



**Università Ca' Foscari – Venezia**

**L'ORGANIZZAZIONE FA LA DIFFERENZA?**

**IX Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale**

**7 – 8 Febbraio 2008**

**Track:**

**Differenza e management della diversità: tra cultura delle differenze e  
differenza delle culture**

**LA GESTIONE ‘CONSAPEVOLE’ DELLE DIVERSITÀ IN**

**IMPRESA:**

**UNA SOLUZIONE STRATEGICA**

**ANCORA DA SCOPRIRE IN ITALIA**

**ROSSELLA RICCÒ**

Università degli Studi di Milano

rossella.ricco@unimi.it

## **1. Introduzione**

Una delle caratteristiche più rilevanti del mercato del lavoro attuale è il progressivo incremento di diversità nella forza lavoro che porta le imprese a registrare un aumento di eterogeneità interna (Kossek, Lobel, 1996; Kreitner, Kinicki, 2004).

La diversità dei lavoratori non costituisce di per sé una risorsa di vantaggio competitivo per le imprese (Guest, 2002; Purcell et al., 2003; Tatli et al. 2005). Per portare benefici l'eterogeneità del personale deve essere gestita in modo efficace ed efficiente: è la “gestione *consapevole* delle diversità” che diventa fonte di vantaggio competitivo per le imprese (Barabino, Jacobs, 2000).

In Italia, al contrario di quanto accade nei paesi anglosassoni e nord europei, il tema della gestione delle diversità resta ancora, fondamentale, inesplorato. Questa ricerca vuole iniziare a colmare il gap conoscitivo esistente andando ad analizzare come, in Italia, le imprese stiano affrontando il tema della gestione delle diversità delle risorse umane.

## **2. Background teorico e problema di ricerca**

Dalla fine degli anni '80, fattori quali la globalizzazione, la femminilizzazione del mercato, la cross-culture, l'ageing della forza lavoro, l'impegno internazionale contro la discriminazione, gli studi sulla connessione fra HRM e risultati organizzativi (Guest, 1997; Becker, Gerhart, 1996; Ferris et al., 1998) e le dichiarazioni circa gli effetti positivi della gestione delle diversità sulla legittimazione organizzativa e sulla reputazione di impresa (Visconti, 2004) stanno alimentando il dibattito internazionale sulla gestione delle diversità delle risorse umane.

La gestione delle diversità non può essere interpretata come una moda manageriale (Cuomo, Mapelli 2007): i trend demografici, l'apertura dei mercati, i cambiamenti politico-sociali fanno della diversità una sfida presente e futura per le imprese di tutti i paesi industrializzati.

Per un'impresa, “Gestire le risorse umane” significa attuare un'analisi, una valutazione ed una scelta 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 momento attuale (ottica di breve periodo) che in prospettiva futura (ottica di 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 e di commitment affettivo (Meyer, Allen, 1991) dovrebbero tener conto dell'esistenza di queste diversità.

Si tratta di passare dalla "gestione delle risorse umane" alla "gestione *consapevole* delle diversità delle persone": una gestione di impresa impostata intenzionalmente in modo da tener conto dell'esistenza delle diversità dei lavoratori.

Questo passaggio richiede alle imprese di intraprendere un duplice cambiamento:

1. *cambiamento culturale*, volto a *riconoscere* e a *rispettare* l'esistenza di *diversità* fra i lavoratori,
2. *cambiamento organizzativo*, realizzato attraverso la scelta
  - a. della *risposta strategica* che vogliono dare alle diversità;
  - b. delle *dimensioni* di diversità che vengono affrontate attraverso interventi appositi;
  - c. degli *interventi di gestione delle diversità* implementati.

Il presente studio si concentra sul cambiamento organizzativo indotto dalla gestione consapevole delle diversità.

## **2.1 Le risposte strategiche alla gestione delle diversità**

La letteratura fornisce numerose indicazioni in riferimento alle possibili risposte strategiche alla gestione delle diversità (Thomas, 1995; Liff, 1996; Dass, Parker, 1999; Visconti, 2004). Tuttavia, dall'analisi della letteratura, non emergono elementi che indichino l'adozione da parte delle imprese di strategie funzionali alla gestione delle diversità che tengano conto di due elementi, che nello studio qui presentato, risultano essere fondamentali:

1. la tendenza dell'impresa a ritenere che l'esistenza di diversità nel personale *incida* o, al contrario, *non incida* ai fini organizzativi;

2. l'inclinazione dell'impresa a considerare la gestione delle diversità del personale principalmente come un *costo/problema* o piuttosto come una *risorsa/opportunità*.

