

Diversity management e vantaggio competitivo: il valore della differenza. Verso un rinnovato concetto di impresa.

Pietro Manca

Abstract

Non c'è peggior discriminazione di trattare tutti allo stesso modo. Da questa affermazione, apparentemente contrastante rispetto a quanto di norma si tende ad affermare, si sviluppa il presente contributo, orientato da un lato, ad analizzare una tematica molto attuale quale è quella della gestione della diversità e, dall'altro lato, a contestualizzare il fenomeno citato nella realtà delle imprese moderne che stanno lentamente ed inesorabilmente acquisendo una nuova fisionomia. Nasce infatti l'impresa "plurima", dove la "gestione delle risorse umane" si evolve in una "gestione consapevole delle diversità delle persone" fondamento per un duraturo e difendibile vantaggio competitivo basato sul pluralismo, l'accettazione e la valorizzazione delle differenze. L'impresa plurima non teme il "diverso", al contrario, lo valorizza e crea i presupposti affinché si crei la sinergia delle diversità.

1. Alcuni concetti introduttivi

A partire dalla fine degli anni '80 numerosi fenomeni si sono intrecciati e combinati originando scenari sempre nuovi. Tali fenomeni sono, ad esempio, i cambiamenti demografici, le migrazioni, l'incremento della presenza femminile nel mondo del lavoro, l'attenzione sempre maggiore ai temi della multiculturalità e della disabilità, l'aumento dell'età media dei lavoratori e la globalizzazione. Tali circostanze imprimono e continueranno ad imprimere allo scenario socio economico una crescente complessità. In un siffatto contesto, emerge con forza l'esigenza di modificare le tradizionali strategie, ideandone e implementandone di nuove, caratterizzate dalla valorizzazione di un importante elemento, fino ad oggi sottovalutato: la diversità.

La diversità è quel valore che differenzia le persone e affonda le sue radici nelle caratteristiche e negli attributi personali di ciascuno. Non si diventa tutti uguali negando che esistano le differenze. Queste vanno riconosciute e valorizzate per trarre da ciascuna di esse il valore dell'unicità. Le imprese, in questo contesto, sono chiamate ad acquisire una nuova consapevolezza: la poliedricità dei mercati e della forza lavoro impongono l'esigenza di analizzare i fabbisogni di ciascuno, adeguare la propria struttura alle caratteristiche specifiche dei suoi soggetti, ma soprattutto, ad essere in grado di gestire il cambiamento. I manager sono quindi invitati ad acquisire nuovi skills per gestire la diversità. Non si tratta di una moda manageriale (Cuomo, Mapelli 2007), ma di un nuovo modo di gestire e guidare l'impresa. La diversità è immanente le persone e poiché l'impresa è costituita dalle persone ed ha in queste la vera fonte del proprio vantaggio competitivo, è necessario guidare, formare e sviluppare i soggetti che sono impegnati nell'impresa. Per un'impresa, infatti, "gestire le risorse umane" significa attuare una valutazione circa le soluzioni da adottare per determinare come reclutare, selezionare, pianificare, valutare, remunerare, sviluppare e motivare le persone di cui l'organizzazione necessita per la realizzazione della propria attività sia nel breve sia nel medio-lungo periodo, nel rispetto dei propri valori e della mission di impresa (Solari, 2004). Se le imprese riconoscono che le persone non sono un insieme omogeneo ed indifferenziato di esseri umani, ma sono profondamente diverse fra loro sulla base di una

molteplicità di caratteristiche, anche le soluzioni da loro adottate per gestire le competenze dei lavoratori e per incidere sul loro livello di motivazione dovrebbero tener conto dell'esistenza di queste diversità (Meyer, Allen, 1991). Non c'è pertanto peggior discriminazione di trattare tutti allo stesso modo. Da questo presupposto, si passa al riconoscimento del *Diversity Management*, quale strategia che consente alle imprese di operare un deciso salto di qualità passando dalla "gestione delle risorse umane" alla "gestione *consapevole* delle diversità delle persone", ossia una gestione di impresa impostata intenzionalmente in modo da tener conto dell'esistenza delle diversità dei lavoratori (Ricco, 2008).

Il presente elaborato, poggiando il proprio sviluppo sui postulati brevemente delineati intende perseguire l'obiettivo di identificare, attraverso l'analisi in profondità del *Diversity Management*, un nuovo paradigma di impresa, l'impresa plurima, che è determinato dalla gestione consapevole e strategica della diversità delle persone.

