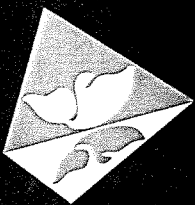


Per fare oggi di un'organizzazione un'efficace squadra che compete sul mercato occorre tenere conto delle diverse culture, esperienze, motivazioni, competenze, capacità dei collaboratori che la compongono. Occorre, cioè, attivare all'interno delle aziende politiche di Diversity Management in grado di migliorare le performance di business, neutralizzare le tensioni socio-culturali e aiutare ciascuno a dare il meglio di sé.

Questo volume, frutto dell'attività pluriennale del Laboratorio Armonia della SDA Bocconi, affronta il tema della diversità in modo finalmente innovativo, parlando della pluralità di bisogni e competenze che animano ogni individuo all'interno delle organizzazioni, e non solo di appartenenza, etnica, sociale, religiosa e di genere. E lo fa attraverso la lettura dei principali contributi teorici, l'esposizione dei dati di ricerche nazionali ed internazionali, l'analisi e la descrizione di significative case histories (tra le quali IKEA e IBM).

SIMONA CUOMO, docente dell'area organizzazione e personale della SDA Bocconi, coordinatrice del Laboratorio Armonia (www.sda-bocconi.it/armonia), psicologa e counselor professionale. È esperta di comportamento organizzativo, diversity management e tematiche legate allo sviluppo individuale. Collabora con il CESDA, Centro per lo Sviluppo delle Capacità Didattiche e di Apprendimento dell'Università Bocconi. Accanto all'attività di docenza e ricerca, svolge attività di consulenza organizzativa oltre a interventi one-to-one di supporto nello sviluppo individuale e manageriale.

ADELE MAPPELLI, lavora presso la SDA Bocconi come formatrice e ricercatrice sulle tematiche afferenti al comportamento organizzativo e si è focalizzata in modo particolare sui temi del Diversity Management e della formazione one-to-one. Attualmente è Professor dell'Area Organizzazione e Personale della SDA Bocconi e consulente di progetti finanziati dal Fondo Sociale Europeo che si occupano di pari opportunità.



€ 25,00 (i.i.)
www.guerini.it



DIVERSITY MANAGEMENT

Simona Cuomo Adele Mapelli

SIMONA CUOMO
ADELE MAPPELLI

Diversity management

GESTIRE E VALORIZZARE LE DIFFERENZE INDIVIDUALI
NELL'ORGANIZZAZIONE CHE CAMBIA

introduzione di
Cristina Bombelli

diversity management

GUERINI
& ASSOCIATI


GUERINI
& ASSOCIATI

1. Un contesto sempre più diversificato

1.1 Diversity management: moda o reale necessità?

Sono ormai diversi anni che l'etichetta *diversity* circola in letteratura e nelle pratiche aziendali. Come spesso accade per ogni nuova idea manageriale esiste il dubbio che si tratti di una reale necessità oppure che l'idea sia patrocinata da accademici e consulenti, i primi interessati a una pubblicazione innovativa, i secondi sempre alla ricerca di nuove opportunità per offrire servizi. Insomma che anche la *diversity* sia una moda imposta e non una esigenza effettivamente riscontrabile.

Il primo argomento che in questo libro si vuole affrontare è proprio questo, cercando di motivare perché, a parere di chi scrive, il tema non è spinto da una moda, bensì da alcune tendenze che caratterizzano la società industriale avanzata e che ne costituiscono ancora per molto tempo l'ossatura portante.

Vedere la *diversity* in primo luogo come una filosofia e in secondo luogo come una serie di strumenti coerenti da utilizzare che possa dare risultati sia sul versante delle organizzazioni in termini di efficacia, che sul versante delle persone in termini di benessere, significa certamente fare una scelta di «pensiero positivo».

Per arrivare a questo risultato, in realtà, la via è lastricata di tempi lunghi, conflitti interpersonali, dilazioni organizzative, incomprensioni culturali e talvolta problemi legislativi.

Per questo, dopo aver giustificato i motivi per cui la *diversity* sarà inevitabile, cercheremo di entrare nel merito di questo percorso e di come managerialmente può essere guidato.

Si rende a questo punto necessaria un'analisi sulle cause sottese all'esigenza della gestione della diversità per capire prima e operare poi su questo versante senza accelerazioni discutibili o riman- di sine die.

1.2 I cambiamenti nelle organizzazioni

Nel corso degli anni Novanta, lo scenario competitivo è stato caratterizzato da complessi fenomeni che hanno portato a profon- di cambiamenti nelle modalità di organizzazione e di funzio- namento delle aziende: l'aumento della competizione, la corsa all'in- novazione tecnologica, l'intensificazione dei processi di fusione e di integrazione, la progressiva caduta dei tradizionali confini geo- grafici e di settore, la diversificazione delle esigenze e dei bisogni della clientela, il passaggio dalle logiche di prodotto a quelle di servizio, sono solo alcuni dei fattori che hanno portato le organ- izzazioni a intraprendere processi di cambiamento. Processi che, naturalmente, possono essere di natura differente (Tosi, 2002).

1 Possono innanzitutto riguardare *il modo in cui si lavora*: basta pensare a tutto quello che ha comportato l'avvento dell'*Informa- tion and Communication Technology* (ICT) che, dato il progressi- vo passaggio da attività fisiche ad attività intellettuali, ha trovato terreno fertile nell'Occidente avanzato. L'evoluzione della tecno- logia informatica ha di fatto dato un notevole impulso all'espl- orazione della conoscenza: l'azienda che un tempo è stata una orga- nizzazione *labour intensive* ad alta intensità di manodopera, oggi è diventata *knowledge intensive*, dall'operato massa si è passati in un lasso di tempo molto breve al *knowledge worker*.

Se è quindi vero che la conoscenza è diventata la risorsa che alimenta il funzionamento della organizzazione, non si riesce però a comprendere perché gli stili di gestione rimangano perlopiù ancorati allo stile utilizzato per la produzione di oggetti e di beni fisici tangibili: mentre dal punto di vista teorico si continua a sot- tolinare l'importanza del lavoro per obiettivi, modalità certamen- te più consona per l'attività professionale spesso evanescente e virtuale, dal punto di vista pratico spesso si rimane ancorati a modalità industriali, poco attente all'importanza reale e non solo dichiarata delle persone.

Altri cambiamenti possono interessare i *confini organizzativi*: oggi a una azienda che vuole essere competitiva si richiede di abbandonare la logica del «fare tutto in casa» per focalizzarsi sulle attività distintive che le garantiscono il vantaggio competitivo (*core competencies*).

Nel concetto di distintività rientrano tutte quelle attività per mezzo delle quali una impresa viene riconosciuta e apprezzata sul mercato dai propri clienti che, per l'appunto, devono poter rico- noscere (e quindi distinguere) nel momento dell'acquisto di un bene fisico o nella fruizione di un servizio, ciò che il fornitore sa fare bene e meglio dei concorrenti.

Aziende di informatica della Silicon Valley producono sofwa- re in India; ciò che si progetta a Los Angeles può essere prodot- to nel Sud Est asiatico, venduto in Europa, pagato in Italia e con- tabilitato in India.

L'esternalizzazione delle attività periferiche che non rientrano nel *core business* d'impresa segna il passaggio da un modello a un unico centro, a un modello policentrico o a rete. Contempo- raneamente, alle aziende viene richiesto di proiettare la loro atti- vità su scala globale internazionale massimizzando la propria spe- cializzazione e ricercando nuovi mercati di spocco, fonti finanzia- rie e di approvvigionamento diversificate, localizzazioni alternati- ve di impianti produttivi secondo una strategia che Demattè (2004) ben definisce in questi termini: «più focalizzati, ma dispie- gati su spazi più ampi». E proprio la catena di cambiamenti che trova la sua ragion d'essere in logiche finanziarie stringenti o di- dura strategia competitiva, comporta spesso una sottovalutazione dell'impatto che essa ha sulle persone, sui processi e sulla cultu- ra organizzativa.

Una terza tipologia di cambiamento riguarda i *processi di snelli- mento, semplificazione e appiattimento delle strutture organizza- tive*: con la crisi del fordismo e delle sue certezze diventano obs- olescenti i modelli organizzativi centrati sulla specializzazione fun- zionale, la chiara definizione delle posizioni, la centralizzazione del controllo e delle informazioni, la proceduralizzazione dell'o- peratività. La ricerca di maggiore flessibilità, intesa come capacità di rispondere alle mutevoli esigenze del mercato, spesso ha tra- sformato strutture burocratiche e verticali troppo pesanti e rigide, poco adatte a lasciare spazi di azione e autonomia agli individui, in strutture più snelle, più agili, più adatte a operare in contesti di mercato ipercompetitivi.