Dalla combinazione di questi due elementi vengono identificate quattro possibili risposte strategiche alle diversità delle risorse umane: Elusiva, di Analisi, Reattiva e Proattiva.

Un'impresa che adotta una risposta strategica ELUSIVA<sup>1</sup> non riconosce la diversità dei lavoratori come fattore significativo ai fini organizzativi e considera la gestione delle diversità delle persone principalmente come un costo o un problema. Di conseguenza, sceglie di non occuparsi delle diversità dei lavoratori che devono adattarsi alla cultura e alle modalità di lavoro esistenti.

Un'impresa che assume una risposta strategica di ANALISI non ritiene che la diversità delle persone incida ai fini organizzativi ma considera plausibile che la gestione delle diversità possa essere una risorsa o un'opportunità. Di conseguenza, avvia un'analisi demografica e strategica interna ed esterna, per definire le diversità presenti e la rilevanza da attribuire ad esse, prova a porre in essere alcuni interventi di gestione delle diversità per vedere gli effetti che producono e sulla base di questi arriva ad adottare una delle precedenti tre strategie. Anche in questo caso le persone sono chiamate ad adattarsi alla cultura e all'organizzazione esistente.

Un'impresa che adotta una risposta strategica REATTIVA<sup>2</sup> riconosce l'esistenza di diversità dei lavoratori come fattore che incide ai fini organizzativi e considera la gestione delle diversità essenzialmente come un costo o un problema da risolvere. Di conseguenza la diversità non viene gestita attivamente: non vengono realizzati interventi in funzione delle diversità delle persone ad eccezione dei casi imposti per legge o da "cause di forza maggiore" (es. unica forza lavoro disponibile). L'impresa cerca di "eliminare" o "minimizzare" le diversità delle persone promuovendo l'*assimilazione* di tutti alla cultura esistente, alle regole e alle modalità di lavoro presenti in impresa.

---

<sup>1</sup> La risposta strategica Elusiva corrisponde all'approccio "Deny" presentato da Thomas (1995).

<sup>2</sup> Le soluzioni "Eliminate Diversity" (Exclusion, Suppress, Assimilation) e "Minimize Diversity" (Segregate, Tolerate, Build Relationships) identificate da Thomas (1995) sono riconducibili a questo tipo di risposta strategica. Un'impresa Reattiva presenta le caratteristiche della "Plural Organization" di Cox (1991).

Un'impresa che assume una risposta strategica PROATTIVA riconosce l'esistenza di diversità fra le persone come un elemento che incide ai fini organizzativi ed allo stesso tempo, considera la gestione delle diversità come una possibile fonte di opportunità. L'impresa cerca di valorizzare le diversità delle persone introducendo, o modificando, interventi di gestione delle risorse umane, integrati con la strategia generale di business, che tengano conto delle diversità dei lavoratori. All'interno delle risposte strategiche proattive possono essere distinti due approcci: Azioni Positive e Diversity Management.

L'approccio delle Azioni Positive<sup>3</sup> non richiede né un cambiamento della cultura organizzativa né la predisposizione di una strategia di gestione delle diversità e tende a realizzare interventi sulla base dell'appartenenza a gruppi sociali.

L'approccio di Diversity Management<sup>4</sup>, invece, mira ad *integrare* le diversità in impresa, promuovendo un profondo cambiamento culturale ed organizzativo interno guidato da una apposita strategia di azione. Greene e Kirton (2004) sottolineano come tale approccio possa essere realizzato adottando una visione più individualistica o più collettivistica.

Le tipologie di risposte strategiche presentate non sono mutuamente esclusive, è quindi possibile che, al di là di un approccio complessivo definito sulla base delle scelte fatte "in media", un'impresa assuma risposte strategiche differenti a fronte delle varie tipologie di diversità considerate, in base ai propri valori, alle caratteristiche interne e di contesto in cui si trova ad operare e alle risorse di cui dispone (Riccò, 2007).

