



FONDO ASILO, MIGRAZIONE ED INTEGRAZIONE 2014-2020

# Il diversity management nelle organizzazioni

**Massimiliano Monaci**

**Progetto PRE.Ce.DO**

**Milano, Casa dei Diritti– Comune di Milano  
25 Gennaio 2018**



**OBIETTIVO SPECIFICO 2 “Integrazione/Migrazione legale” – OBIETTIVO NAZIONALE 2 “Integrazione”**  
"PRE.Ce.DO" Piano Regionale prevenzione e contrasto delle discriminazione – Prog-461

# 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 risorse  
a vantaggio della **performance**



# 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 **istrica del**  
**gruppo o dell** e, non una  
**caratteristica i**



# Le dimensioni della diversità

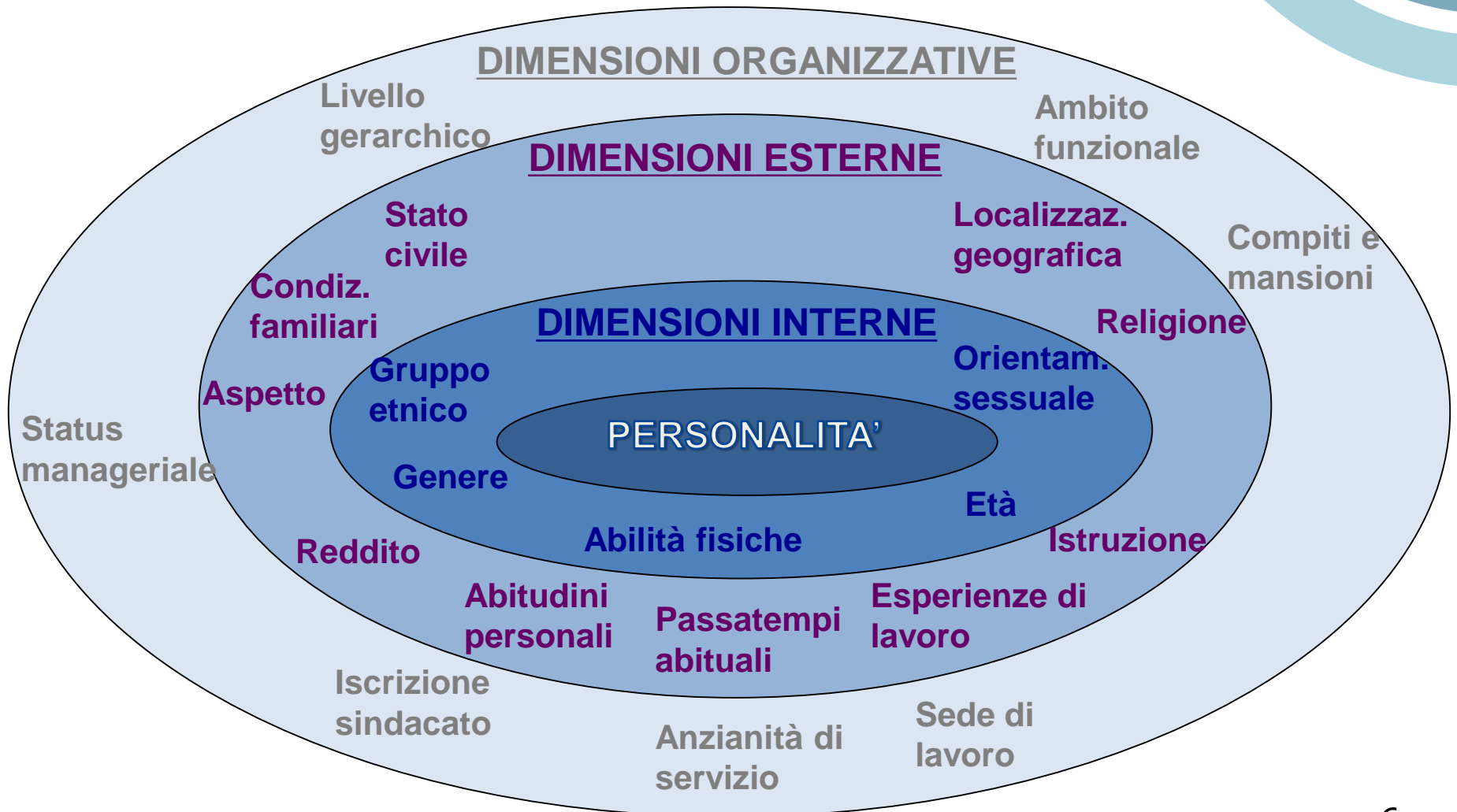
**Caratteristiche primarie** (“date”, tendenzialmente non modificabili):

- 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
<b>Fonte dell' attivazione</b>	Esterna e vincolante (intervento pubblico)	Interna e volontaria
<b>Obiettivi</b>	Rimozione barriere discriminatorie	Ascolto diversi bisogni & sviluppo potenziale HR + benefici organizzativi (win-win)
<b>Destinatari</b>	Specifici gruppi o minoranze socialmente "svantaggiati"	Il complesso delle HR
<b>Focus</b>	Principalmente la fase di accesso ai luoghi di lavoro	Accesso + "percorso" nell'organizzazione
<b>Meccanismi</b>	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)