I nuovi modelli organizzativi puntano sull'individuo come nu- cleo portante: diversamente dal passato in cui la conoscenza era

esclusivamente appannaggio dei livelli più alti del management e solo di settori specializzati in quanto considerata una risorsa non solo scarsa ma anche costosa, oggi la pervasività delle relazioni orizzontali e di coordinamento e la maggiore integrazione organizzativa impongono l'incentivazione della professionalità diffusa a tutti i livelli.

Sono dunque tramontati il fordismo e il taylorismo come filosofie organizzative centrate sul prodotto unico (la mitica Ford di tutti i colori purché nera) e sulla soluzione unica ai problemi; con le nuove filosofie postfordiste l'organizzazione viene ad acquistare connotati completamente diversi da quelli della organizzazione-macchina: la piramide gerarchica, la chiusura e l'autonomia monolitica, il modello autocentrato lasciano il posto alla diversità, alla discontinuità, alla complessità, a quello che gli americani chiamano «Effetto ODD»: *outsourcing* (esternizzazione), *delaying* (appiattimento della piramide gerarchica), *deconstruction* (frammentazione della catena del valore).

1.3 E al centro c'è l'individuo

«Viviamo in un tempo in cui il nuovo paradigma economico sottolinea il capitale umano come fattore chiave ed elemento di vantaggio competitivo per il successo della nostra organizzazione: questa dichiarazione usuale, o forse sarebbe meglio dire spesso scontata, viene formulata con toni più o meno enfatici da quasi tutti i vertici aziendali, senza sostanziali differenze di latitudine, di business, di settore.

Ma tra il dichiarato e la prassi agita spesso esiste un abisso.

Ormai da decenni la letteratura manageriale insiste sull'importanza delle persone. Nel 1961 l'economista premio Nobel Theodore Schultz pubblica il volume *Investment in Human Capital*, introducendo nella teoria economica neoclassica la nozione di «capitale umano» che identifica il livello di conoscenza aggregata presente in una società e che ne influenza qualunque processo produttivo. L'importanza di Schultz sta nel fatto di aver rivisitato il ruolo dell'uomo all'interno del meccanismo produttivo, etichettato nel corso degli anni prima «forza lavoro», poi «manodopera», fino a «risorsa umana», sottolineando come il valore aggiunto passasse da una dimensione fisica a una intellettuale e di conoscenza.

A distanza di anni, in un mercato sempre più globalizzato e in costante evoluzione, una vasta produzione scientifica e divulgati-

va ha messo in luce l'importanza del patrimonio di competenze di cui le persone sono depositarie all'interno delle imprese. Imprese che, proprio perché chiamate a rinnovarsi e ad adeguarsi ad altissimi standard competitivi, non possono più considerare il proprio personale solo come un costo, una uscita registrata nel conto economico. Una nuova impostazione propone invece una visione del capitale umano, vale a dire il potenziale produttivo della conoscenza e delle azioni di un individuo, come una delle risorse in grado di generare valore: per muoversi sul mercato in modo competitivo non può più essere sufficiente l'esclusiva valorizzazione degli strumenti tradizionali, quali la capacità finanziaria, tecnologica, strategica e di marketing. Si parla a questo proposito di metafattore: le risorse umane non sono un semplice fattore della produzione ma rappresentano un metafattore, dal momento che la finanza, l'organizzazione e la tecnologia non potrebbero esistere di per sé, ma esistono persone che hanno le cognizioni scientifiche e pratiche per poter supportare prodotti e processi ad alta tecnologia. Sono ancora le persone che portano valore aggiunto gestionale per organizzare le aziende in modo efficace ed efficiente.

Se dunque il capitale umano costituisce il valore specifico e irripetibile di ciascuna impresa, ne consegue la necessità di una sua corretta gestione, attraverso la valorizzazione del potenziale e delle attitudini detenuti dalle persone, facendo leva sulla loro motivazione. «Putting people first», espressione utilizzata da Pfeffer (1998), sintetizza questa strategia orientata alla implementazione di un set di politiche e di meccanismi di gestione in grado di far emergere e tutelare il patrimonio posseduto dalle persone.

L'efficace gestione delle risorse umane diventa difatti un punto fondamentale per la creazione di un reale e duraturo vantaggio competitivo del sistema organizzativo (Pfeffer, 1994): in questo senso diventa oggi cruciale per le imprese limitare da un lato il turn over al livello fisiologico – soprattutto per alcune fasce critiche di lavoratori – al fine di consolidare l'apprendimento organizzativo; dall'altro, identificare nuove modalità per sostenere le motivazioni dei propri collaboratori e raccoglierne l'impegno e il consenso verso i valori e le strategie aziendali.

1.4 Le nuove prospettive del contratto psicologico

In un contesto come quello descritto diventa indispensabile ripensare il rapporto tra le persone e le organizzazioni mettendo in campo strumenti gestionali e culturali che possano sviluppare un

1.7 Le conseguenze di una diversità crescente

Come risulta evidente dalle tendenze descritte, il tema della *diversity* necessita di grande attenzione e, soprattutto, di grande intelligenza di gestione perché, dall'evidenza di un contesto sempre più diversificato alla reale convivenza di queste esigenze nei contesti organizzativi, molti sono i passaggi teorici e operativi.

Questo è, complessivamente, il quadro di motivazioni, sia oggettive sia afferenti alla sfera sociale e individuale, che porta le organizzazioni ad affrontare il tema della *diversity*.

Se torniamo quindi alla domanda iniziale appare evidente che quest'idea di management non è ascrivibile alle mode. Rispondere a una diversità crescente è una reale necessità, certamente faticosa da assimilare e tradurre nei cambiamenti opportuni, ma sicuramente altrettanto sfidante.

2. Che cosa si intende per *diversity management*

2.1 Alcune definizioni

Molte sono le definizioni che i vari studiosi hanno elaborato di questo concetto, e non sempre esse risultano univoche.

In base a quanto affermato da Barabino, Jacobs, Maggio (2001) per *diversity management* si intende «un approccio diversificato alla gestione delle risorse umane, finalizzato alla creazione di un ambiente lavorativo inclusivo, in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale e di utilizzarlo come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi».

Tale concezione si basa in primis sull'idea per cui la diversità non debba essere intesa come qualcosa di puramente astratto, ma come un elemento concretamente presente nelle organizzazioni e capace di assumere valore di mercato. Pertanto la diversità, in quanto elemento insito in ogni specifica realtà, non ha un unico netto significato, ma il suo significato acquisisce sfumature particolari in base al particolare contesto a cui di volta in volta si riferisce. La definizione offerta, inoltre, punta a evidenziare come, perché si possa parlare di una buona politica di *diversity management*, sia indispensabile ottimizzare il rapporto tra l'impresa e le singole risorse umane, in modo tale da permettere a ognuna di esse la piena possibilità di esprimere i propri bisogni e le proprie aspirazioni ma anche dei reali contributi all'organizzazione stessa.

Un importante concetto che tale definizione sottolinea è il carattere di inclusività del *diversity management*. L'appartenenza a un'organizzazione si manifesta tipicamente attraverso un processo di inclusione di alcuni soggetti e allo stesso tempo di esclusione di altri, in base a una serie di valori che definiscono l'identità stessa di quella organizzazione: tutto ciò che non rientra in tale

definizione dell'identità viene considerato estraneo, diverso. Considerare la diversità in senso inclusivo, allora, vuol dire pensarla con l'intenzione non di escludere qualcuno, il «diverso» (inteso in senso lato in riferimento a più aspetti), ma, al contrario, di permettere un'equilibrata partecipazione dei vari soggetti con tutte le loro diversità.

★ Secondo l'impostazione di Loden e Rosener (1991), la diversità può avere una dimensione primaria e una secondaria. Le dimensioni primarie si definiscono tali in quanto rientranti all'interno di un patrimonio innato dell'individuo, e dunque non modificabili. Esse sono:

- l'età;
- il genere;
- l'origine etnica;
- le capacità/caratteristiche mentali e fisiche;
- la razza;
- l'orientamento sessuale.

Le dimensioni secondarie sono invece rappresentate da tutti quegli elementi acquisiti dalle persone nel tempo e modificabili durante la propria esistenza; sono elementi fortemente influenzati dalle variabili ambientali, dai contesti specifici in cui si sviluppano e in particolare dalle diverse culture organizzative con cui si entra in contatto. Nello specifico ci si riferisce a:

- il background educativo;
- la situazione familiare;
- la localizzazione geografica;
- la religione;
- il reddito;
- l'esperienza militare;
- il ruolo organizzativo;
- l'esperienza organizzativa;
- lo stile di lavoro.