È importante sottolineare che non esiste una "*One Best Diversity Strategy*" (Thomas, 1995; Dass, Parker, 2000;). La gestione consapevole delle diversità richiede un "*fit*" con la specifica realtà di impresa: ogni organizzazione deve cercare le soluzioni più adatte per gestire le diversità che caratterizzano i suoi dipendenti tenendo conto del proprio contesto organizzativo e delle proprie specificità interne.

---

<sup>3</sup> La risposta strategica Proattiva di Azioni Positive corrisponde all'approccio "Build Relationships" di Thomas (1995). Le imprese che adottano una risposta strategica di questo tipo mantengono le caratteristiche delle "Plural Organizations" (Cox, 1991).

<sup>4</sup> La risposta strategica Proattiva di Diversity Management corrisponde all'approccio "Foster mutual adaptation" di Thomas (1995). Le imprese che adottano questo tipo di risposta strategica corrispondono alle "Multicultural Organizations" di Cox (1991).

## **2.2 Le dimensioni di diversità**

In questo studio il termine *diversità* viene utilizzato per identificare «*la molteplicità di differenze e somiglianze individuali che esistono fra le persone*» (Kreitner e Kinicki, 2004, p.41), che combinate fra loro creano l'unicità di ogni persona. La diversità è un concetto socialmente costruito, attraverso cui si realizza una segmentazione delle persone per semplificare la comprensione e la descrizione dei fenomeni (Bombelli, 2003).

In letteratura esistono molteplici categorizzazioni di diversità. La più immediata è quella proposta da Milliken e Martins (1998), che distinguono fra attributi "Osservabili", immediatamente visibili o rilevabili (es. genere, età, lingua, razza, disabilità psico-fisica) ed attributi "Non direttamente osservabili" (es. valori, livello educativo, esperienza professionale, orientamento sessuale, tipologia contrattuale).

## **2.3 Gli interventi di gestione delle diversità**

Gli interventi di gestione delle diversità possono essere realizzati in vario modo: possono essere *Singoli* oppure *Molteplici*, *Occasionali* o *Programmati* (Dass, Parker, 1999), fra loro *Integrati* o *Non integrati* (Comacchio, Grigoletto, 2005), *Integrati con la strategia generale* di business o *Non integrati con essa*.

Questi interventi possono anche essere distinti sulla base dei soggetti a cui sono indirizzati; in tal senso Lawler e Finegold (2000) parlano di interventi *Individualizzati* (rivolti a singoli individui) ed interventi diretti a *Gruppi Sociali*, mentre Thomas (1990) fa riferimento ad interventi realizzati per la *Totalità delle persone* dell'organizzazione.

Tenendo presente le descrizioni delle risposte strategiche alla gestione delle diversità precedentemente presentate, è possibile avanzare alcune ipotesi in merito alle caratteristiche degli interventi che ci si aspetta siano implementati in esse.

Hp. 1: Un'impresa *Elusiva* tenderà ad avere un numero nullo o molto basso di interventi rivolti alla gestione delle diversità. Tali interventi saranno tendenzialmente singoli, occasionali, non integrati fra loro, non integrati alla strategia generale di business ed individualizzati (rivolti a talenti o "casi particolari").

Hp. 2: Un'impresa con risposta strategica di *Analisi* tenderà ad attuare un numero basso di interventi rivolti alla gestione delle diversità. Tali interventi saranno prevalentemente singoli, programmati, integrati fra loro (concentrati su specifiche categorie di diversità), integrati alla strategia generale di business e potranno essere rivolti sia categorie sociali che a singoli individui.

Hp. 3: Un'impresa *Reattiva* tenderà ad implementare un numero abbastanza limitato di interventi rivolti alla gestione delle diversità. Tali interventi saranno prevalentemente singoli, occasionali, non integrati fra loro, integrati alla strategia generale di business e rivolti a categorie sociali (minoranze).

Hp. 4: Un'impresa *Proattiva* con approccio di intervento "*Azioni Positive*" tenderà ad adottare un numero alto di interventi rivolti alla gestione delle diversità senza però che ci sia una strategia esplicita di gestione delle diversità. Gli interventi realizzati saranno per lo più molteplici, programmati, integrati fra loro, integrati alla strategia generale di business e rivolti a tutti i lavoratori (in funzione della costruzione di un *ambiente inclusivo*).

