



Corso di Laurea Specialistica in OMS & SAOC
Organizzazione e Gestione dei Conflitti

**La Gestione della Diversità
nelle Organizzazioni
Complesse**

Prof. Rocco Reina
CFU 8/ ore 48 - A.A. 2019-2020



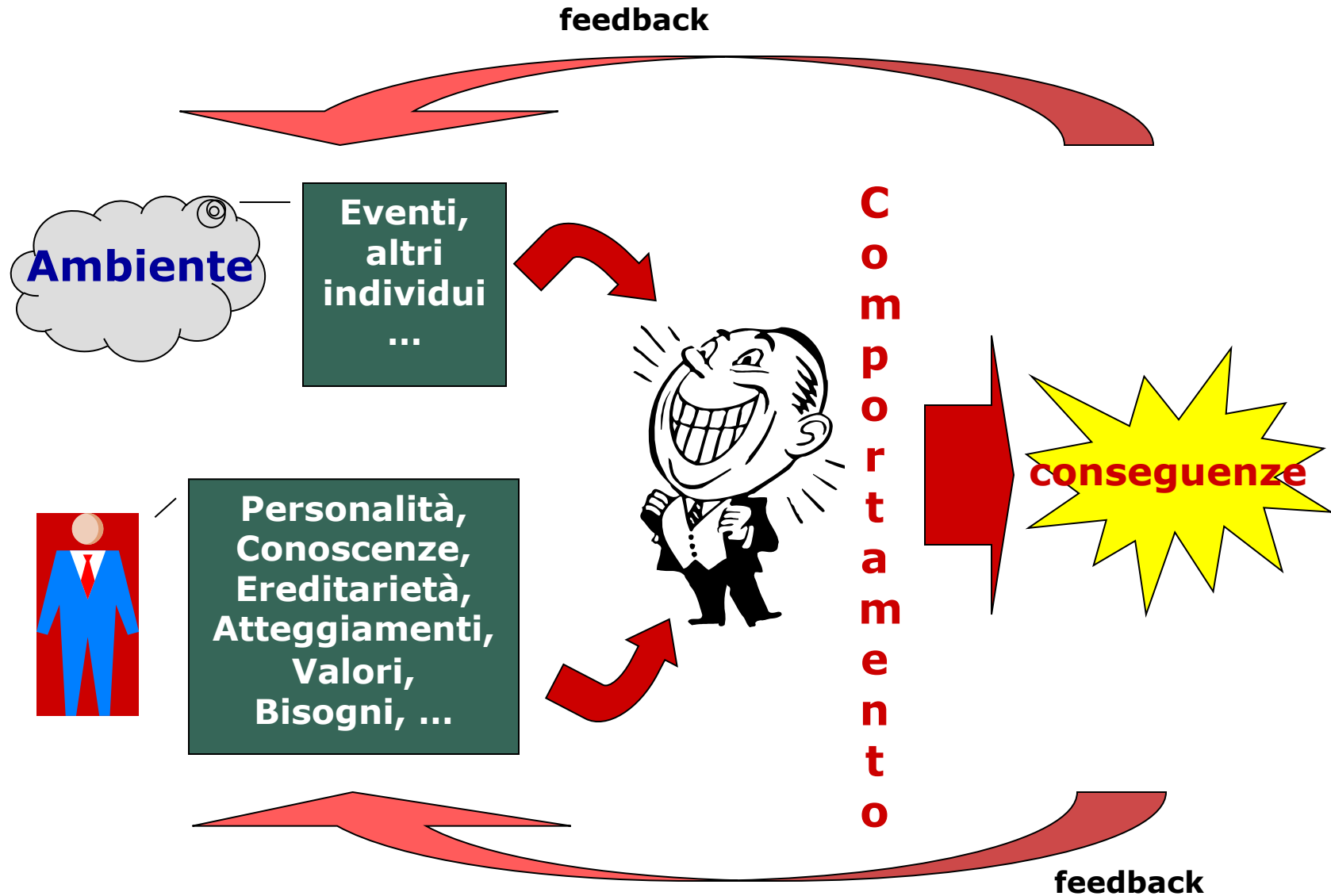
Persone

Se quindi le persone sono determinanti per il successo organizzativo (Pfeffer '94,'98), diventa importante conoscere alcuni aspetti riguardanti **il comportamento...**

...atto manifesto dell'individuo che può essere osservato e/o valutato, ma che spiega ben poco delle sue cause determinanti...