	<b>AREE CRITICHE &amp; LIVELLI D'AZIONE</b>					
<b>FATTORI DI DIVERSITÀ</b>	<b>Recluta-mento</b>	<b>Formazione</b>	<b>Gestione carriere</b>	<b>Incentiva-zione</b>	<b>Comunica-zione</b>	<b>Clima interno</b>
<b>Genere</b>						
<b>Età</b>						
<b>Disabilità</b>						
<b>Origine nazion./etnica</b>						
<b>Religione</b>						
<b>Orientam. sessuale</b>						
<b>Background formativo</b>						

# 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*

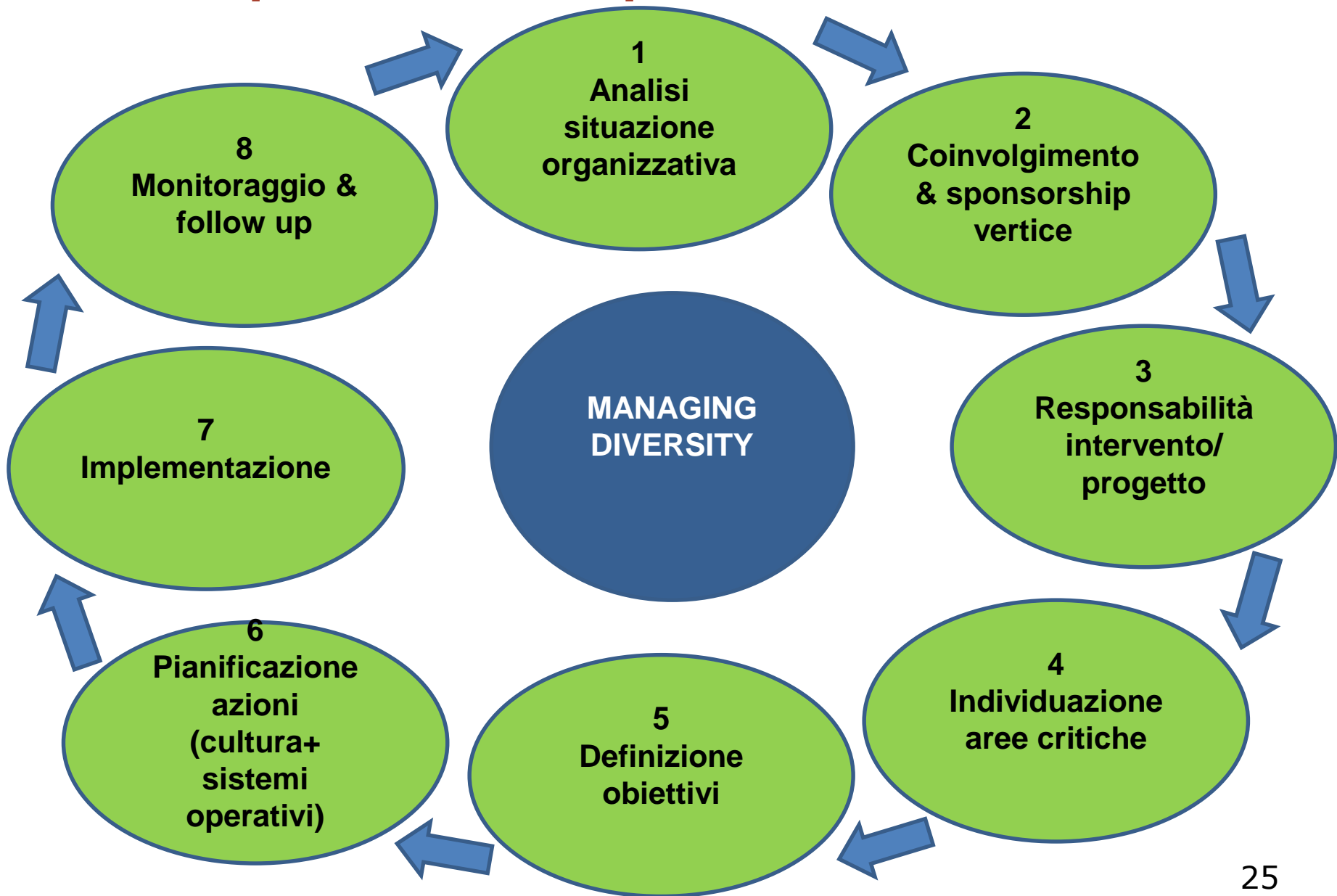
- ✓ Organizzazione spazio-temporale del lavoro (flessibilità orari, *smart working*, ecc.)
- ✓ Servizi di “welfare aziendale” (al dipendente e alla sua famiglia)

## ■ 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



diritti  
e co



# 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<sub>29</sub>

# 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***