Hp. 5: Un'impresa *Proattiva* con approccio di intervento "*Diversity Management*" tenderà ad avere un numero elevato di interventi di gestione delle diversità. Questi interventi seguiranno un'esplicita strategia, saranno, allo stesso tempo, molteplici, programmati, integrati fra loro, integrati alla strategia generale e tenderanno ad essere rivolti a tutti i lavoratori.

## **2.4 Il problema di ricerca**

Nonostante i numerosi studi e l'acceso dibattito che caratterizzano il tema della gestione delle diversità in ambito internazionale, l'argomento nel nostro Paese resta per lo più inesplorato.

Questa ricerca, andando ad indagare come le imprese operanti in Italia affrontano la gestione delle diversità delle persone, rappresenta un primo passo per colmare il "gap conoscitivo" esistente.

## **3. I risultati dell'indagine**

### **3.1 La metodologia di ricerca**

Il metodo di ricerca adottato è il "concurrent nested mixed method" (Creswell, 2004), con prevalenza di un'analisi qualitativa rispetto a quella quantitativa.

Gli strumenti di ricerca utilizzati sono una web-survey ed alcune interviste semi-strutturate. Il primo strumento permette di raccogliere su ampia scala le informazioni relative al fenomeno indagato, mentre il secondo favorisce la comprensione delle opinioni dei rispondenti.

Dopo un'indagine pilota su un campione di 12 imprese, è stato predisposto il questionario per la *web-survey*. Il questionario è stato strutturato in quattro sezioni: la prima sezione raccoglie le percezioni dei responsabili delle risorse umane in relazione al concetto di "Diversità"; la seconda sezione rappresenta il cuore dell'indagine e verifica come i responsabili ritengono che la loro organizzazione consideri ed affronti la gestione delle diversità (è valutata un costo/problema o una risorsa/opportunità; è opportuno occuparsene e perché; vengono attuati interventi di gestione delle diversità e di che tipo; esiste una strategia di gestione delle diversità); le ultime due sezioni raccolgono l'anagrafica dell'impresa e del rispondente.

Le interviste semi-strutturate sono state costruite per far emergere quali sono i problemi e i benefici riscontrati dalle imprese nell'ambito della gestione delle diversità delle risorse umane.

### **3.2 Il campione**

Lo studio è stato realizzato attraverso una web-survey compilata, su base volontaria, dai responsabili delle risorse umane di 93 imprese, con sede legale su tutto il territorio italiano, raggiunte attraverso la promozione fatta alla ricerca da parte di *AIDP Lombardia* fra i suoi membri (su 400 contatti sono state ottenute 18 risposte, response rate 4,5%), di *Monster* sul suo sito e all'interno della sua newsletter per un periodo di 3 mesi (65 risposte ottenute) e di *Confindustria Modena* fra un gruppo selezionato di imprese (su 18 contattati 10 risposte, response rate 55,55%).

Le imprese partecipanti sono nel 91,4% di natura privata. Predominano le imprese del Nord Italia (95,7%), in testa la Lombardia (47,3%), seguite poi dalle Regioni Centrali (11,8%) e Meridionali (3,2%). Il settore che prevale è il Manifatturiero-Produttivo (31,2%), seguito da Servizi Privati (25,8%), Commercio (24,7%), Servizi Pubblici (9,7%), Finanziario (6,5%) e Volontariato-No Profit-Comunità (2,2%). Il 50,5% delle imprese del campione hanno più di 250 dipendenti, il numero di dipendenti va da 0 a 320.000 con una moda di 150. Il 43% delle

imprese del campione sono delle multinazionali (il 32,4% americane). Il 66,7% delle imprese del campione ha una certificazione, ma solo una possiede la SA8000 relativa alla “Social Accountability” del lavoro.

Le 16 interviste semi-strutturate hanno coinvolto alcuni dei responsabili delle risorse umane delle imprese lombarde partecipanti alla survey: 5 di medie dimensioni e 11 di grandi dimensioni.