Persone





Persone

Determinante del comportamento organizzativo appare quindi la definizione della **personalità individuale**...

...come insieme relativamente stabile delle caratteristiche psicologiche di una persona, ossia un modello duraturo di caratteristiche che definiscono l'unicità di una persona e che influenzano il modo in cui essa interagisce con gli altri e con l'ambiente.

**Teoria
dell'orientamento
disposizionale**

(Cattell 1950)

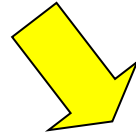
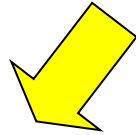
**Teoria
dell'apprendimento
sociale**

(Bandura 1977)



Persone

Quanto detto sottolinea
l'importanza per
l'azienda di **coinvolgere**
le persone, in modo da...



...recuperare
valore all'esterno
("mercato")

- immagine
- efficacia

...recuperare valore
all'interno
(organizzazione)

- clima
- coesione



PERSONE

Attenzione alla relazione tra Persone e Lavoro...

Infatti, se la transazione di lavoro è la relazione che lega il soggetto all'organizzazione d'impresa, il lavoro...

- **non è una merce...**
- **viene erogato da un essere sociale...**

...di conseguenza,

il solo contratto di lavoro non riesce ad assicurare la prestazione aziendale voluta !!!

(contratto incompleto - implicito)



I QUATTRO LIVELLI DELLA DIVERSITÀ



*Le dimensioni interne ed esterne sono adattate da Loden e Rosener, *Workforce America!* (Homewood, IL: Business One Irwin, 1991).

Fonte: L Gardenswartz and A Rowe, *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity* (New York: McGraw-Hill, 1994), p. 33 ©1994



PROIEZIONI DI ENTRATE E USCITE DALLA FORZA LAVORO NEGLI STATI UNITI TRA IL 2000 E IL 2010

	Entrate (%) 2000-2010	Uscite (%) 2000-2010
Total	100.0	100.0
Uomini	49.6	55.4
Donne	50.4	44.6
Bianchi non- ispanici	60.6	77.4
Afroamericani	13.7	11.8
Ispanici	17.9	7.2
Asiatici e altre razze	7.8	3.6



AZIONI POSITIVE E VALORIZZAZIONE DELLA DIVERSITÀ

Valorizzare la diversità e gestirla richiede alle **Organizzazioni** di adottare nuovi modi di pensare le differenze tra le persone, tralasciando ed evitando l'insorgenza dei conflitti tra gruppi, ma riconoscendo l'unicità dei contributi che ognuno può fornire al confronto...

rappresenta pertanto un cambio di prospettiva rispetto alle azioni positive adottabili...

Azioni Positive	Valorizzazione Diversità	Gestione Diversità
Uguali opportunità sul lavoro	Apprezzamento delle differenze	Creazioni di Politiche per la D.
Piani scritti e obiettivi statistici	Imperativi di ordine morale	Comportamenti coerenti a obiettivi
Benefici conseguenti	Ambiente inclusivo	Morale migliora e profitti aumentano
Influenzano decisioni e assunzioni	I gruppi contribuiranno al cambio	Nuovi modi di lavorare e pluralità
Leggi a tutela	Influenza gli atteggiamenti dei lavoratori	Influenza politiche e pratiche mngmt
Timori di discriminazioni alla rovescia	Resistenze dovute al cambiamento	Resistenze per negazione realtà



LA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ

La crescente consapevolezza della **Diversità delle Persone** presenti nelle organizzazioni obbliga chi se ne occupa di considerare in modo completamente nuovo le **differenze individuali...**

Infatti per molto tempo le Aziende hanno ricercato l'omogeneità nella forza lavoro...ma oggi per preparare i collaboratori di domani le organizzazioni di successo si stanno adattando ai cambiamenti sia esterni che interni per catturare i quali sarà necessario imparare a valorizzare le differenze individuali.



