

Il diversity management nelle organizzazioni

Massimiliano Monaci

Progetto PRE.Ce.DO

**Cremona, Comune di Cremona – Settore
Politiche Educative**

25 Gennaio 2018

Il diversity management (DM)

Un approccio alla gestione delle risorse umane (HR) orientato allo **sviluppo** di un ambiente di lavoro **inclusivo**,

in grado, cioè, di favorire l'espressione delle **diverse** predisposizioni, capacità, esperienze, esigenze, identità delle persone (e quindi del loro **potenziale**)

e di **valorizzare** e **integrare** queste **differenze** a vantaggio della **performance** organizzativa



L'inevitabile sfida della diversità

□ **La diversità nella popolazione, nella forza lavoro e nei consumatori è ormai un fatto al centro della vita quotidiana**

- **globalizzazione**, ridefinizione dei mercati e internazionalizzazione del business
- **indebolimento dei tradizionali confini** interni ed esterni delle organizzazioni
- **cambiamenti demografici** nelle dinamiche occupazionali
 - allungamento dell'aspettativa di vita e “quattro generazioni al lavoro”
 - crescente partecipazione e qualificazione femminile nel lavoro
 - immigrazione di prima e seconda generazione
- sviluppo di **nuovi bisogni e attese individuali** portati nella sfera lavorativa
- mutamento e **diversificazione delle esigenze di clienti** e utenti
- accresciuta sensibilità verso le **implicazioni etico-sociali dell'attività organizzativa**

□ **La diversità è una realtà, occorre trasformarla in un punto di forza. Quanto si è preparati, nelle organizzazioni, a gestirla?**

Definire la diversità

Si riferisce a un gruppo – più o meno ampio – di persone in cui esistono differenze rispetto a una o più dimensioni rilevanti (il genere, l'età, ecc.)

→ La diversità è **una caratteristica del gruppo o dell'organizzazione**, non una caratteristica individuale



Le dimensioni della diversità

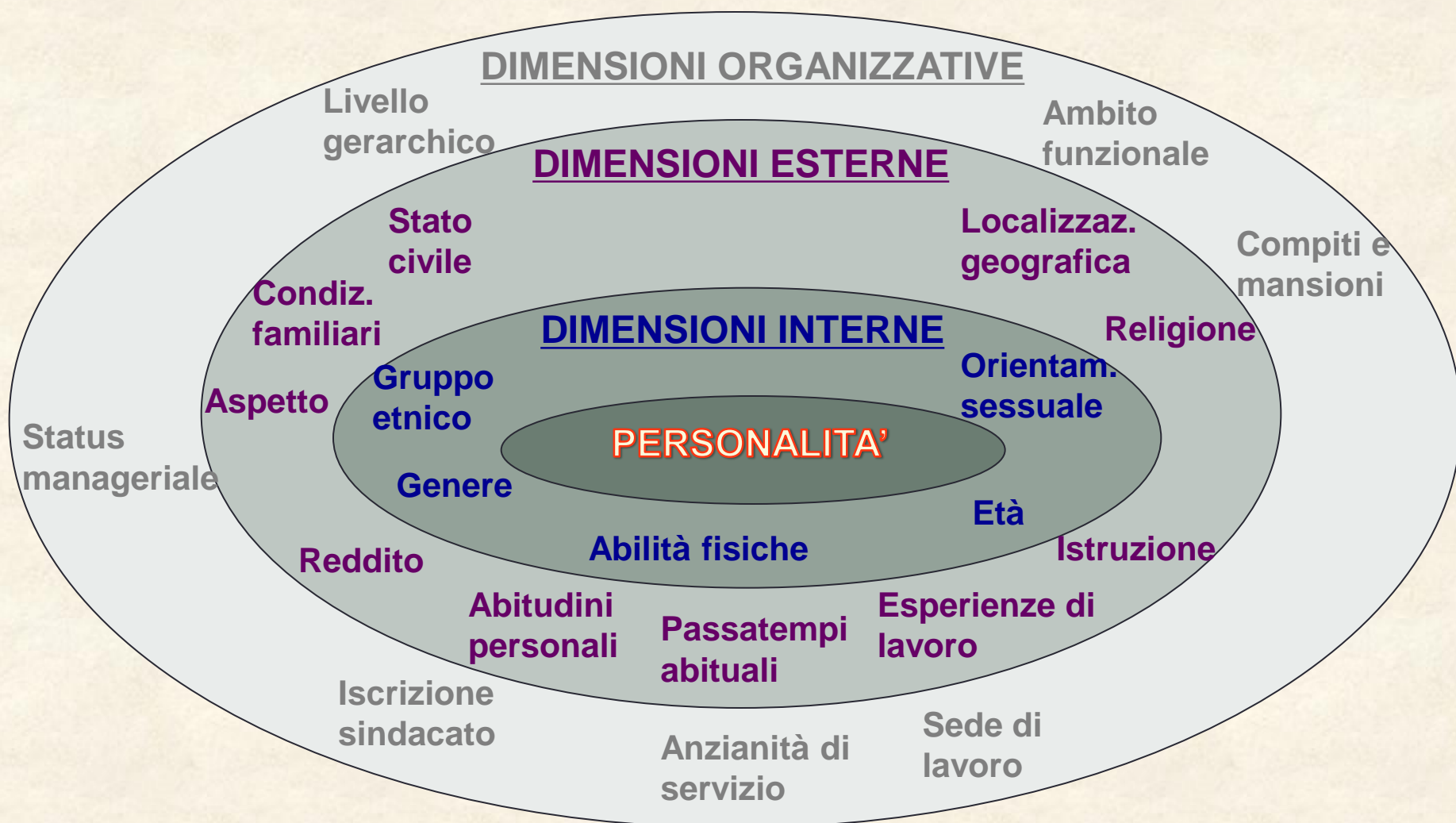
Caratteristiche primarie (“date”, tendenzialmente non modificabili):