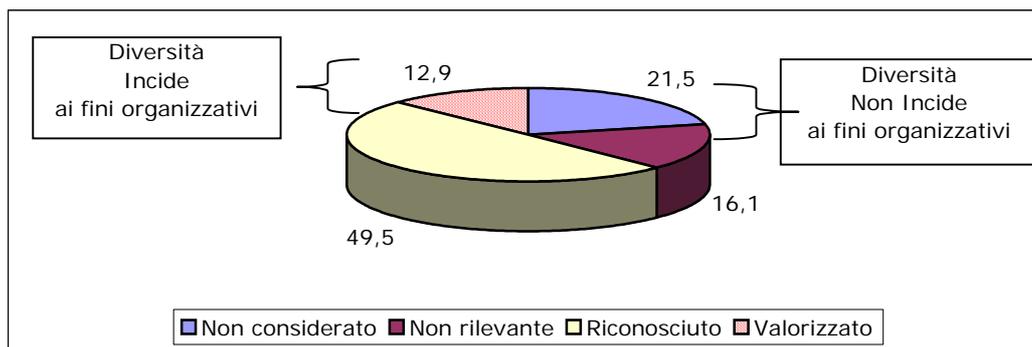
### **3.3 L’attenzione delle imprese alle diversità delle persone**

I primi elementi indagati attraverso la survey, miravano a chiarire il senso attribuito dai responsabili delle risorse umane alla parola “Diversità”. Dai dati emerge che la parola “Diversità” tende ad essere collegata ad una condizione di Possibile Arricchimento (48%). Nella maggior parte dei casi il termine che i responsabili delle risorse umane preferiscono usare come suo sinonimo è Varietà (33,3%). Questo dato potrebbe avvalorare quanto sostenuto in Costa e Gianecchini (2005) che consigliano di parlare di “Variety Management” piuttosto che di “Diversity Management”.

Dal concetto di “Diversità”, lo studio passa ad indagare le valutazioni delle imprese in merito alla presenza di diversità al loro interno.

Nel 68,8% dei casi la presenza di eterogeneità nei lavoratori viene considerata come una “Possibile fonte di Opportunità”. Dalle informazioni raccolte emerge come la diversità delle persone sia ritenuta prevalentemente un fattore che *incide ai fini organizzativi* e per questo è “Riconosciuta” o “Valorizzata” (62,4%) mentre nel 37,6% dei casi la diversità dei lavoratori *Non* viene considerata come elemento che *incide ai fini organizzativi*, infatti viene dichiarato che “Non è Considerata” o “Non è ritenuta essere elemento Rilevante”.

Figura 1 - Incidenza della diversità delle persone ai fini organizzativi (%)



I responsabili delle risorse umane ritengono che le loro organizzazioni valutino la gestione delle diversità principalmente in termini positivi come un'Opportunità (38,7%) o una Risorsa (19,4%) piuttosto che come un Problema (30,1%) o un Costo (11,8%). Questa visione positiva viene rafforzata dal fatto che quasi la totalità dei rispondenti (92,5%) sostiene che sarebbe opportuno, per la propria impresa, occuparsi della gestione delle diversità.

I motivi di questo interesse alla gestione delle diversità, indicati almeno dalla metà dei rispondenti sono, in ordine decrescente di importanza:

- “aumentare la creatività e la capacità di innovazione”,
- “creare una nuova cultura organizzativa”,
- “valorizzare i lavoratori”,
- “raggiungere migliori performance organizzative”,
- “responsabilità sociale dell'impresa (CSR)”,
- “selezionare e trattenere i talenti migliori”.

Le risposte ottenute, permettono di evidenziare come la gestione delle diversità sia vista dai responsabili del personale sia in termini di motivazioni economiche/organizzative (creatività-innovazione e trattenere talenti) il così detto *business case* (Kandola, Fullerton, 1998), che in termini valoriali (nuova cultura, CSR, valorizzare i lavoratori) in un'ottica di *social justice* (Winstanley, Woodall, 2000). L'indicazione combinata di motivazioni economiche e sociali alla base dell'interesse delle imprese del campione richiama la proposta di gestione delle diversità attraverso l'adozione della stakeholder view promossa da Liff e Dickens (2000). Dalle risposte ottenute emerge anche come nel nostro contesto italiano, la gestione delle diversità non abbia ancora acquisito una condizione di “fattore

reputazionale o di legittimazione” per le imprese (DiMaggio, Powell, 1983; Visconti, 2004), come invece accade nei Paesi anglosassoni: solo una minoranza di responsabili delle risorse umane, infatti, indica fra le motivazioni per la gestione delle diversità “essere datori di qualità” (31,4%) e “migliorare l’immagine dell’organizzazione” (30,2%).