★ Kandola e Fullerton (1994) spiegano che parlare di diversity significa «capire che ci sono differenze tra le persone che lavorano e che queste differenze, se opportunamente gestite, sono una risorsa per far diventare il lavoro più efficace ed efficiente». E ancora affermano che «le persone sono diverse una dall'altra in molti modi – per età, genere, razza, cultura, etnie, scolarità, valori, aspetto fisico, intelligenza, personalità, esperienza, abilità, forza fi-

sica e modo di approcciarsi al lavoro. Guadagnare il vantaggio della diversità significa imparare, comprendere e apprezzare queste differenze e progettare un luogo di lavoro che sviluppi questi valori – diventando abbastanza flessibile da accogliere bisogni e preferenze – per creare un ambiente motivante e accogliente».

I due autori, in particolare, introducono un'ulteriore classificazione delle diversità, distinguendole in diversità visibili e diversità non visibili.

Le prime sono quelle che balzano agli occhi in modo immediato in quanto concernenti elementi visibilmente differenti, come per esempio il colore della pelle o il genere; le seconde, invece, si riferiscono a caratteristiche non riconoscibili al primo impatto.

Tale classificazione è stata introdotta con l'obiettivo di far comprendere ai vertici aziendali che, nell'implementare delle politiche di diversity, è sbagliato e forviante fermarsi solo agli aspetti evidenti. È necessario, al contrario, condurre l'analisi dei vari contesti lavorativi a un livello più approfondito, per esempio cogliendo e comprendendo a pieno la personalità delle singole risorse umane: solo così si potrà creare davvero un ambiente capace di valorizzare e mettere a frutto i singoli contributi.

Anche secondo Kandola e Fullerton (1994) l'idea di gestione della diversity è inclusiva: «la diversità include i maschi bianchi. Gestire la diversità non significa che i maschi bianchi saranno gestiti dalle donne e dalle minoranze, ma, viceversa, che tutti i manager gestiscono tutte le persone che lavorano. L'obiettivo diventa creare un ambiente che scopra le potenzialità di ciascuno senza che nessun gruppo sia avvantaggiato da una irrilevante classificazione o dalla sua accidentale nascita».

In base a tale visione, insomma, «gestire la diversity significa mettere qualsiasi persona che lavora in condizione di realizzare il suo potenziale: ciò equivale a ottenere da ognuno tutto ciò che è ragionevole attendersi e permettere a ognuno di dare ciò che può dare».

★ R. Thomas Roosevelt Jr. (1999), uno dei principali esperti di diversity management a livello mondiale, definisce il diversity management come «ogni combinazione di elementi individuali che sono differenti sotto alcuni aspetti e simili sotto altri. È in questa generale commissione che la vera diversity vive». E ancora: «Questo concetto ci persuade ad abbandonare i nostri abituali modi di pensare la diversità: che in ogni situazione, organizzazione o società ci sono le persone 'importanti' e poi gli 'altri', coloro che sono diversi sotto alcuni aspetti (in genere per razza o sesso). In questa tradizionale concezione, sono gli 'altri' che rappresentano

la diversità. Una volta che cominciamo a vedere la diversità come la totale generale commistione, formata dalle persone importanti ma anche dagli 'altri', diventa ovvio che la diversità non è una funzione di razza o genere o ogni altra diade noi-verso-loro, ma una miscela complessa e in continuo mutamento di attributi, comportamenti e talenti.

Interessante, inoltre, è la riflessione proposta da Thomas (1999) sulla convinzione assai diffusa che il diversity management sia esclusivamente una tecnica manageriale, e quindi, in quanto tale, un problema dei soli manager e proprietari d'azienda. «Nel passato molti di noi conclusero che il trattare con qualcosa di così complicato come la diversità dovesse essere lasciato ai manager e ai proprietari d'azienda. Sbagliavamo. La diversity non è semplicemente un problema dei manager che 'essi' devono trattare. È un fatto di moderna vita organizzativa, e ognuno nell'azienda, dall'alto al basso, contribuisce ad essa».

Anche Smith (1998) ha proposto una sua definizione della diversità: questa è concepita come «la qualità di essere differenti e unici, come individui o come gruppi, e la valutazione delle differenze come «il riconoscimento e il rispetto di queste differenze». E ancora: «(Managing diversity significa) riconoscere l'effettiva gestione di ciascun dipendente in accordo con l'unicità specifica del suo contributo, del suo background e delle sue aspettative, aiutando i gruppi di dipendenti a lavorare insieme in modo più efficaci e proficuo».

Con tali affermazioni Smith pone l'attenzione sull'importanza di una corretta gestione non solo dei singoli individui, ma anche dei team; l'intento da perseguire deve essere quello di valorizzare le diversità interne a ogni gruppo, nella consapevolezza che un'organizzazione può ottenere molti benefici proprio attraverso una loro adeguata strutturazione. Il fatto di concentrarsi sull'eterogeneità intrinseca a un team non significa dare poca rilevanza all'identificazione e stabilità di un gruppo: se è vero che è necessario enfatizzare la diversità fra i componenti di un gruppo, è anche vero che la sua identità deve essere riconosciuta perché si possa parlare di gruppo e perché il gruppo in questione si possa differenziare da altri gruppi.

Smith, comunque, puntualizza come «non basta creare diversità nel team di lavoro, il beneficio si ha solo se queste sono valorizzate».

Sviluppando il contributo di Loden (1996), Smith ha elaborato un suo modello per illustrare le dimensioni della diversità. Anche in base a questo modello vi è in primis una dimensione primaria

di ogni persona, data da: genere, età, razza, etnia, stato fisico, orientamento sessuale.

Questi elementi costituiscono il fulcro di tutto, la personalità dei singoli individui, le loro caratteristiche innate.

A un secondo livello vi è poi una dimensione secondaria di ogni persona, costituita da quegli elementi che rappresentano le dimensioni esterne di diversità, quelle più difficili da individuare, come il credo religioso o l'educazione.

Infine, Smith parla di un terzo e ultimo livello di diversità, che è ciò che costituisce lo sviluppo successivo al modello Loden-Rosener: sono le dimensioni organizzative, ossia le caratteristiche della vita lavorativa individuale:

- livello gerarchico funzionale;
- campo/contenuto del lavoro;
- anzianità;
- luogo di lavoro;
- squadra di appartenenza;
- affiliazioni di appartenenza;
- status manageriale.

Smith, inoltre, mette in luce il fatto che «*forti diversità possono dare effetti positivi o negativi su un business, il problema quindi non è se la diversità è buona in se stessa, ma come viene gestita*».

Come si può intuire, varie e numerose sono le definizioni di diversity management offerte dalla letteratura, tanto che può sembrare difficile darne una definizione univoca ed esaustiva.

Le definizioni proposte, pur ponendo l'accento su sfumature diverse di tale tematica, concordano comunque nel sostenere che gestire al meglio la diversità all'interno di un'organizzazione vuol dire prima di tutto ammettere le disomogeneità interne e legittimare il valore delle differenze, non solo in riferimento alla gestione dei prodotti o ai target di clienti, ma anche con riguardo alle persone che danno il proprio contributo lavorativo in azienda.

2.2 I diversi approcci

Vari e diversi sono gli approcci al tema del diversity management: non si intende in questa sede dare giudizi o valutazioni positive o negative a un approccio piuttosto che a un altro, in quanto siamo convinti che la validità dei vari approcci possibili venga a

legarsi in modo indissolubile alla specificità delle singole situazioni organizzative e dei singoli contesti.

Il dato che sembra emergere con forza dall'analisi dei progetti aventi come tema la diversity, è che spesso la spinta verso una considerazione «seria» del problema può essere esercitata da fattori diversi, a seconda non solo dei diversi paesi ma anche delle diverse organizzazioni in cui questi trovano attuazione.

L'inizio nel Nord America: il tema cross culture

I primi progetti di diversity management sono stati realizzati nei primi anni Sessanta con l'obiettivo di iniziare a gestire al meglio la coesistenza tra le numerose e diverse culture nazionali. Non è quindi casuale il fatto che la tematica abbia avuto origine nel contesto nord-americano (Stati Uniti e Canada), paesi caratterizzati da una popolazione storicamente multiculturale, e che abbia dato lo spunto alla creazione della parte più consistente delle riflessioni e teorie in materia.

Anche se le riflessioni iniziali in tali paesi hanno riguardato in modo quasi esclusivo i gruppi etnici di minoranza, col passare degli anni queste sono state estese anche alle donne e ai portatori di handicap: un primo e decisivo passo verso il riconoscimento e l'accettazione delle diversità, si ha con la formulazione di quelle norme che costituiscono il cosiddetto progetto di «Equal Employment Opportunity».