- il genere
- l'età
- l'origine etnica e/o nazionale
- l'orientamento sessuale
- le caratteristiche fisiche, mentali e di personalità

Caratteristiche secondarie (acquisite, tendenzialmente modificabili):

- il background formativo e professionale
- la situazione familiare
- la religione
- gli orientamenti culturali e politici
- la residenza geografica
- le dimensioni organizzative (livello gerarchico, unità funzionale, ruoli e mansioni, gruppi e sedi di appartenenza)

Le componenti dell'“unicità” individuale



In altri termini...



Society for Human Resource Management

Diversità e inclusione

La **diversità** si riferisce alla **composizione** delle persone che lavorano nell'organizzazione

L'**inclusione** si riferisce al grado e ai modi in cui, nell'organizzazione, si creano **opportunità per utilizzare il potenziale legato alla diversità**

→ L'inclusione è la **gestione concreta** della diversità

→ Un'organizzazione può essere “diversa” **eppure non inclusiva**

In altri termini...

“L’inclusione mette il concetto di diversità in azione, creando un ambiente di coinvolgimento, rispetto e interconnessione in cui la ricchezza di idee, prospettive e background viene sfruttata per generare valore”

“Inclusione significa un luogo di lavoro dove ciascuno ha un’opportunità di partecipare allo sviluppo del successo organizzativo”

“L’inclusione è un senso di appartenenza che deriva non dal percepirsi come tutti gli altri intorno ma dal sentirsi considerati per ciò che si è”

Risultati e vantaggi del DM – Le persone

- 😊 **Soddisfazione individuale**
- 😊 **Qualità della vita (professionale e personale)**
- 😊 **Incremento del coinvolgimento nel lavoro**
- 😊 **Incremento del senso di efficacia individuale e dell'autostima**
(self-empowerment)
- 😊 **Autorealizzazione**
- 😊 **Sviluppo professionale e personale**
- 😊 **Opportunità e miglioramento di carriera**



Risultati e vantaggi del DM – I gruppi di lavoro

- 😊 **Aumento della creatività**
- 😊 **Maggiori risorse per il pensiero critico e “outside-the-box”**
- 😊 **Maggiori risorse per il problem-solving specie di fronte a compiti complessi**
- 😊 **Maggiore ricchezza e consapevolezza per il decision-making**



N.B.: se non gestita la diversità nei team può/tende ad alimentare il conflitto non costruttivo, a ridurre la coesione, a rallentare il processo di lavoro e apprendimento