A fronte delle favorevoli dichiarazioni raccolte da parte dei responsabili delle risorse umane nei confronti della gestione delle diversità in impresa, si è passati ad indagare come concretamente le imprese stiano affrontando questo tema verificando quali sono le risposte strategiche adottate, le dimensioni di diversità considerate rilevanti e quali gli interventi posti in essere.

### 3.4 Le risposte strategiche di gestione delle diversità emerse

I dati raccolti attraverso il questionario in riferimento alle valutazioni delle imprese sulla rilevanza della diversità delle persone ai fini organizzativi e sulla sua gestione, hanno permesso di distinguere le imprese in base alle risposte strategiche generali che danno alle diversità dei lavoratori. Nel campione prevale l’adozione di risposte strategiche di tipo Proattivo, seguite da risposte Elusive, Reattive e di Analisi, come mostrato nella tabella 1.

Tabella 1 – Suddivisione imprese per risposta strategica generalmente adottata a fronte delle diversità delle persone (%)

		La gestione delle diversità delle persone è principalmente vista dall’impresa come...	
		COSTO/PROBLEMA	RISORSA/OPPORTUNITA
L’impresa ritiene che la diversità delle persone è un fattore che ... ai fini organizzativi	NON INCIDE	ELUSIVA <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">23,7%</div>	ANALISI <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">14,0%</div>
	INCIDE	REATTIVA <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">18,3%</div>	PROATTIVA <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">44,1%</div>

Per approfondire come le organizzazioni affrontino “concretamente” la gestione delle diversità al loro interno è stato necessario focalizzarsi sulle imprese che dichiarano di realizzare interventi di gestione delle diversità.

Solo 39 responsabili delle risorse umane dichiarano che nelle loro imprese esistono interventi di gestione delle diversità.

Su questo campione ristretto è proseguita l'indagine per rilevare sia le dimensioni di diversità nei confronti delle quali vengono realizzati interventi di gestione che le caratteristiche di tali interventi.

### 3.5 Le dimensioni di diversità rilevanti

Sulla base delle risposte ottenute nella survey è stato possibile identificare 23 tipologie di diversità prese in considerazione nella progettazione, pianificazione ed implementazione degli interventi di gestione delle diversità.

Come mostra la tabella 2, le tipologie di diversità gestite da almeno la metà delle imprese che realizzano interventi di gestione delle diversità, sono il Genere e la Disabilità Fisica. L'indicazione di queste due dimensioni non stupisce considerando la loro rilevanza politico-sociale e l'esistenza di apposite normative (pari opportunità sul lavoro fra uomini e donne: L. 903/77; L.125/91; L.53/00; collocamento mirato dei lavoratori disabili: L. 68/1999).

Tabella 2 - Imprese che gestiscono con appositi interventi le varie tipologie di Diversità

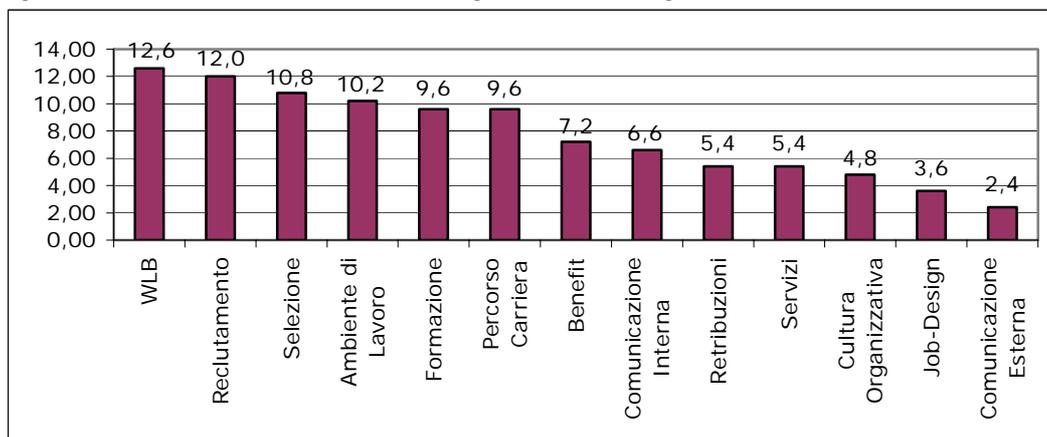
Diversità gestite	%
Genere	56,4
Abilità/Disabilità Fisica	51,3
Presenza di figli in famiglia	41,0
Abilità/Disabilità Psicica Ruolo organizzativo	33,3
Esperienza professionale	30,8
Età	28,2
Lingua Provenienza geografica	23,1
Razza/Etnia	18,0
Religione	15,4
Back-ground educativo Comportamento Nazionalità	12,8
Presenza di anziani in famiglia	10,3
Anzianità lavorativa Aspetto fisico Livello di stress Orientamento sessuale Stato civile	7,7
Appartenenza ad un sindacato	5,1
Ideologia politica Status sociale	2,6