Nello specifico, importante fu il *Civil Rights Act* del 1964, che con il Titolo VII proibì in ambito lavorativo le discriminazioni in base alla razza, al colore della pelle, alla religione, al genere e alla nazionalità d'origine; oppure ancora il *Rehabilitation Act* del 1973, che alle Sezioni 501 e 505 vietò le discriminazioni ai danni di individui qualificati con problemi di disabilità prestanti la loro attività in enti federali. In seguito un'importante conquista fu data dalle *Affirmative Actions*, introdotte a partire dal 1965 sotto l'amministrazione di Johnson, in particolare con l'*Executive Order* 11246, che imposero l'assunzione obbligatoria di determinate quote di gruppi «diversi».

Il crescente numero di donne nella forza lavoro e il fatto che la maggioranza dei nuovi ingressi nella popolazione lavorativa fosse di persone non bianche ha determinato una crescente attenzione delle imprese, ma soprattutto della comunità scientifica di riferimento, nei confronti di questo fenomeno.

L'arrivo in Italia: la focalizzazione sul genere

In Italia la situazione è completamente diversa rispetto a quella statunitense. La discussione è stata introdotta solo recentemente e gli interventi legislativi si sono sempre orientati in modo particolare alla «tutela» del lavoro femminile. Per citarne solo alcune, si pensi alla Legge n. 1204 del 1971, attualmente in vigore, e concernente la tutela delle lavoratrici madri e la Legge n. 903 del 1977, che sancì la «parità formale» tra uomini e donne a livello lavorativo (stabilendo, per esempio, la loro parità in ambito di retribuzione per un lavoro di uguale valore), rappresentando la più importante svolta nell'atteggiamento culturale del paese nei confronti delle donne. O ancora, più recentemente, si ricorda la Legge n. 125 del 1991 che, attraverso la previsione di azioni positive, si propone la realizzazione di un'uguaglianza sostanziale uomo-donna sul lavoro, permettendo il passaggio dalla cultura della parità a quella delle pari opportunità.

Nessun'altra categoria di diversità veniva tutelata in maniera esplicita dalla legge.

Ne consegue che i primi progetti di diversity management nelle aziende localizzate in Italia hanno avuto come tema principale le differenze di genere, vale a dire il maschile e il femminile nel lavoro; negli ultimi anni poi, partendo dal proposito di valorizzare le differenze di genere, ci si è resi conto dell'importanza di valorizzare ogni sorta di differenze interindividuali. La riflessione sull'esistenza degli stereotipi di genere ha infatti aiutato a capire l'influenza esercitata anche dai pregiudizi sulle differenze generazionali, etniche, professionali e culturali e a comprendere che queste differenze possono essere utilizzate in modo creativo e non annullate o negate.

Si è così iniziato a concepire le differenze di genere come un costrutto, un metodo che poteva essere utilizzato per comprendere altre differenze che ormai il mercato del lavoro aveva assimilato al suo interno; e da questo presupposto sono nati i primi progetti italiani sul tema cross-culture, su quello degli over 45, sulla disabilità, sulla gestione della malattia.

Ma, come abbiamo visto passare da una concezione universalistica delle politiche del personale a una politica fondata sul riconoscimento delle differenze, costituisce una autentica «rivoluzione culturale» oltre che esigere di strumenti e tecniche completamente nuovi.

La prospettiva futura: la segmentazione delle politiche del personale

Come abbiamo visto, da un lato i macro-cambiamenti del contesto economico fanno emergere con forza l'importanza delle persone e delle loro idee, vera linfa che dà vita e che fa crescere le organizzazioni. Dall'altro lato, le attuali tendenze demografiche (anche italiane) dicono che l'odierna forza lavoro è sempre più diversificata al suo interno, per sesso, età, cultura di appartenenza.

Ma, al di là della contingenza storica, la diversità può essere altresì letta e interpretata in un'ottica manageriale, con una mappa di osservazione più ricca che superi le classificazioni fin qui identificate. Il tema della diversità si posiziona infatti in seno a ciascun individuo che, indipendentemente dalla sua appartenenza etnica, sociale, religiosa, di genere ecc., manifesta nella sua relazione con l'organizzazione bisogni, motivazioni, pensieri, esperienze, competenze, capacità diversificate.

Da questo punto di vista se le strategie, le politiche e i progetti di diversity management sono serviti fino a oggi a creare consapevolezza, riconoscere, comprendere, apprezzare e valorizzare le differenze presenti in ciascuna organizzazione, non potrà in termini prospettici che rientrare in una più ampia politica di gestione delle risorse umane. In questo nuovo contesto, il compito che spetta alla Direzione delle Risorse Umane è tanto importante quanto delicato: deve essere guida del cambiamento e cambiare essa stessa per poter assumere efficacemente il ruolo di valorizzazione del capitale umano.

La grande sfida sta nella realizzazione di una profonda trasformazione culturale.

2.3 Azioni positive, valutazione delle differenze e diversity management

Alla luce di quanto appena detto nel paragrafo precedente, appare evidente come l'affermazione del diversity management come valore realmente interiorizzato all'interno di una cultura aziendale, rappresenti lo stadio finale di un processo storico contraddistinto da tre diverse fasi (Trevor Wilson, 1997).

a) 1950-1970: l'età della disuguaglianza. Questa fase ha rappresentato il culmine dell'industrializzazione e gli inizi dell'età dell'informazione. Le comunità erano relativamente omogenee e la tolleranza delle differenze di razza, genere, etnia, abilità fisi-

ca e cultura era stata definita per mezzo di misure di "coerenza" con la norma.

b) 1970-2000: l'età dell'uguaglianza. La promulgazione di una legislazione a favore delle pari opportunità ha segnato gli anni del cambiamento. Le organizzazioni hanno riconosciuto che la strategia di management necessitava di eliminare la discriminazione e di trattare i lavoratori equamente. L'aspirazione del principio di "imparzialità legislativa", applicato in tutte le sfere di trattamento in generale delle persone, non ha consentito un'adeguata considerazione delle differenze.

c) 2000 +: l'età dell'equità. Tale fase giunge in risposta alle carenze dell'idea di uguaglianza portata all'estremo. Attraverso l'equità, noi riconosciamo e valorizziamo le differenze. Il salto verso l'equità è necessario quando le organizzazioni iniziano a riconoscere le differenze e similarità e a creare le condizioni necessarie a sviluppare il talento a tutti i livelli.

Un elemento che merita attenzione è il fatto che il processo che si conclude con l'età dell'equità (e dunque con la valorizzazione delle differenze), passa prima attraverso il ricorso ad azioni positive per la tutela di precise categorie di persone. Azioni positive che spesso vengono confuse con i progetti e le politiche di diversity management: «il diversity management non è una variante contemporanea delle pari opportunità o delle azioni positive, anche se ne può essere considerato la naturale prosecuzione» (Bombelli, 2003). Mentre le azioni positive e le pari opportunità sono istituzioni pubbliche e affrontano tematiche di ordine pubblico e di diritto privato, il diversity management è una tecnica manageriale che ha come obiettivo dichiarato, oltre a quello etico che può essere a buon diritto soggettivo, il miglioramento delle condizioni di lavoro e l'aumento dell'efficacia ed efficienza organizzativa.

Cambiano, insomma, i fini perseguiti: se le prime si proponevano il superamento di ogni forma di discriminazione dei diritti civili e costituzionali a danno di alcune categorie svantaggiate (e dunque non si rivolgono a tutte le persone in modo uguale), il diversity management, invece, va oltre il problema delle discriminazioni, poiché mira soprattutto a valorizzare i talenti individuali tenendo conto anche dei vantaggi che ne possono derivare all'organizzazione. Questi ultimi, al contrario, spesso non sono necessariamente considerati dalla logica delle pari opportunità.

Già Thomas (1999) aveva affrontato l'argomento descrivendo i tre tipici modi con cui le *business organizations* hanno scelto di approcciarsi al tema della diversity:

- *affirmative action*, che si focalizza sull'inclusione e invoca un'azione speciale per correggere degli squilibri;
- *valuing differences*, che si focalizza sulle relazioni e su come le persone si rapportano all'interno delle organizzazioni;
- *diversity management*, che cerca di creare un ambiente che stimoli l'emergere del talento di tutti i soggetti coinvolti.

Interessante in tale riflessione risulta il contributo dato da Lee Gardenswartz e Anita Rowe (1998), che hanno riassunto la differenza tra *affirmative action*, *valuing differences* e *diversity management*.