Risultati e vantaggi del DM – L'organizzazione

- ☺ Riduzione dei costi e dei rischi organizzativi (turnover, assenteismo, contenziosi)
- ☺ Maggiore produttività
- ☺ Vantaggi nel reclutamento (estensione dei bacini di capitale umano, accesso a nuove competenze)
- ☺ Vantaggi di marketing (estensione della base di clienti/utenti)
- ☺ Competenze per l'internazionalizzazione e il *partnership building*
- ☺ Risorse per l'innovazione
- ☺ Incremento degli *invisible assets* (attrazione e fidelizzazione del personale, reputazione organizzativa)



Differenze culturali e comunicazione

- **Alcune culture prediligono il contatto visivo, altre no**
- **Alcune culture accettano modalità di discussione più assertive/aggressive di altre**
- **Alcune culture valutano molto l'individuo, altre il gruppo**
- **Alcune culture mettono in discussione l'autorità, altre preferiscono armonia e consenso**
- **Alcune culture esprimono apertamente il disaccordo, in altre il conflitto si manifesta in forma più indiretta e implicita**
- **Le culture differiscono nel definire cosa è "accordo"**
- **Alcune culture danno molta importanza al "difendere la faccia", altre più ai contenuti**
- **Le culture differiscono nei tempi "necessari" a stabilire relazioni personali**

Le differenze tra Pari opportunità e DM

	Pari opportunità	DM
Fonte dell' attivazione	Esterna e vincolante (intervento pubblico)	Interna e volontaria
Obiettivi	Rimozione barriere discriminatorie	Ascolto diversi bisogni & sviluppo potenziale HR + benefici organizzativi (win-win)
Destinatari	Specifici gruppi o minoranze socialmente "svantaggiati"	Il complesso delle HR
Focus	Principalmente la fase di accesso ai luoghi di lavoro	Accesso + "percorso" nell'organizzazione
Meccanismi	Prevalentemente strutturali e statici (es.: meccanismi per quote)	Non solo strutturali ma anche <i>soft</i> e informali (clima e cultura aziendali), dinamici (ascolto e sviluppo HR nel lungo periodo)

Discriminazione e stereotipi al lavoro (1)

- ❑ Ci sono sostanziali evidenze che **persone appartenenti a determinati gruppi** continuano a sperimentare **situazioni e trattamenti discriminatori sul lavoro**



- ❑ Spesso ciò si verifica attraverso **l'intervento di stereotipi nella percezione**
 - **Percezione:** il processo con cui selezioniamo, organizziamo e interpretiamo i dati dell'esperienza per dare senso e ordine al mondo circostante
 - **Stereotipo:** un insieme di credenze generalizzate, e spesso inaccurate, sulle caratteristiche tipiche di uno specifico gruppo di individui

Discriminazione e stereotipi al lavoro (2)

❑ Alcuni **meccanismi** degli stereotipi:

- effetto “simile-a-me”: percepire persone che appaiono simili a se stessi più positivamente rispetto ad altre che non lo sono
- effetto di “status sociale”: percepire persone con uno status elevato più positivamente rispetto ad altre con status inferiore
- effetto “di salienza”: focalizzare l’attenzione su persone che appaiono notevolmente diverse rispetto al resto del gruppo



❑ Alcuni **risultati delle decisioni** influenzate da stereotipi:

- assumere persone non qualificate
- ignorare idee e commenti provenienti da membri di particolari gruppi
- non valorizzare (e non promuovere) persone con alte prestazioni
- privilegiare (e promuovere) persone con basse prestazioni

Stereotipi comuni (?)

Donne

**Persone di
colore**

**Persone con
tatuaggi**

Ingegneri

**Persone di
religione
islamica**

**Persone con
disabilità**

Over-45

**Persone
omosessuali**

Immigrati

La “Carta per le pari opportunità e l’uguaglianza sul lavoro”

- Lanciata nell’ottobre 2009 da vari enti promotori (tra cui Fondazione Sodalitas), con l’adesione dei Ministeri del Lavoro e per le Pari Opportunità
- Impegno organizzativo attraverso le seguenti azioni concrete nel campo DM e PO (con particolare riguardo al genere; ma anche età, disabilità, etnia, fede religiosa, orientamento sessuale):
 - ➔ definire e attuare **politiche che coinvolgano tutti i livelli organizzativi** a partire dal vertice;
individuare funzioni aziendali a cui attribuire chiare responsabilità;
 - ➔ **superare gli stereotipi di genere** attraverso la sensibilizzazione, la formazione e i percorsi di carriera;
 - ➔ integrare la parità di trattamento in **tutti i processi di gestione delle HR**;
 - ➔ sensibilizzare e **formare tutti i livelli organizzativi** sul valore e le modalità di gestione delle diversità;
 - ➔ **monitorare l’andamento e l’impatto** delle pratiche;
 - ➔ fornire al personale **strumenti interni a garanzia della effettiva parità** di trattamento;
 - ➔ fornire **strumenti di conciliazione vita/lavoro**;
 - ➔ **comunicare internamente** l’impegno assunto, le politiche adottate, i risultati;
 - ➔ **promuovere la loro visibilità esterna**, dando testimonianza della loro credibilità.

