

# CAPITOLO 1

## IL DIVERSITY MANAGEMENT: RIFERIMENTI METODOLOGICI

---

### Indice

1.1	Le persone come risorsa fondamentale del successo aziendale	Pag.	2
1.2	Le persone sono fra loro diverse	Pag.	3
1.3	La gestione delle diversità delle persone in azienda: il Diversity Management	Pag.	4
1.4	Gli obiettivi del Diversity Management	Pag.	6
1.5	Perché adottare il Diversity Management	Pag.	8
1.6	Le logiche strategiche di gestione delle diversità	Pag.	11
1.7	Diversity Management: dalla teoria alla pratica	Pag.	12

### 1.3 • LA GESTIONE DELLE DIVERSITÀ DELLE PERSONE IN AZIENDA: IL DIVERSITY MANAGEMENT

La definizione di Diversity Management che viene adottata nella Guida è la seguente:

**Il Diversity Management è un approccio organizzativo strategico che considera le persone come risorse fondamentali per il successo aziendale e, riconoscendo in esse l'esistenza di diversità, sostiene che una loro gestione diversificata, efficace, efficiente ed equa, impostata riconoscendo, rispettando, valorizzando e integrando le diversità delle persone, permette alle aziende di raggiungere migliori risultati in termini economici, di competitività e di immagine.**

La definizione fornita permette di comprendere che il Diversity Management non è, come alcuni tendono a pensare:

- né un approccio organizzativo diretto a occuparsi delle questioni delle donne al lavoro,
- né un approccio diretto a favorire l'inserimento nel mercato del lavoro di soggetti che appartengono a gruppi presenti in misura minoritaria,
- né una moda manageriale che mira a migliorare l'immagine aziendale realizzando interventi "copia-incolla" di soluzioni adottate dalle realtà organizzative più avanzate.

Il Diversity Management è, invece, un approccio organizzativo, cioè un insieme di modalità, scelte e seguite, per affrontare la gestione dell'organizzazione nel suo complesso (es. cultura organizzativa, suddivisione di poteri e responsabilità, processi comunicativi e di partecipazione, gestione tempi di lavoro, gestione risorse umane).

È un approccio organizzativo strategico, cioè rientra in una strategia di azione (piano di azione) di lungo periodo che viene utilizzata per impostare e coordinare le azioni dirette al raggiungimento di uno scopo specifico: *migliorare i risultati aziendali in termini economici, di competitività e di immagine*.

Il Diversity Management è un approccio organizzativo strategico che si focalizza sulle persone e sulla gestione delle loro diversità come risorsa fondamentale di vantaggio competitivo per l'azienda (Barabino, Jacobs, 2000). L'attenzione dell'azienda viene posta in modo particolare sulla relazione organizzazione-persona in funzione del raggiungimento degli obiettivi aziendali. L'adozione di questo approccio strategico tenderà quindi ad esercitare un'influenza particolare rispetto alle scelte di gestione delle risorse umane, cioè sulle soluzioni da adottare, nel rispetto dei valori e della mission di impresa, per determinare "quando" e "come" pianificare, reclutare, selezionare, valutare, remunerare, sviluppare e motivare le persone di cui l'organizzazione necessita per la realizzazione della propria attività, sia nel momento attuale -ottica di breve periodo- che in prospettiva futura -ottica di medio-lungo periodo- (Solari, 2004).

Il Diversity Management promuove l'idea secondo cui una gestione diversificata, efficace, efficiente ed equa delle diversità delle risorse umane permette di ottenere migliori risultati organizzativi. Se si riconosce, infatti, che le persone sono diverse fra loro in termini di competenze, approcci alle situazioni, sistemi motivazionali, bisogni e altre caratteristiche, allora una scelta efficiente ed efficace sarà quella di stabilire per quali motivi (ragioni e valori che spingono l'organizzazione a realizzare interventi diversificati), in quali casi

(dimensioni di diversità o situazioni specifiche che determinano la necessità di prevedere interventi diversificati), a quali condizioni (disponibilità di risorse economico-finanziarie, tecniche, temporali, di persone, che consentano di realizzare interventi diversificati) possano essere previsti interventi di gestione che siano maggiormente:

- **INDIVIDUALIZZATI** soluzioni fatte tenendo conto delle caratteristiche e delle esigenze di una singola persona;
- **INDIRIZZATI A SPECIFICHE CATEGORIE DI LAVORATORI/TRICI** soluzioni costruite per gestire le caratteristiche e rispondere alle esigenze comuni di una specifica categoria di lavoratori/trici - es. donne, madri, persone con disabilità motoria, stranieri...-;
- **INDIRIZZATI ALLA RISOLUZIONE DI PROBLEMI SPECIFICI** che possono essere condivisi da lavoratori/trici indipendentemente dalle loro caratteristiche (soluzioni realizzate per risolvere un problema a carattere generale - es. flessibilità oraria, gestione dei benefits, gestione della formazione in azienda, sistemi di partecipazione dei lavoratori/trici al miglioramento dei processi produttivi, servizi di trasporto per raggiungere il lavoro).

Non tutte le dimensioni di diversità verranno quindi affrontate attraverso soluzioni dedicate (Bombelli, 2004); al contrario, il Diversity Management porta le aziende a scegliere “se”, “in quali casi” e “per quali motivi” prevedere soluzioni diversificate di gestione, fornendo all’organizzazione la consapevolezza necessaria per motivare al suo interno (lavoratori/trici) e all’esterno (clienti, fornitori, enti pubblici, società nel complesso) le scelte compiute.

L’adozione di questo approccio strategico richiede alle aziende di affrontare un duplice cambiamento:

- **cambiamento culturale** ampliare la visione rispetto ai lavoratori/trici
  - le persone sono diverse (riconoscimento dell’esistenza di diversità fra le persone)
  - le diversità sono rilevanti ai fini organizzativi
  - l’azienda si impegna a rispettare e a far rispettare queste diversità al proprio interno fino ad arrivare a valorizzarle e a promuovere la loro integrazione
- **cambiamento organizzativo** ampliare la visione rispetto alle modalità attraverso cui raggiungere un vantaggio competitivo sul mercato
  - gestire le diversità in modo diversificato, efficiente, efficace ed equo
  - creare un ambiente di lavoro inclusivo.

Quando il Diversity Management come approccio organizzativo è ben sedimentato nell’azienda e i principi che lo guidano (riconoscimento, rispetto, valorizzazione e integrazione delle diversità delle persone) diventano valori aziendali di per sé, entrando a far parte della cultura organizzativa, il Diversity Management si trasforma da approccio organizzativo in filosofia organizzativa: un’insieme di idee, valori, convinzioni e atteggiamenti che vengono presi a riferimento per guidare le scelte e le azioni organizzative determinando come integrare fra loro le diversità per promuovere la sostenibilità dell’organizzazione.