Affirmative action

- *Quantitativa*: l'enfasi è sul raggiungimento dell'uguaglianza di opportunità nell'ambiente di lavoro a seguito di cambiamenti demografici. Il progresso è monitorato da analisi e report statistici;
- *condotta a livello legale*: si fa uso di piani scritti e obiettivi statistici per specifici gruppi. Le leggi dell'E.O. (*Equal Employment Opportunity*) e i decreti di consenso affidano il mandato ai report;
- *fine correttiva*: gruppi di uno specifico target beneficiano del fatto che si ponga rimedio agli errori passati;
- *modello basato sull'idea di assimilazione*: il modello stabilisce che i gruppi prima discriminati vengano inclusi nelle esistenti norme organizzative;
- *aprire le porte*: opera per influenzare le assunzioni e le decisioni di promozione nell'organizzazione;
- *resistenza*: essa è dovuta ai limiti percepiti di autonomia nei processi decisionali e a timori di discriminazioni in senso inverso.

Valuing differences

- *Qualitativa*: l'enfasi è sull'apprezzamento delle diversità e sulla creazione di un ambiente in cui ognuno si senta valorizzato e apprezzato. Il progresso è monitorato da indagini organizzative focalizzate su attitudini e percezioni;
- *condotta a livello etico*: imperativi morali ed etici guidano questo cambiamento culturale;
- *idealistica*: ognuno trae benefici perché ciascuna persona si sente valorizzata e accettata in un ambiente inclusivo;
- *modello basato sulla diversità*: il modello si basa sull'assunto

- che i vari gruppi conserveranno le loro proprie caratteristiche e modelleranno l'organizzazione tanto quanto lo saranno da essa, creando un insieme comune di valori;
- *sviluppa le attitudini, le menti e la cultura*: gli sforzi agiscono sulle attitudini dei lavoratori;
 - *resistenza*: è dovuta a un timore di cambiamento, a un disagio nei confronti della diversità e a un desiderio di tornare ai «buoni vecchi giorni».

Diversity management

- *Comportamentale*: l'enfasi è sulla costruzione di specifiche abilità e sulla creazione di politiche che riescano a tirar fuori il meglio da ogni lavoratore. Gli sforzi sono monitorati dal progresso verso il conseguimento di fini e obiettivi;
- *condotta a livello strategico*: i comportamenti e le politiche sono considerati come elementi contribuenti ai fini e obiettivi organizzativi, come il profitto e la produttività, e sono legati a ricompense e risultati;
- *pragmatico*: i benefici per l'organizzazione si hanno a livello di morale, profitti e incremento della produttività;
- *modello basato sulle sinergie*: il modello si fonda sull'assunto che i gruppi diversi creeranno nuovi modi di lavorare insieme in modo efficace;
- *aprire il sistema*: gli sforzi agiscono sulle pratiche e politiche manageriali;
- *resistenza*: è dovuta al rifiuto di realtà demografiche, del bisogno di approcci alternativi e dei benefici di cambiamento. Essa deriva anche dalla difficoltà di apprendere nuove abilità, di modificare i sistemi esistenti e di trovare il tempo per lavorare in direzione di soluzioni sinergiche.

Il diversity management, in conclusione, dal punto di vista dell'organizzazione, propone una concezione olistica delle risorse umane e una loro valorizzazione a 360°, assumendo l'idea della centralità dell'individuo nelle organizzazioni: le persone, insomma, costituiscono il più importante patrimonio di un'impresa. Esso concentra l'attenzione manageriale sulle esigenze soggettive e sui contributi specifici di ogni dipendente, superando l'assunto che vede le persone come un insieme indifferenziato. Punta a mettere in risalto lo stretto legame realmente esistente tra la gestione delle singole specificità umane interne a un'organizzazione e la performance aziendale in un'ottica di valorizzazione delle differenze.

Alla luce di queste considerazioni, emerge chiaramente che l'ipotesi della diversity approfondisce ed estende quella di discriminazione che cercava di sanzionare comportamenti scorretti in relazione a qualsiasi segmento di popolazione. Ovviamente attraverso la diversity si cerca di abbattere le barriere discriminatorie, ma in più si propone di valorizzare le dimensioni di talento individuale. In questo cambiamento di prospettiva si tende a valorizzare sia i contributi individuali che il contributo che le persone possono dare all'organizzazione. Viceversa nella logica delle pari opportunità si tendeva a salvaguardare gli interessi dei singoli senza necessariamente tenere presente i vantaggi organizzativi.

Il gioco soggiacente passa quindi da una logica *winn-lose* a una *winn-win* con evidenti elementi di reciproco vantaggio: per gli individui, ma anche per le aziende.

3. Diversity management: vantaggi e svantaggi

L'implementazione delle politiche di diversity management presuppone un obiettivo molto complesso da raggiungere, dal momento che occuparsi di diversity in ambito organizzativo significa migliorare la consapevolezza, e dotarsi di competenze e strumenti per affrontare un aspetto organizzativo che, dal punto di vista culturale, razionale ed emotivo, investe tanto l'individuo e le sue relazioni quanto l'organizzazione nel suo complesso.

Quando si parla di gestione della diversity, è necessario osservare gli aspetti «complementari» che sono presenti all'interno di questo tema: da una parte «le persone con i loro valori, la loro cultura e i loro comportamenti», dall'altra «l'organizzazione e il contesto sociale in cui le imprese operano» (Bombelli, 2004) in cui il contesto sociale rappresenta un «mediatore» dei comportamenti dell'individuo nell'organizzazione.

Il diversity management nasce dalla considerazione che l'individuo nell'organizzazione non è unicamente portatore di capacità e competenze ma è anche detentore di aspetti non negoziabili e non modificabili come l'età, il genere, la religione, l'etnia, il background culturale. Tali differenze possono creare valore quando offrono «un contributo significativo alle esigenze aziendali» (Bombelli, 2004): le stesse differenze possono però generare difficoltà in quanto non favoriscono l'uniformità, l'integrazione e la compattezza all'interno dell'azienda.

Uno degli ostacoli di maggiore impatto con cui si deve confrontare il diversity management è l'indispensabile presenza di un collegamento tra i valori delle persone e quelli dell'organizzazione (Bombelli, 2004). Pertanto gestire efficacemente la diversity significa creare nuove opportunità all'azienda e la possibilità di con-

ramenti del processo siano attribuibili più alla composizione eterogenea dei gruppi decisi anziché alla loro omogeneità.

Le ricerche empiriche al riguardo sembrano orientate a valutare più positivamente il contributo dei gruppi eterogenei in termini di forza creativa e innovativa, rilevando comunque una dilatazione dei tempi di decisione non favorevole ai criteri attuali di produttività. L'inverso si riscontrerebbe invece nei gruppi omogenei in cui l'affinità culturale favorisce un'accelerazione dei tempi di decisione a scapito di una riduzione semplificatoria del ventaglio di possibili soluzioni (Chalman, Polzer, Barsade, Neale, 1998).

3.3 Alcune importanti riflessioni

Da quanto sopra esposto, emerge che l'interrogativo di fondo sia il «come» e il «quanto» si possano capitalizzare i benefici conseguenti all'applicazione di una politica di diversity management.

Secondo la letteratura manageriale (Lau, Murnighan, 1998), le armi più incisive, per conseguire apprezzabili risultati economici, sembrano essere riconducibili, a monte, alla formazione manageriale e ai valori che l'organizzazione promuove e sviluppa al fine di creare una coscienza diffusa delle differenze culturali e di comportamento rispetto agli altri e non solo ai diversi. Errori in questo ambito rischiano di influenziare i successivi stadi del processo di implementazione delle pratiche di diversity.

Come spiega abbondantemente la letteratura manageriale, è importante per il buon funzionamento dell'impresa dare una concatenazione logica e coerente agli obiettivi aziendali (istituzionali, finanziari, commerciali ecc.) al fine di conseguire i risultati attesi. La stessa concatenazione deve pertanto legare le iniziative di diversity management tra le aree di potenziale vantaggio: un'eventuale «rottura» di questo legame strategico può comportare una forte riduzione di efficacia nella gestione della diversity.

Quindi ne discende che il diversity management:

- non può ridursi a una variante delle «azioni positive» e delle «pari opportunità» contenendo in sé una imprescindibile attenzione ai risultati organizzativi;
- non va limitato all'idea di inclusione solo di categorie particolari di persone ma di tutti i collaboratori dell'organizzazione; deve nutrirsi di tutte le diversità presenti in azienda e finanziare di bisogni e desideri che le persone possono manifestare in diversi momenti della loro vita.