La metodologia utilizzata è quella propria di un contributo teorico, il quale prende avvio dall'analisi della letteratura esistente sul tema e, attraverso studi già effettuati e pubblicati su riviste scientifiche e monografie, tenta di contribuire al dibattito attraverso la proposta di nuove idee.

2. Il Diversity Management: concetti e implicazioni

Nelle situazioni dove sono presenti delle diversità, l'introduzione di politiche di gestione della diversità a livello organizzativo e più in generale di gestione delle risorse umane sembra necessaria più che opportuna (Trompenaars, Hampden-Turner, 2004). Il Diversity Management è un processo aziendale di cambiamento, che ha lo scopo di valorizzare e utilizzare pienamente il contributo, unico, che ciascun soggetto può apportare per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, e che serve a garantire all'impresa di far prontamente fronte alle sfide e all'incertezza provenienti dal mercato esterno (Bombelli, 2001). Le aziende, che al proprio interno riuniscono personale operativo multiculturale o multietnico, si trovano in una posizione allo stesso tempo critica e privilegiata. Critica in relazione alla maggiore complessità organizzativa interna, che necessita di competenze adeguate di Diversity Management; privilegiata in quanto portatrici, al proprio interno, di risorse differenziate, integrate e capaci di leggere l'eterogeneità e la molteplicità dei mercati di destinazione dei prodotti (Bernardi, 2005).

Questo contributo scaturisce dalla possibilità della persona di sviluppare e applicare, all'interno dell'organizzazione, uno spettro ampio e integrato di abilità che riflette il suo genere, la sua razza, la sua nazionalità, l'età, il background e l'esperienza. La competenza manageriale, individuale e organizzativa, che permette di realizzare un'efficace gestione delle diversità può svilupparsi se viene a cadere il riferimento ad un unico paradigma di pensiero e di comportamento, e sono contemporaneamente presenti e riconosciute qualità e orientamenti diversi.

Si tratta, dunque, di un approccio alla gestione delle risorse umane finalizzato alla valorizzazione delle differenze di cui ciascun individuo è portatore all'interno dell'organizzazione, e che distingue due macro-dimensioni della diversità: la dimensione primaria e la dimensione secondaria (Loden, 1996). La dimensione primaria è rinvenibile in quelle differenze che fanno riferimento ad elementi quali l'età, il genere, l'origine etnica, le competenze/caratteristiche mentali, che fanno parte di un patrimonio innato dell'individuo e che non possono essere modificate. La dimensione secondaria è relativa a quegli elementi acquisiti nel tempo come, ad esempio, il background educativo, la situazione familiare, la localizzazione geografica, il reddito, la religione, l'esperienza professionale che, differentemente rispetto alla dimensione primaria, statica e incontrovertibile, possono essere modificate più volte o abbandonate nel corso del tempo.

Una questione di fondamentale importanza per l'implementazione del Diversity Management è comprendere in che misura il management possiede le competenze, le attitudini e le abilità

necessarie alla valorizzazione delle differenze. Trikey (2004), facendo riferimento a WorldWork Ltd, un'organizzazione che sviluppa strumenti per identificare, misurare e incrementare il talento internazionale e per insegnare alle persone come agire efficacemente in contesti culturali non familiari, ha individuato i fattori necessari per sviluppare le competenze necessarie alla gestione di un contesto multiculturale. Tali competenze riguardano:

- **Una mentalità multiculturale:** la cultura organizzativa deve essere propensa a riconoscere ed accogliere i vari stili di pensiero e di comportamento dei colleghi. In tal senso sono importanti cinque caratteristiche: *new thinking* (la propensione ad estendere la propria conoscenza a settori anche molto diversi dalla propria area professionale, la capacità di considerare i vari aspetti della realtà secondo diverse prospettive); *welcoming strangers* (la volontà di instaurare relazioni con persone che abbiano esperienze, percezioni e valori diversi dai propri, ponendo fiducia nel prossimo); *acceptance* (tolleranza); *flexible judgement* (evitare gli stereotipi); *valuing differences* (adattamento al lavoro con persone provenienti da diversi background, rispettando i valori altrui benché differenti dai propri).
- **Competenze multiculturali:** lavorare efficacemente in un ambiente multiculturale richiede una capacità di comunicazione avanzata, in quanto ci si deve relazionare con persone aventi credenze, principi, visioni e attitudini diverse. In tal senso sono importanti tre competenze: *percettività* (assicurare che tutti gli interlocutori a cui è diretta la comunicazione comprendano appieno il significato del messaggio trasmesso); *orientamento all'ascolto* (far sì che l'interlocutore capisca di essere compreso); *trasparenza* (essere in grado di comunicare in modo chiaro ed esplicito).
- **Capacità di leadership multiculturale:** è caratterizzata da due aree di competenza: *capacità di influenza* (per gestire un ambiente multiculturale è necessario sapersi adattare allo stile di comunicazione dei propri dipendenti); *capacità di trovare soluzioni sinergiche* (preoccuparsi di capire e di interpretare le varie questioni attraverso punti di vista differenti) (Trikey, 2004).