Per iniziare... (Un test)

	AREE CRITICHE & LIVELLI D'AZIONE					
FATTORI DI DIVERSITÀ	Reclutamento	Formazione	Gestione carriere	Incentivazione	Comunicazione	Clima interno
Genere						
Età						
Disabilità						
Origine nazion./etnica						
Religione						
Orientam. sessuale						
Background formativo						

Per iniziare... Step 1

ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

❖ **Composizione e caratteristiche del personale**

- *Chi lavora per noi?*
- *Quali caratteristiche possiedono le persone in posizione di responsabilità?*
- *I livelli manageriali riflettono in qualche modo la composizione delle altre posizioni?*

❖ **Competenze delle persone**

- *Conosciamo tutte le competenze attuali e potenziali dei collaboratori?*
- *Sappiamo valorizzarle?*
- *Sappiamo riconoscerle nella valutazione?*

❖ **Competenze necessarie all'organizzazione**

- *Di quali competenze abbiamo bisogno in base alla nostra strategia?*

❖ **Bisogni delle persone**

- *Conosciamo le esigenze dei collaboratori?*

❖ **Clima delle relazioni**

- *Si verificano situazioni di tensione e conflitto?*
- *Per quali ragioni e con quale impatto sul clima interno?*

Per iniziare... Step 2

ANALISI DELLE POSSIBILITÀ DI INTERVENTO

Considerare l'opportunità e la praticabilità di determinate azioni, in un vasto repertorio (cfr. successivamente), per:

- ridurre le forme di discriminazione (anche implicita)
 - ridurre l'utilizzo di stereotipi nelle relazioni e nella gestione delle attività
 - ridurre il grado di conflittualità interna
 - migliorare le condizioni (anche percepite) di lavoro
- migliorare il clima delle relazioni
 - incrementare la soddisfazione e la fidelizzazione delle persone
 - preservare competenze importanti
- “portare allo scoperto” e valorizzare competenze/potenzialità inespresse

Gli strumenti del DM (1): aree di intervento

■ Selezione e reclutamento

- ✓ Non orientare la selezione discriminando per...
- ✓ Ricerca mirata di candidati in bacini di offerta di lavoro non tradizionali con certe “diversità” (quote pensate e scelte)
- ✓ Utilizzo di reclutatori appartenenti ai gruppi cui si intende attingere
- ✓ Iniziative di orientamento alla vita organizzativa per persone appartenenti a categorie considerate “deboli” (disabili, stranieri, *senior*...)

■ Sviluppo e formazione

- ✓ Programmi per specifici target di collaboratori (sviluppo di competenze, ma anche rischi di legittimare la percezione della diversità come “problema di pochi”);
- ✓ Azioni di *tutoring* per l’aggiornamento e il “mantenimento” (p.es., donne in maternità con l’esigenza di non perdere contatto con la loro funzione)
- ✓ Gruppi di lavoro/workshop misti e con contaminazione reciproca;
- ✓ *Awareness training* (per la presa di coscienza delle distorsioni cognitive che intervengono nella relazione con l’“altro”)
- ✓ *Skill training* (per lo sviluppo di concrete capacità di trattamento della diversità: comunicazione interculturale, gestione dei conflitti, *team building*...)
- ✓ Sviluppo di alti potenziali appartenenti a specifiche categorie (donne, stranieri, ecc.) attraverso formazione dedicata e monitoraggio dei percorsi di carriera

Gli strumenti del DM (2): aree di intervento

■ *Mentoring & networking*

- ✓ Percorsi di accompagnamento e supporto di esponenti gruppi minoritari con membri organizzativi esperti
- ✓ Fornitura di supporti (spazi, tempi, fondi) per la costruzione di reti relazionali nei “diversi” gruppi e soprattutto tra i “diversi” gruppi