Solo in questa prospettiva, la gestione efficace della diversità assume una piena connotazione evolutiva in termini di completezza tra responsabilità sociale e pratica organizzativa.

Solo in questa prospettiva può impattare sulla cultura e sul clima organizzativo.

3.4 Gli ostacoli

L'implementazione delle politiche di diversity management è spesso ostacolata dalle cosiddette «barriere all'ingresso» che non solo sono poche ma anche potenti richiamandosi, in buona sostanza, ai capisaldi che si oppongono di norma all'introduzione del «nuovo» in ambito organizzativo (e sociale): la cultura aziendale sedimentata nel tempo e l'atteggiamento contrastante dei collaboratori. Nel dettaglio, queste barriere si possono così riassumere (Loden, 1996; Spragins, 1993; Morrison, 1992):

- *stereotipi e pregiudizi*. La mente umana, per comprendere la realtà, ha bisogno di semplificarla eliminando, o marginalizzando, tutto ciò che non collima con il «già conosciuto» dall'individuo e dal gruppo di appartenenza. Questo meccanismo induce a pensare per schemi consolidati in cui difficilmente trova spazio la diversità, vista come un grimaldello capace di scardinare convinzioni e valori radicati nel tempo e nei comportamenti. Da qui si origina la visione della diversità permeata dal timore di un sacrificio delle competenze e delle qualità esistenti nell'organizzazione.

- *Enocentrismo*. L'ingresso massiccio di collaboratori provenienti da culture e tradizioni diverse, e psicologicamente lontane da quel «nostro» mondo che ci rassicura in quanto specchio riflettente il «nostro» bagaglio di cultura e tradizioni, è visto come una minaccia per la «nostra» sicurezza. Va precisato che, in questa sede, per sicurezza non si intende tanto quella «fisica», legata cioè alle vicende di terrorismo o di clandestinità, quanto piuttosto quella «culturale», legata cioè al complesso delle regole e delle norme di cultura «propria» che è vissuta come «superiore» a tutte le altre, specie se alimentata da stereotipi e pregiudizi.

- *Pianificazione delle carriere*. L'aumento dei «diversi» nelle organizzazioni, può creare qualche problema al top management in sede di pianificazione delle carriere, elemento non trascurabile per gli obiettivi di buon funzionamento dell'impresa. Molte aziende infatti tendono a rallentare le decisioni al riguar-

- do e in particolare quelle legate alla creazione di opportunità professionali per i collaboratori diversi che non si vedono per tanto assegnare compiti lavorativi che li qualificerebbero in posizioni più elevate; oppure, con scarsa sagacia politica, a non promuoverli poiché estranei alle «regole del gioco».
- ★ *Ambiente di lavoro.* Il pregiudizio e la diffidenza, che rappresentano il più forte substrato della «rigidità culturale», riversano la loro influenza negativa, a tutto svantaggio dei diversi, non solo nell'ambito professionale ma anche in quello sociale degli eventi aziendali e delle relazioni amichevoli tra uffici. Con buona pace del miglioramento del clima organizzativo, uno dei più qualificanti obiettivi del diversity management, che invece segnala intolleranza e ostilità diffuse.
 - ★ *Discriminazioni alla rovescia e priorità organizzativa.* Talune organizzazioni sono indotte ad assumere i comportamenti sopra descritti dall'atteggiamento di paura, dichiarato o sussurrato, che i collaboratori adottano con forme di convinta resistenza, ritenendo che la gestione della diversità favorisca i diversi, indipendentemente dalle reali capacità; paura che in taluni collaboratori si assomma all'ipotesi che le energie e le risorse organizzative dirottate sulla diversità vadano a scapito del «vero» lavoro (cioè il loro).
 - ★ *Sistemi di valutazione e ricompensa.* Se la gestione della diversità diventa anche strumento di valutazione delle prestazioni, i medesimi collaboratori aumenteranno i propri timori e le proprie perplessità sul fondamentale tema della retribuzione, come corollario inevitabile di una valutazione che può penalizzarli. Crescerà anche la loro resistenza verso un cambiamento con queste coordinate, percepito a effetto negativo sulle promozioni e sulle ricompense.
 - ★ *Difficoltà a bilanciare carriera e impegni familiari.* Vale in primo luogo per le donne cui la società assegna ancora la responsabilità della gestione della famiglia e che pertanto trovano maggiore difficoltà nel lavorare di sera o nel fine settimana e nel viaggiare con frequenza.
 - ★ *Resistenza al cambiamento.* Questa barriera è di fatto la sintesi, la «made» di tutte le resistenze che l'organizzazione, i collaboratori e anche i diversi sono portati a mettere in campo per contrastare, ciascuno a proprio favore, il cambiamento che si sta producendo.

3.5 Gli svantaggi

Tra le pieghe delle barriere sopra elencate si annidano quelli che, allo stato attuale dell'implementazione della gestione della diversità, sono da considerare (e in prospettiva da neutralizzare) potenziali svantaggi con cui, in prospettiva, è necessario fare i conti.

- ★ *Diversità ed equità.* Il rischio maggiore che si corre in questo percorso è una diminuzione dell'uniformità e dell'equità percepita all'interno del sistema. Come già precedentemente sottolineato, poiché «la diversità è un valore ma lo è anche l'equità» (Bombelli, 2004), la mancata percezione di parità di trattamento, da parte dei vertici aziendali, nei confronti delle persone può diventare una fonte di insoddisfazione. Questo delicato equilibrio, tra equità e diversità, non è dato a priori ma è da raggiungere mediante un indispensabile forte *commitment* del top management da attivare nel lungo periodo.
- ★ *Un'altra minaccia, sul versante dell'equità, può essere la percezione che a godere dei vantaggi sia un'esigua minoranza della popolazione lavorativa e che, in prospettiva, gli investimenti siano dirottati solo verso particolari fasce di collaboratori (es. i manager) trascurando le altre.*
- ★ *Il tempo.* Abbiamo già visto in precedenza come il tempo giochi un ruolo determinante nel cammino delle politiche di diversity management. La criticità del fattore «tempo» deriva dall'adozione di pratiche di diversity management in un'ottica di breve periodo: il cambiamento della cultura organizzativa richiede tempi di metabolizzazione e investimenti a lungo termine. Le esperienze nel breve periodo si riducono di norma a un effimero *make up* e, oltre a generare false speranze, non riescono a imporsi come fattore strategico per la costruzione del vantaggio competitivo. A ciò, si deve aggiungere una scomodità complementare ma di non poco conto: oggi le organizzazioni si muovono secondo la logica imperante del *short time*. Questa «clausola» operativa è determinante in tutti gli aspetti organizzativi: i risultati di fatturato, il ritorno degli investimenti, l'adozione di stili di efficienza, la valutazione dei manager, le carriere dei collaboratori finiscono nel «ritrattuto» dell'immediato. L'azienda non può aspettare: può non essere più in grado di farlo (es. per motivi di bilancio) o non le interessa più farlo (es. per tipologia di business). Questa situazione, diffusa e generalizzata, è chiaramente un impedimento per tutte quelle politiche gestionali, tra le quali va annoverato il diversity management, che per loro natura non potranno

mai esprimere la loro validità nel breve periodo. I tempi lunghi appartengono alla riflessione e alla saggezza, connotati in discesa libera nell'hit parade delle esigenze organizzative a vantaggio dell'immediatezza, della rapidità, della concisione, dell'aggressività che pensieri e persone devono possedere per emergere.

- ★ *Le relazioni.* Anche l'incommunicabilità tra persone e l'inconciabilità di alcuni valori costituiscono un fattore di attenzione. Esistono infatti aspetti dell'identità individuale difficilmente armonizzabili nelle maglie della cultura organizzativa: la non comprensione delle diversità, poco sintoniche e funzionali alla cultura organizzativa, genera conflitti di comunicazione e atteggiamenti difensivi che, a loro volta, determinano pesanti inefficienze dal punto di vista della performance aziendale.

3.6 Come misurare la gestione delle diversità: gli indicatori

Come si vede, quella che abbiamo definito la «madre» di tutte le barriere, la «resistenza al cambiamento» è «lo scoglio più duro da superare per ottenere il successo» (Gavassa, 2002).

Osserviamo però che il successo di un'azienda non è un concetto filosofico, psicologico o sociologico ma è il risultato della messa in campo di una serie di fattori la cui efficienza ed efficacia si può e si deve misurare.

La misurazione del diversity management si rende quindi obbligatoria, come per qualsiasi altra attività strategica d'impresa. Nel contempo risulta però meno agevole dal momento che l'adozione di politiche di diversity management può basarsi su tre tipi di ragioni:

- l'etica («si fa perché è corretto farlo»);
- la normativa («si fa perché è giusto farlo»);
- l'economia («si fa perché è conveniente farlo»).

