and compliance in a consultancy firm**,** *Human Relations*, 62, pp. 1115-1144.
Kondo D. (1990) *Crafting Selves: Power, Gender and Discourses of Identity in a Japanese Workplace*, Chicago University Press, Chicago.
Kunda G. (1992) *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Temple University Press, Philadelphia.
Litvin D. (1997) The Discourse of Diversity: From Biology to Management, *Organization*, 4(2), pp. 187-209.
Litvin D. (2002) The Business Case for Diversity and the Iron Cage, in Czarniawska B., Höpfl, H. (a cura di), *Casting the Other: The Production and Maintenance of Inequalities in Work Organizations*, Routledge, Londra.
March J. G., Simon H. A. (1958), *Organizations*, Wiley, New York.
Marchi L. (2008), *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*. Giuffrè, Milano.
Masino G. (2005a), *Le imprese oltre il fordismo. Retorica, illusioni, realtà*, Carocci, Roma.
Masino G. (2005), *Partecipazione e innovazione organizzativa: una prospettiva critica*, Serie Discussion Paper, Quaderni CREIC.
Marsden R., Townley B. (1996), The Owl of Minerva: Reflections on Theory in Practice, in Clegg S., Hardy C, Nord W. (a cura di), *Handbook of Organization Studies*, Sage, Londra.
Mercurio R. e Pezzillo Iacono M. (2009), *Costruzione delle Diversità, Regolazione delle Identità e Controllo Organizzativo,* in Santucci R., Natullo G., Esposito V. e Saracini P. (a cura), *Diversità Culturali e di Genere nell'Organizzazione del Lavoro tra Tutele e Valorizzazione*, FrancoAngeli, Milano.
Mercurio R. Martinez M. (2005), *Scelte manageriali e teorie organizzative: la progettazione organizzativa negli studi di organizzazione aziendale*, in A.A.V.V. *La riconfigurazione dei processi decisionali nel quadro della competizione*, Giappichelli, Torino.
Monti A., Bergami M., Morandin g. (2008), *Strutture di Network e Processi di Identificazione: una Prospettiva Integrata*, Proceeding IX Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale
Mumby D. K. (2005), Theorizing Resistance in Organization Studies: A Dialectical Approach, *Management Communication Quarterly*, 19(1), pp. 19-44.
Nkomo S. M. (1992), The Emperor has No Clothes: Rewriting Race into Organizations, *Academy of Management Review*, 17(3), pp. 487-513.
Nkomo S. M. (2009), The Sociology of Race: The Contributions of W. E. B. DuBois, in Adler P. (a cura di), *The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies*, Classical Foundations, Londra.

Nkomo S. M., Cox, T. H. Jr. (1996), Diverse Identities in Organizations, in S. Clegg, C. Hardy e W. Nord (a cura di), *Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, Londra, pp. 338-356.

Parker, M. (1992), Post-modern organizations or post-modern organization theory, *Organization Studies*, 13/1, pp. 1-17.

Parker M. (1999), Capitalism, Subjectivity and Ethics: Debating Labour Process Analysis, *Organization Studies*, 20(1), pp. 25-45.

Pezzillo Iacono M., Toraldo M.L. (2011), Handbook dei Critical Management Studies Review: Prospettive critiche agli studi manageriali, *Performance&Management*, vol. 2, pp. 49-5, ISSN 2039-032.

Pezzillo Iacono M., Esposito V., Sicca L. M. (2009), *Diversity Management* o retorica del linguaggio manageriale?, in Di Guardo M. C., Hinna R., Zaru D., *Per lo sviluppo, la competitività e l'innovazione del sistema economico. Il contributo degli studi di Organizzazione Aziendale*, FrancoAngeli, Milano.

Sicca L.M., Zan L. (2005), Much ado About Management. Managerial Rhetoric in the Trasformation of Italian Opera Houses, *International Journal of Arts Management*, Spring, (7), 3, pp. 46-64.

Sicca L.M., Esposito V. e Pezzillo Iacono M. (2009), *Listening Ability, Rhetoric of Diversity and Illusions of Organizational Change*, in Santucci R., Natullo G., Esposito V. e Saracini P. (a cura di), *Diversità Culturali e di Genere nell'Organizzazione del Lavoro tra Tutele e Valorizzazione*, FrancoAngeli, Milano.

Simon H. A. (1947), *Administrative Behaviour*, Macmillan, New York.

Siebers, H. (2004), *Identity Formation: Issues, Challenges and Tools*, in: D. Kalb, W. Pansters, H. Siebers (eds), *Globalization and Development. Themes and Concepts in Current Research*, Dordrecht: Kluwer, pp. 75-102.

Siebers, H.G. (2009), (Post)bureaucratic Organizational Practices and the Production of Racio-Ethnic Inequality at Work, *Journal of Management and Organization*, 15(1), 62-81.

Sveningsson, S. e Alvesson, M. (2003), Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle, *Human Relations*, 56(10), pp. 1163-1193.

Tajfel H. (1978), *Differentiation Between Social Groups: Studies in Social Psychology of Intergroup Relations*, Academic Press, Londra.

Tajfel H., Turner J. C. (1986), The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour, in Worchel S., Austin W. G. (a cura di), *Psychology of Intergroup Relations*, Nelson Hall, Chicago, pp. 7-24.

Thomas, R. Davies, A. (2005), Theorizing the micro-politics of resistance: New Public Management and managerial identities in the UK public services, *Organization Studies*, 26, 683-706.

Weick K. E. (1977), Enactment Processes in Organizations, in Staw B. M. Salancick G. R., *New Directions in Organizational Behaviour*, St. Clair Press, Chicago.

Willmott H. (2005), Theorizing Contemporary Control: Some Post-Structuralist Responses to some Critical Realist Questions, *Organization* 12(5), pp. 747-780.

Zanoni P., Janssens M. (2004), Deconstructing Difference: the Rhetorics of HR Managers' Diversity Discourses, *Organization Studies*, 25, pp. 55–74.

Zanoni P., Janssens M. (2007), Minority Employees Engaging with (Diversity) Management: An Analysis of Control, Agency, and Micro-emancipation, *Journal of Management Studies*, 44(8), pp. 1371-1397.

Zanoni P., Janssens M., Benschop Y., Nkomo S. (2010), Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives, *Organization*, 17, pp. 9-29.