3. Diversity Management: benefici e vantaggio competitivo

Diversi studi hanno dimostrato che le politiche di Diversity Management hanno un impatto positivo su vari aspetti, tra cui il miglioramento degli stili manageriali, le competenze e le performance in aree come la comunicazione, la gestione del personale, l'individuazione degli obiettivi e la pianificazione (Keil et al., 2007). La Commissione Europea ha condotto nel 2003 una ricerca, *Costi e Benefici della Diversità*, nella quale sono stati rilevati da un campione di 200 imprese comunitarie i principali benefici percepiti che la diversità può apportare al business delle organizzazioni. Nello specifico, è possibile suddividere tali benefici in due grandi categorie: benefici morali e benefici economici, i quali, influenzandosi reciprocamente, contribuiscono a migliorare la produttività dell'impresa (Carmignano, 2010).

I benefici morali sono quelli che più influiscono sul capitale umano, migliorando la diversità della forza lavoro, lo spirito di gruppo, il benessere e la soddisfazione personale, condizione fondamentale per poter ottenere successivi benefici in termini economici. Inoltre l'approccio al Diversity Management facilita e sostiene un cambiamento culturale solido e duraturo, basato sui principi dell'integrazione e della lotta alla discriminazione. Questo produce un ambiente di lavoro più equilibrato e inclusivo, in cui viene promossa l'interazione tra i diversi gruppi e dove il singolo è motivato ad esprimere le proprie attitudini e potenzialità.

I vantaggi economici sono:

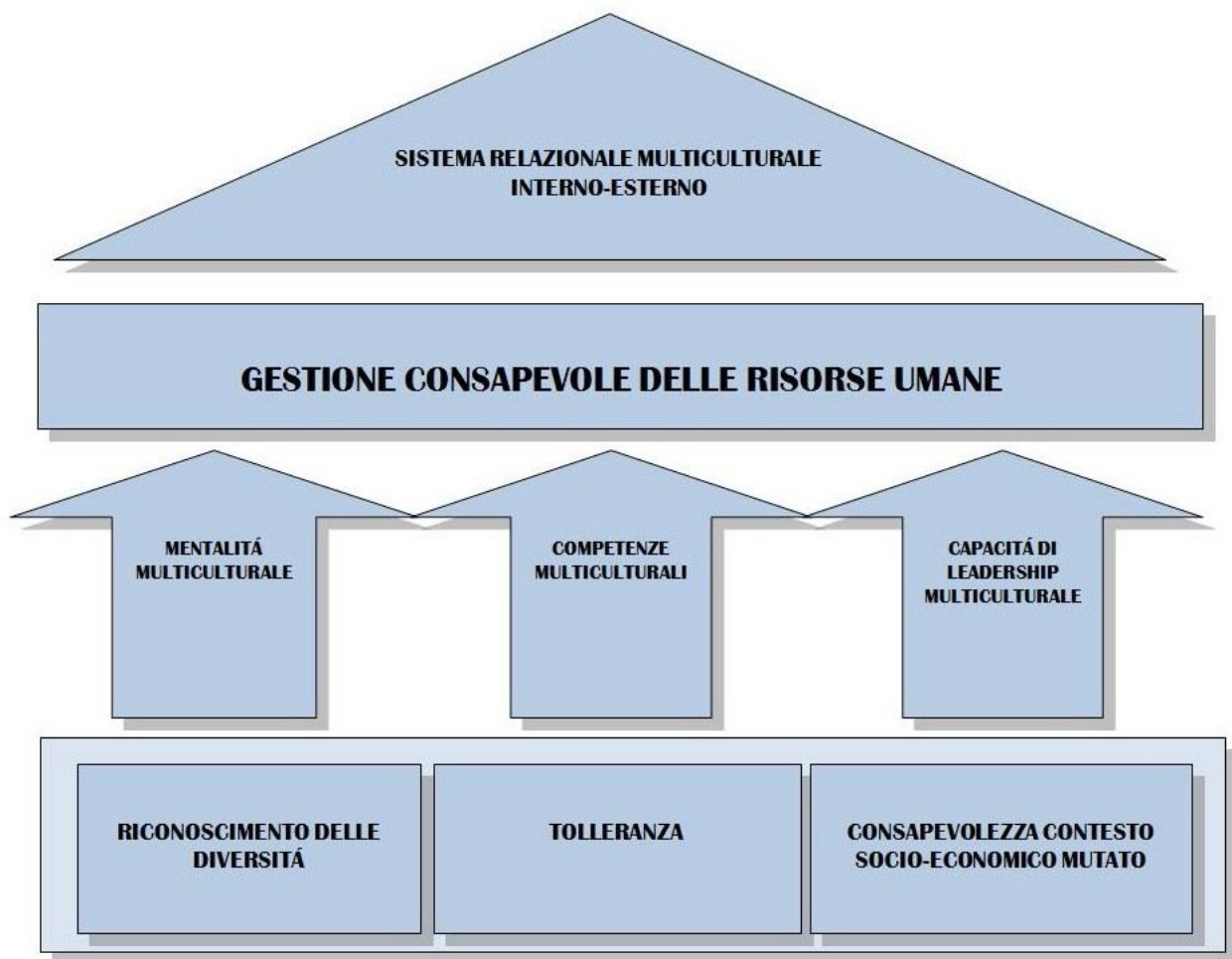
- **L'accesso a nuovi gruppi di potenziali lavoratori:** superare la carenza di manodopera e avere un maggiore accesso ad un bacino più ampio di lavoratori con diversi background