Ai responsabili delle risorse umane è stato chiesto di indicare la tipologia di diversità che, all'interno della loro impresa, è considerata essere più importante. Anche in questo caso, la dimensione che predomina su tutte è il Genere (46,9%), seguita poi dalle dimensioni "organizzative" del Ruolo (12,5%) e dell'Esperienza Professionale (9,4%), dalla Disabilità Fisica (9,4%), dalla Lingua (6,3%; connessa alla presenza di persone di nazionalità diverse all'interno delle imprese, alla necessità di raggiungere ed intrattenere relazioni con clienti in altri Paesi e al mantenimento di rapporti con consociati/affiliati che operano in altre parti del mondo) ed infine da Età, Disabilità Psicica, Nazionalità, Razza/Etnia e Provenienza Geografica (3,1%).

### 3.6 Le caratteristiche degli interventi realizzati

Dall'indagine emergono 167 interventi realizzati, riconducibili a 13 diversi ambiti, secondo le proporzioni riportate nella figura 2. Il maggior numero di interventi realizzati riguarda la conciliazione vita-lavoro (WLB), vengono poi interventi collegati ai sistemi di flusso dell'impresa nella fase di ingresso (Reclutamento, Selezione e Formazione) e alla creazione di un Ambiente di Lavoro Positivo.

Figura 2 - Ambiti in cui si concentrano gli interventi di gestione delle diversità (%)



Lo studio ha raccolto le dichiarazioni dei responsabili delle risorse umane in riferimento alle caratteristiche degli interventi per la gestione delle diversità realizzati all'interno delle loro imprese.

Dai dati emerge che nella maggior parte dei casi, gli interventi sono Molteplici (56,4%), Programmati (51,3), fra loro Integrati (61,5%) ed Integrati con la Strategia Generale di business (69,2%). Gli interventi implementati sono

prevalentemente rivolti a Tutti i lavoratori (38,5%), vengono poi soluzioni Individualizzate (33,3%) ed interventi rivolti a Gruppi Sociali (28,2%).

Un altro elemento rilevato è stata la presenza/assenza di una specifica strategia di gestione delle diversità delle persone nelle imprese: solo il 33,3% delle imprese che attuano consapevolmente interventi di gestione delle diversità dispone di una esplicita strategia di intervento. Le strategie descritte nella survey dai responsabili delle risorse umane, possono essere ricondotte a tre obiettivi fondamentali:

1. creazione di un ambiente di lavoro inclusivo e positivo in cui i lavoratori e il loro apporto viene valorizzato;
2. eliminazione di discriminazione nei confronti dei lavoratori;
3. centralità del lavoratore considerato elemento chiave dell'impresa.

### **3.7 Connessioni fra risposte strategiche alle diversità e tipologie di interventi**

La ricerca ha permesso di valutare le ipotesi di connessione fra risposte strategiche alla gestione delle diversità e caratteristiche di interventi realizzati, avanzate nel paragrafo 2.3. Dai dati emerge quanto di seguito riportato.

Le imprese con risposta strategica *Elusiva* adottano interventi volti all'introduzione del part-time per le donne con figli, all'inserimento di lavoratori protetti ed alla formazione dei loro colleghi per favorirne l'accoglimento (interventi prevalentemente connessi al rispetto di normative di legge). Il numero di interventi realizzati è molto basso (7) con una media di 1,8 interventi per impresa. Le soluzioni implementate sono occasionali e non integrate fra loro, prevalgono interventi singoli, non integrati alla strategia generale di business e realizzati in modo individualizzato. Com'è logico aspettarsi, queste imprese non dispongono di una strategia di gestione delle diversità.