Le motivazioni per aderire a uno o più di questi «indirizzi» sono molteplici.

La prima (etica) è più forte in organizzazioni di grandi dimensioni con tradizioni filantropiche e di piccole dimensioni in cui il punto di vista (l'etica) del «padrone» ha un impatto determinante sull'attività aziendale.

La seconda (adeguamento) è trasversale alle dimensioni e vie-

ne applicata laddove è più opportuno dimostrare sensibilità al tema della discriminazione sociale.

La terza (economia), anch'essa trasversale alle dimensioni, si basa sulla convinzione che gestire la diversità possa generare business, cioè benefici superiori ai costi.

Ciò premesso, è pienamente evidente che taluni benefici derivanti dal diversity management non siano monetizzabili nel breve periodo né imputabili a budget con criteri di contabilizzazione precisi («dedicati») e disgiunti da una valutazione complessiva. D'altronde, come già visto, l'organizzazione può assumere decisioni in tale direzione al solo scopo di guadagnare il consenso dell'ambiente, confinando nell'area delle «buone intenzioni» o del «socialmente lodevole»; in questo caso, la misurazione di produttività delle politiche di diversity management può diventare marginale, bastando il riconoscimento «premiante» della collettività e delle istituzioni.

Un classico in questo contesto, è la conta dei collaboratori «diversi»: il fatto in sé che aumentino o diminuiscano non è un segnale di «benessere» o di «malessere» organizzativo: è solo una constatazione di una tendenza che può avere risvolti sociali positivi o negativi, rappresentare un segnale evolutivo di «apertura» o «chiusura» rispetto a un passato prossimo, suggerire un'evoluzione della cultura aziendale in termini di condivisione di determinate istanze sociali. Resta il fatto, puro e semplice, che la scelta di assumere un crescente numero di lavoratori diversi non è sinonimo di miglioramento del business. Per conseguire questo obiettivo è indispensabile che a ciò si aggiungano altri requisiti, operativi e strategici, la cui assenza «congela» ogni conclusione.

Nonostante queste problematiche di misurazione, le organizzazioni non devono by-passare il problema avendo, per natura e vocazione, l'esigenza di entrare in possesso di dati attendibili su cui fondare un giudizio di merito economico-finanziario su una pratica (la gestione della diversità) che va assumendo sempre più corpo nella gestione complessiva dell'impresa.

Si tratta dunque di individuare «indicatori» numerici che dicano se una certa politica di diversity management abbia prodotto *coefficienti parziali* e l'elemento essenziale di valutazione dei risultati, di *temporalità* e l'elemento essenziale di valutazione dei risultati, di *temporalità* e l'elemento essenziale di valutazione dei risultati, di diversity management: quasi tutti i fattori, a essa collegati, lavorano nel tempo lungo e ciò, come abbiamo già sottolineato, è un concetto disonico nella logica oggi prevalente del *short time*.

La letteratura manageriale suggerisce un'ampia formulazione degli «indicatori» più efficaci.

Poiché il tema riguarda essenzialmente le società industriali avanzate, osserviamo che esistono due tipi di approccio e di logica, in parte sovrapponibili e in parte divergenti, che fanno capo a due culture diverse, quella americana e quella europea, vale a dire:

- la cultura americana si identifica in un modello di mercato nel quale organizzazioni e forza lavoro si muovono con ampio grado di libertà nelle assunzioni, nelle dimissioni, nell'adeguamento delle retribuzioni (per le imprese), nella mobilità, nel rapido adeguamento ai cambiamenti dell'offerta di lavoro (per il lavoratore). Tutto ciò in un quadro istituzionale che si limita, secondo la concezione liberista, a regolare i principi generali;
- la cultura europea ha prodotto invece un modello che ha per motore di riferimento le istituzioni che provvedono a un sistema di regole che agisce da supporto «legislativo» con l'obiettivo di impedire abusi sul mercato del lavoro e puntando, a tal fine, su rapporti tra imprese e forza lavoro stabilizzati a tempo indeterminato.

Il modello americano

Secondo la letteratura americana, e quella a essa collegata, che esprime una cultura più pragmatica e più sensibile ai numeri finali, la misurazione delle politiche di diversity management si richiama alla tecnica budgetaria impiegata per qualsiasi altro elemento strategico organizzativo (come, ad esempio, una certa pianificazione della retribuzione, l'innovazione di un certo sistema produttivo, la riorganizzazione di un certo reparto) enfatizzando il ruolo del reporting sistematico al CEO e al suo coinvolgimento diretto in termini di decisioni e di flusso di informazioni.

Chi gestisce le politiche di diversity management in azienda deve fornire una misurazione che quantifichi il ritorno degli investimenti e attesi al top management il conseguimento di benefici *bottom-line* e di nuovi flussi di reddito per singola unità di business. Deve inoltre essere convinto che i programmi di diversity hanno più probabilità di successo quando il loro valore sia oggettivamente misurato e riscontrabile da terzi, siano essi il CEO, il senior management, il top management e includa anche i partner esterni.

In pratica, questo approccio suggerisce che le organizzazioni, oltre ad attivare i più comuni strumenti di misurazione delle politiche di diversity, riferiti di norma alla composizione del persona-

le e del management, devono fornire i dati di dette politiche separandi in quattro aree:

PRIMO FOCUS: IL CAPITALE UMANO

INDICATORI: indagini periodiche sulle attitudini della forza lavoro per capire le tendenze;

focus group per attivare il feed back sui temi più importanti di diversity messi in campo dall'azienda;
verifiche interne per controllare e rivedere livelli di retribuzione e di promozione, la quota di manager «diversi», i tassi di fedeltà del personale

valutazione dell'addestramento e della formazione per capire il grado di ricettività dei collaboratori verso le politiche di diversity;

schede di avanzamento per monitorare periodicamente i progressi ottenuti per ciascun segmento di diversity;

valutazione dei managers e dei collaboratori, in termini di risultati conseguiti, coinvolti in programmi avviati per incoraggiare i talenti «diversi»;

interviste agli attuali collaboratori dimissionari e ai collaboratori del passato per delineare l'incidenza della cultura aziendale nel loro vissuto di dipendenti.

SECONDO FOCUS: IL COMMITMENT DEL VERTICE

INDICATORI:

quadro di responsabilità e incentivi, in capo ai manager e ai collaboratori per la realizzazione di iniziative di diversity, da monitorare con regolari rapporti al CEO;

la comunicazione interna ed esterna del CEO: discorsi, corresponsenza, riferimenti nella «mission» e nella «vision» aziendale, con dichiarazioni dirette ed esplicite sulla centralità della diversity nella politica dell'organizzazione;

la composizione del board direttivo: presenza di esponenti «diversi» a conferma e sostegno della suddetta centralità;

l'impegno dell'organizzazione, supportato dal CEO, nell'incoraggiare la cultura della diversity monitorando come e quanto l'organizzazione promuova la partecipazione in programmi finalizzati a sostenere la forza lavoro «diversa»;

i programmi di benefits, sostenuti dal CEO, a favore della forza lavoro «diversa»;

la stesura dei report al CEO verificando (il CEO) se e in che misura gli estensori dei report sullo stato delle iniziative di diversity management appartengono alla diversity;

coinvolgimento del CEO nelle iniziative di diversity attivando strumenti di verifica su come e quanto il CEO approvi e riveda gli obiettivi e il «progress» dei programmi di diversity;

i livelli di budget di diversity, misurandone (il CEO) l'ampiezza e l'incremento esercizio per esercizio, nonché il grado di commitment del CEO attraverso le attività chiave e di «benchmarking» poste in essere dall'organizzazione.

★
TERZO FOCUS:

INDICATORI:

LE RELAZIONI CON I FORNITORI

la certificazione di enti terzi che assicurino l'effettiva esistenza di politiche di diversity nei fornitori, collimanti con quelle delle organizzazioni con le quali hanno rapporti commerciali;
la percentuale di fornitori «diversi» rispetto al numero globale la percentuale di volume d'affari commissionato a fornitori «diversi» rispetto al globale;
la percentuale di fornitori «diversi» e relativo volume d'affari nel l'ambito dei «main contractor» rispetto a quella dei «sub fornitori» richieste ai «sub fornitori» di incoraggiare politiche a favore dei «diversi»;
le risorse di sviluppo che l'organizzazione rende disponibili per agevolare tali politiche;
il numero di collaboratori e responsabili «diversi» e il loro incremento, esercizio per esercizio, nella struttura delle aziende fornitrici.