sono le ragioni primarie per cui le aziende implementano politiche di Diversity Management (Keil et al., 2007).

- **Maggiore motivazione ed efficienza:** se si riconoscono e si rispettano le esigenze e le attese di ogni soggetto, valorizzandone le potenzialità, il lavoratore sarà più motivato a dare il meglio e sarà maggiormente coinvolto nei processi aziendali, con conseguente incremento quali-quantitativo dell'efficienza e della produttività.
- **Migliori opportunità di mercato e maggior vantaggio competitivo:** le imprese che possiedono una forza lavoro diversificata rispecchiano meglio la moltitudine di interlocutori a cui si rivolgono, riuscendo ad intercettare con successo le loro esigenze anche latenti e a fornire un mix di offerta specificatamente dedicato alle singole richieste, espandendo la propria base clienti e costruendo un rapporto di reciproca fedeltà.
- **Attrazione delle risorse migliori:** un'impresa che dichiara di essere aperta ad ogni tipo di contributo utile e di valorizzare le capacità dei suoi collaboratori ha certamente più possibilità di attirare e mantenere i talenti migliori, che saranno affascinati dalla prospettiva di poter esprimere appieno le proprie potenzialità in un ambiente libero dai pregiudizi.
- **Riduzione dei costi:** una forza lavoro soddisfatta e ben integrata nel tessuto organizzativo permette di diminuire i costi in quanto si riducono, ad esempio, i tassi di assenteismo.
- **Incremento della creatività e dell'innovazione:** la presenza di risorse umane appartenenti a contesti differenti arricchisce l'organizzazione di contributi nuovi e originali, che alimentano lo sviluppo della creatività e dell'innovazione, imperativo per la sopravvivenza dell'impresa nell'attuale contesto iper-competitivo.
- **Maggiore flessibilità e miglior attitudine al problem solving:** un approccio al Diversity Management migliora la flessibilità dell'impresa nell'affrontare i cambiamenti dell'ambiente interno ed esterno più rapidamente e a costi minori. Punti di vista diversi contribuiscono inoltre a migliorare la capacità di problem solving, apportando analisi critiche e soluzioni basate su prospettive anche insolite.
- **Miglior reputazione e immagine aziendale:** tutti i benefici elencati precedentemente hanno un effetto diretto sulla reputazione dell'organizzazione, ovvero il giudizio diffuso e sedimentato nel tempo che i diversi interlocutori danno ai vari aspetti dell'impresa (Pastore, Vernuccio, 2008).

4. Verso un nuovo paradigma di impresa: l'"impresa plurima"

Da quanto brevemente enunciato nei punti precedenti è possibile pervenire ad un nuovo modello d'impresa, l'*impresa plurima*, dove l'essenza è rappresentata dalla naturale evoluzione della "gestione delle risorse umane" in una "gestione consapevole delle risorse umane". L'impresa plurima è un'entità nella quale le persone attribuiscono un senso positivo al contesto nel quale e con il quale operano. La capacità di attribuire tale senso positivo deriva dall'attitudine dell'impresa alla valorizzazione della complessità che deriva dalla combinazione dinamica delle diversità. L'impresa è plurima, quindi, non tanto per motivi di ordine quantitativo, derivanti dalla contemporanea esistenza di molteplicità di soggetti, quanto piuttosto per esigenze di natura qualitativa, derivanti dalla combinazione sinergica dei caratteri prettamente ed esclusivamente attribuibili a ciascuno ed ognuno. L'impresa plurima, in altri termini, è una grande "casa", come emerge dalla figura successiva nella quale coloro che vi abitano accolgono i nuovi inquilini senza pregiudizi o diffidenza.