■ **Valutazione & incentivazione**

- ✓ Riduzione delle distorsioni cognitive delle procedure di valutazione (⇒ formazione)
- ✓ Calibrazione dei sistemi di incentivazione in base ai bisogni differenziati delle persone
- ✓ Sistemi di valutazione/retribuzione dei dirigenti basati sul raggiungimento di obiettivi previsti per la gestione della diversità

Gli strumenti del DM (3): aree di intervento

■ Innovazione e investimenti tecnologici

- ✓ Ripensamento dei processi e degli ambienti di lavoro in funzione delle persone
- ✓ Soluzioni e dispositivi per il superamento delle barriere motorie, visive, uditive

■ Azioni di *work-life balance*

- ✓ Organizzazione spazio-temporale del lavoro (flessibilità orari, *smart working*, ecc.)
- ✓ Servizi di “welfare aziendale” (al dipendente e alla sua famiglia)

■ Comunicazione

- ✓ Comunicazione formale interna ed esterna (carte dei valori, newsletter, sito internet e intranet, comunicati stampa, bacheche...)
- ✓ Socializzazione quotidiana al *diversity* di interlocutori e partner significativi (p.es.: i fornitori)

Un percorso di implementazione del DM



Il ruolo della leadership (1)

L'ATTEGGIAMENTO DI FONDO

- ❖ **Comprensione e condivisione** delle premesse, il senso e gli obiettivi del diversity management
- ❖ **Riconoscimento di come la diversità** sia coinvolta in molteplici aspetti del funzionamento e della gestione organizzativi
- ❖ **Autoconsapevolezza** rispetto ai propri tratti di identità, appartenenze culturali, stereotipi e pregiudizi
- ❖ **Volontà di sfidare e modificare** le pratiche organizzative che ostacolano l'inclusione – e la capacità di contribuire – di determinati gruppi e persone



Il ruolo della leadership (2)

GLI IMPEGNI

- ❖ **Condurre, o comunque sponsorizzare, personalmente** le iniziative e gli sforzi per la valorizzazione della diversità
- ❖ **Disseminare l'impegno all'interno** attraverso il coinvolgimento e “alleanze” (più che delegando)
- ❖ **Comunicare** il proprio impegno e la propria presenza attraverso **molteplici canali**
- ❖ **Incoraggiare e seguire** il monitoraggio delle politiche di DM
- ❖ **Adottare degli standard elevati**, in quanto responsabili non solo delle proprie azioni ma anche della condotta dei propri collaboratori



Gli attori del DM

Il DM come impresa partecipata:

- ↪ La leadership del vertice
- ↪ Il contributo di chi opera in ambito risorse umane e CSR
- ↪ Il coinvolgimento di dirigenti e supervisori
- ↪ La comunicazione e condivisione nell'intero sistema



Ostacoli e rischi del DM

Fare DM è difficile (una sfida) per

- ☛ La forza naturale di stereotipi e strutture organizzative
- ☛ La fatica di sviluppare cultura
- ☛ L'approccio sistemico richiesto
- ☛ I vincoli dello *shortermism* imperante
- ☛ Gli investimenti di risorse richiesti



Evitare gli effetti indesiderati del DM

- ? Il rischio di accentuare o creare divisioni
- ? Il rischio di creare strutture e pratiche avulse



Diversity & Inclusion in IBM (1)

DIVERSITY

In IBM, i principi di diversity si estendono oltre le problematiche legate a razza, genere o disabilità fisica, fino ad abbracciare cultura, stile di vita, età, background, esperienza, status sociale, orientamento sessuale e stato civile.

“None of us is as strong as all of us”

INCLUSION

Un ambiente di lavoro dove tutti coloro che fanno parte dell'organizzazione abbiano l'opportunità di partecipare concretamente alla creazione di un business di successo e siano valorizzati per le proprie capacità personali e distintive, le proprie esperienze e i propri punti di vista che portano in azienda.



Fonte: comunicazione Istituzionale IBM 2006-

Diversity & Inclusion in IBM (2)

“Uomini e donne svolgeranno lo stesso tipo di lavoro alla stessa retribuzione. Avranno lo stesso trattamento, le medesime responsabilità e le stesse opportunità di carriera”

Thomas J. Watson, fondatore di IBM, 1935



LINKS

[IBM diversity](#)

[IBM HR](#)



Fonte: comunicazione Istituzionale IBM 2006-



Grazie per l'attenzione