★
QUARTO FOCUS:

INDICATORI:

LE STIME DI POSIZIONAMENTO NEL MERCATO

verifiche interne ed esterne dei metodi aziendali di informazione sui contenuti relativi alla diversity;
utilizzo del sistema informatico interno e del Web per informazioni relative all'impegno dell'organizzazione sulle politiche di diversity;
percentuale del budget, rispetto al totale, impiegata per stimare opportunità di business in mercati emergenti o non esplorati e per dirottare risorse nel marketing multiculturale;
risultati di ritorno sugli investimenti misurabili mediante indagini, strumenti di risposta diretta e altri meccanismi di ricerca di mercato per determinare come l'outreach aziendale sia stato d'impatto sulla percezione dell'azienda da parte del mercato e di quanto abbia incrementato le vendite;
il mix dei media per stimare quanto l'impiego di media multiculturali abbia raggiunto il target «diversity»;
risorse di marketing multiculturale quantificando il numero di collaboratori dedicati a tempo pieno ed esaminando la comunicazione verso i clienti effettivi e potenziali per assicurarsi che l'audience multiculturale sia stata coperta dalle vendite, dal servizio consumatori e dal marketing esterno;
il riconoscimento esterno, per l'impegno dell'organizzazione verso la diversity, da parte di opinion leader, esperti di settore, accademici, testate specializzate, associazioni di «diversi», esponenti di rilevanza politica, economica, sociale.

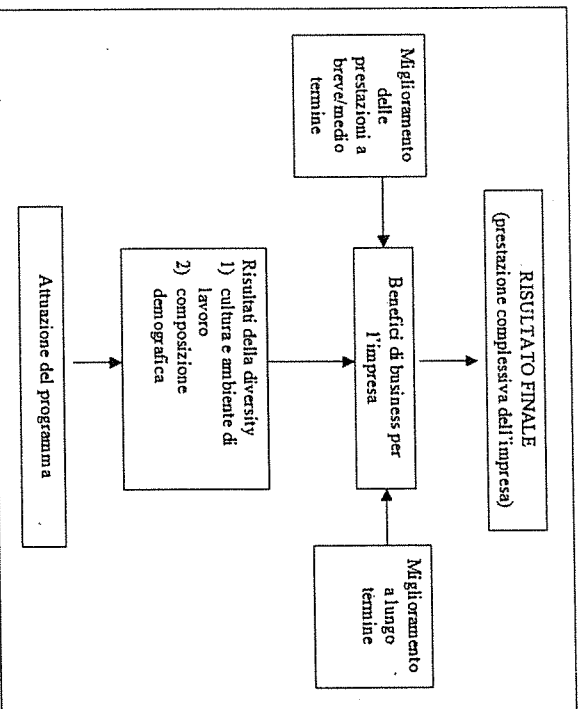
Il modello europeo

La letteratura europea invece, come sintesi di culture e politiche disomogenee, è più vivace sui principi della diversity e più scarsa sui temi operativi. «Ancora si sa poco su come le organizzazioni misurino i costi e i benefici delle politiche di diversity»¹.

¹ CSES, «Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises. Final Report», October 2003.

Sono le istituzioni politiche a prendere per mano il problema e a cercarne, elaborando studi accademici e scientifici, un assetto condiviso e finalizzato a tracciare un quadro di riferimento per la misurazione dei costi e dei benefici.
Recentemente (ottobre, 2003) il CSES (Centre for Strategy & Evaluation Services), organo dell'Unione Europea, ha stilato il report «Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises» che fornisce appunto gli indizi, generali e specifici, cui le imprese europee devono attenersi per la «migliore» gestione possibile delle politiche di diversity, sintetizzati nel modello che segue:

Figura 2 – A Measurement Framework for Diversity



Il modello europeo punta quindi su tre assets importanti:

- l'attuazione del programma, area in cui colloca la misurazione che si riferisce alle azioni organizzative (e relativi costi) che favoriscono il cambiamento culturale e rinnovano gli ostacoli tesi a reletterare forme di discriminazione;
- i risultati della diversity detti «intermedi», nessuno dei quali genera profitto ma vengono considerati passi indispensabili per realizzare i benefici attesi dalle politiche di diversity;
- i benefici di business, sezione in cui si misura l'impatto sui bu-

sinness d'impresa degli investimenti nella diversity. I *long term drivers* si focalizzano su aspetti che hanno a che fare con il capitale umano, come l'accesso ai talenti, l'abilità delle persone a operare in un contesto globale, i miglioramenti a livello di innovazione e creatività, i problemi di reputazione aziendale, di immagine e di cultura interna che li supportano. I *short term drivers* sono costituiti dai benefici derivanti da riduzioni dei costi ottenuti tramite un'oculata gestione delle problematiche legate alla diversity. In particolare, tali riduzioni riguardano i costi per spese processuali conseguenti a episodi di discriminazioni di cui l'azienda viene accusata nei casi di mancanza di un'adeguata tutela della diversity; si fa poi riferimento ai costi di turnover e di assenteismo.

Nel dettaglio, il modello europeo invia le organizzazioni a muoversi, nell'attuazione delle politiche di diversity management, su tre direzioni:

- la diversità della forza lavoro. Monitorare, quantitativamente, la quota dei collaboratori «diversi» in forza all'organizzazione e/o incrementarla;
- il supporto dell'ambiente. Attuare programmi per sostenere l'ingresso nel mondo del lavoro dei gruppi socialmente «emarginati»;
- la diversità dei fornitori. Realizzare politiche di acquisto di beni/servizi in capo a fornitori «diversi» o agevolare politiche di «diversity» nei fornitori abituali.

Come si vede, le aree di riferimento dei due modelli non sono discordi. La differenza semmai, al di là del lessico, sembra essere che, oltre oceano, è il quadro aziendale a essere in prima linea, mentre in Europa è l'assetto istituzionale.

Differenza che di fatto viene a sfumarsi ulteriormente quando si arriva all'elenco degli indicatori e dei relativi metodi di misurazione i quali, ovviamente, si concentrano e si identificano nel misurare i cambiamenti relativi alle grandi aree in cui il diversity management si inserisce²:

- *La committenza del top management*: il tempo spesso a favore della diversity rispetto al tempo totale, la frequenza di citazioni nei discorsi ufficiali, l'inclusione della diversity nei contratti

² Il prospetto che segue è una sintesi degli exhibit riportati nel Final Report-
CSSS già citato.

di performance, il numero dei senior managers nelle strutture delegate alla diversity;

- *la pianificazione della diversity*: presenza di una strategia di diversity e di un piano di azione annuale di diversity;
- *la politica organizzativa*: in che misura le nuove assunzioni, la politica di sviluppo e quella gestionale dello staff hanno tenuto conto della diversity;
- *benefits del personale*: la presenza, i costi e l'utilizzo di benefits correlati alla diversity;
- *incentivi ai managers*: presenza, natura e costi degli incentivi correlati all'attività manageriale nel breve-medio termine a favore della diversity;
- *le strutture organizzative*: presenza stabile di commissioni e/o team correlate alla diversity e relativi ruoli e costi;
- *il processo di monitoraggio e di valutazione della diversity*: reale e sistematica attuazione di un criterio di reporting sull'andamento delle iniziative di diversity (e relativi costi);
- *la comunicazione (scritta e verbale)*: numero di citazioni della politica di diversity sui media interni ed esterni, verso gli azionisti e gli investitori, nei discorsi «chiave» aziendali (e relativi costi);
- *le iniziative di supporto*: presenza, consistenza e attività di comitati interni a supporto della diversity (e relativi costi);
- *la formazione*: partecipazione di nuovi e «vecchi» collaboratori a corsi di formazione legati alla diversity, impatto sul futuro sviluppo (e relativi costi);
- *le perdite di produttività*: verifica di produttività per singolo collaboratore rispetto a periodi precedenti e per nuovo collaboratore rispetto alla media;
- *la composizione della forza lavoro*: numero di persone in aree di diversity rispetto al totale azienda, ai concorrenti, alle fasce di retribuzione, alle nuove assunzioni, alle dimissioni, alle pro-mozioni;
- *la cultura aziendale*: numero di formalità lamentate, interne ed esterne, legate alla diversity, atteggiamenti dei collaboratori nelle questioni legate alla diversity, costi relativi alle cause e alla composizione delle lamentele inerenti la diversity.

I quadri riportati, americano ed europeo, di indicatori e criteri di calcolo offrono la misura di quanto e come le politiche di diversity coinvolgono l'organizzazione nel suo complesso, se accolta e perseguita con la consapevolezza che si tratta di uno strumento strategico in grado di produrre benefici e quindi reddito aggiuntivo alle imprese che colgono l'importanza della gestione, così come delineata, della diversity.