Le fondamenta sono costituite dai presupposti che permettono di innescare il cambiamento verso l'impresa plurima, ossia: il riconoscimento delle diversità, poiché la diversità è immanente le persone e le imprese sono costituite da persone; la tolleranza, condizione fondamentale per accettare le diversità presenti all'interno dell'impresa; la consapevolezza di un contesto socio-economico in continuo mutamento, vale a dire di uno scenario polimorfo che deve necessariamente influenzare le strategie che le imprese devono adottare.

Sulle delineate fondamenta, poggiano i pilastri, ossia le competenze. Esse sono: la mentalità multiculturale (new thinking, welcoming strangers, acceptance, flexible judgement, valuing differences); le competenze multiculturali (percettività, orientamento all'ascolto, trasparenza) e la capacità di leadership multiculturale (capacità di influenza, capacità di trovare soluzioni sinergiche).

Una volta che nell'impresa sono presenti e vengono messe in pratica tutte queste competenze, allora si può parlare di "gestione consapevole delle risorse umane", una gestione dei soggetti che tenga conto delle loro diversità e le valorizzi.

Il tetto dell'impresa plurima, infine, quello che rappresenta il livello più elevato, è il sistema relazionale multiculturale interno-esterno. Ciò sta ad indicare l'esigenza che ha l'impresa plurima per essere definita tale deve nel contempo valutare opportunamente le diversità non solo al suo interno ma anche all'esterno. Questo perché la gestione delle diversità si estrinseca tanto all'interno quanto all'esterno, divenendo una strategia che abbraccia tutti gli stakeholder dell'impresa.

L'impresa plurima rappresenta la nuova fisionomia dell'impresa moderna. Essa è uno spazio vitale nel quale le persone vengono considerate fonte di vantaggio competitivo e, pertanto, accettate nella loro specificità e valorizzate nelle loro uniche e irripetibili risorse intellettuali, spirituali e materiali. L'impresa plurima, in conclusione, non adottando il principio discriminatorio del "trattamento uguale per tutti", accorda a ciascuno un trattamento differente, in funzione delle sue personali caratteristiche e riconosce a ciascuno pari dignità di appartenenza all'impresa, indipendentemente dal ruolo interno svolto, dalla provenienza, dalla razza, dal sesso, dall'età, etc. Tale circostanza "contamina positivamente" l'impresa nella sua globalità e concorre a definirne il comportamento nei confronti dell'esterno. In un siffatto contesto, le dinamiche relazionali interne ed esterne divengono multiculturali, flessibili e aperte al cambiamento. L'impresa plurima non teme il "diverso", al contrario, lo valorizza e crea i presupposti affinché si crei la sinergia delle diversità.

BIBLIOGRAFIA

- Bernardi, G. (2005). Identità diverse e cittadinanza organizzativa. Quaderni di Management, n. 16.
- Bombelli, C. (2001). Il difficile equilibrio fra identificazione e diversità". Sviluppo e Organizzazione, n. 184.
- Carmignano, V. (2010). Gestire i colori della diversità: Diversity Management e imprese arcobaleno. Università degli Studi di Milano.
- Cuomo S., Mapelli A. (2007). Diversity management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia. Guerini e Associati: Milano.
- Keil M., Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Lüthi E., Matoba K., Plett A., von Unruh K. (International Society for Diversity Management) (2007) (a cura di). Manuale di formazione sul Diversity Management.
- Loden, M. (1996). Implementing diversity. Chicago, IL: Irwin.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1.
- Pastore A., Vernuccio M. (2008). Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management. Apogeo.
- Riccò, R. (2008). La gestione "consapevole" delle diversità in impresa: una soluzione strategica ancora da scoprire in Italia. Università Cà Foscari, Venezia.
- Solari, L. (2004). La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone. Carocci: Roma.
- Trickey, D. (2004). Diversity management competencies and the development challenge: special competencies, skills and attitudes needed to "manage through cultures". Diversity Management e Società Multiculturale 35(2).
- Trompenaars F., Hampden-Turner C. (2004). Managing people across cultures. Capstone.