LA GESTIONE DELLE DIFFERENZE INDIVIDUALI

Il **DIVERSITY MANAGEMENT** propone pertanto una valorizzazione a 360° della persona, rappresentando elemento centrale di qualsiasi azienda e suo patrimonio diretto.

Occorre pertanto concentrare l'attenzione manageriale sulle **esigenze soggettive** e sui contributi specifici di ogni dipendente, superando l'assunto che vede le persone come un insieme indifferenziato, ed evidenziando lo stretto legame tra la gestione delle singole specificità interne a un'organizzazione e la **performance aziendale**.

In qualche modo la Gestione della Diversità diventa anche una modalità win win di organizzare le differenze individuali, superando la logica delle pari opportunità – che difendeva diritti lesi – per ottenere vantaggi per l'intera azienda.

Per fare così sarà necessario rifarsi continuamente a tutte le diversità presenti in azienda ed anche dei bisogni e desideri che si manifestano nel corso della vita...



GESTIRE LE DIFFERENZE INDIVIDUALI

INDIVIDUO UNICO



FORME DI ESPRESSIONE DEL SE'

- **Atteggiamenti/intenzioni di comportamento**
- **Capacità**
- **Emozioni**
- **Soddisfazione lavorativa**
- **Gestione di sé**



LE DIMENSIONI DELLA PERSONALITÀ: I BIG FIVE

(BARRICK & MOUNT, 1993)

- ESTROVERSIONE = APERTO, LOQUACE, SOCIEVOLE
- AMABILITA' = FIDUCIOSO, COOPERATIVO, SENSIBILE
- COSCIENZIOSITA' = AFFIDABILE, RESPONSABILE, PERSEVERANTE
- STABILITA' EMOTIVA = RILASSATO, SICURO, TRANQUILLO
- APERTURA A NUOVE ESPERIENZE = INTELLETTUALE, FANTASIOSO, CURIOSO



GESTIRE LA DIVERSITÀ: UN VANTAGGIO COMPETITIVO

- **Costi più bassi e miglioramento degli atteggiamenti delle persone**
- **Migliore selezione**
- **Miglioramento di vendite, quote di mercato e margini di profitto**
- **Aumento della creatività e dell'innovazione**
- **Miglioramento del problem solving di gruppo e della produttività**



GESTIRE LA DIVERSITÀ: GLI SVANTAGGI

Se i vantaggi possono essere riconosciuti, occorre considerare anche gli elementi di svantaggio emergenti:

- **Diminuzione dell'equità e dell'uniformità** = la mancata percezione di parità di trattamento – da parte dei vertici aziendali – nei confronti delle persone può diventare una fonte di insoddisfazione (equilibrio tra equità e diversità)...
- **Il tempo** = adozione di pratiche di diversity in un'ottica di breve periodo, viceversa il cambiamento della cultura richiede tempi di metabolizzazione e investimenti a lungo termine (no effetti make up)...
- **Le relazioni** = alcuni aspetti dell'identità individuale mal si conciliano con la cultura organizzativa, generando conflitti di comunicazione ed atteggiamenti difensivi che portano ad inefficienze...



BARRIERE & SFIDE ALLA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ

- 1) Stereotipi e pregiudizi.**
- 2) Etnocentrismo.**
- 3) Scarsa pianificazione delle carriere.**
- 4) Ambiente di lavoro intollerante e ostile.**
- 5) Mancanza di sagacia politica.**
- 6) Difficoltà nel bilanciare carriera e impegni familiari.**
- 7) Paura di “discriminazioni alla rovescia”.**
- 8) Bassa priorità organizzativa.**
- 9) Necessità di ridefinire i sistemi organizzativi di valutazione e ricompensa.**
- 10) Resistenza al cambiamento.**