Le imprese con risposta strategica di *Analisi* realizzano interventi su molteplici campi: puntano a rendere i percorsi di carriera accessibili a tutti, ad adeguare le condizioni lavorative sulla base di "diversità sopraggiunte", ad introdurre orari flessibili, tecnologia a supporto della maternità (computer portatile alle donne in maternità), vacanze estive per i figli dei dipendenti, training per eliminare gli stereotipi dal processo di selezione. Il numero di interventi realizzati è basso (13) con una media di 3,3 interventi per impresa; gli interventi sono prevalentemente singoli, integrati fra loro e con la strategia generale di business,

risultano essere sia occasionali che programmati, e tendono ad essere rivolti sia a gruppi sociali che a singoli individui. Anche queste imprese non presentano una strategia esplicita di gestione delle diversità.

Le imprese con risposta strategica *Reattiva* attuano interventi principalmente indirizzati alla gestione di lavoratori disabili e di donne in maternità o al rientro dalla maternità (categorie sociali tutelate dalla legge). Esiste anche un'altra dimensione di diversità trattata, quella delle diversità culturali e razziali. Tale attenzione può essere ricondotta alla prevalenza in questo gruppo di imprese appartenenti al settore manifatturiero-produttivo in cui la presenza di stranieri è più frequente e fa emergere situazioni lavorative "inusuali" che richiedono un'attenzione specifica. Gli interventi realizzati sono limitati (39) con una media di 4,3 interventi per impresa; sono prevalentemente singoli, occasionali, non integrati fra loro ma integrati alla strategia generale di business. Le soluzioni implementate sono rivolte in uguale misura a tutti i lavoratori, a gruppi sociali di lavoratori o a soggetti specifici (individualizzati). Solo un limitato numero di queste imprese presenta un'esplicita strategia di gestione delle diversità.

Infine, le imprese con risposta strategica *Proattiva* realizzano interventi che spaziano un po' su tutti gli ambiti individuati ed interessano un ampio numero di tipologie di diversità: essere madre, genere, disabilità, lingua, nazionalità, religione, talenti ed età. Il numero di interventi è alto (108) con una media di 4,8 interventi per impresa. All'interno di questo gruppo:

- 8 imprese ricorrono ad un approccio di Diversity Management<sup>5</sup> (come descritto nell'ipotesi 5);
- 14 imprese ricorrono ad un approccio di Azioni Positive in cui prevale l'assenza di una strategia di gestione delle diversità, il ricorso ad interventi molteplici, integrati fra loro e con la strategia generale di business, sia programmati che occasionali e rivolti in prevalenza a tutti i lavoratori.

I risultati emersi dalla ricerca e sintetizzati nella tabella 3, supportano le cinque ipotesi tracciate.

---

<sup>5</sup> Fra le imprese che adottano una risposta strategica Proattiva di Diversity Management, solo 3 risultano essere italiane mentre le altre 5 sono multinazionali estere.

Tabella 3 - Caratteristiche degli interventi realizzati per tipologia di risposta strategica

Risposta Strateg.	Aree di intervento gestite	Focus	Numero interv.	Prevalenza tipo interventi	Interventi indirizzati a	Strategia Gestione Diversità
ELUSIVA  (4 imprese)	6  (no Job-Des., Formaz., Retrib., Benefit, Ambiente di lavoro, Comunic. Interna ed Esterna)	WLB	Totale 7  Medio 1,8	Singoli (75%)	Singoli individui (75%)  Tutti i lavoratori (25%)	Non presente
				Occasionali (100%)		
				Non integrati fra loro (100%)		
				Non integrati a strategia generale (75%)		
ANALISI  (4 imprese)	9  (no Job-Des., Comunic. Interna ed Esterna, Cultura Organizz.)	Selezione	Totale 13  Medio 3,3	Singoli (75%)	Gruppi sociali (50%)  Singoli individui (50%)	Non presente
				Occasionali & Programmati (50%)		
				Integrati fra loro (75%)		
				Integrati a strategia gen. (75%)		
REATTIVA  (9 imprese)	12  (no interventi Comunic. Esterna)	Reclutamento	Totale 39  Medio 4,3	Singoli (55,6%)	Tutti i lavoratori (33,3%)  Gruppi sociali (33,3%)  Singoli individui (33,3%)	Presente 22,2% dei casi
				Occasionali (66,7%)		
				Non integrati fra loro (66,7%)		
				Integrati a strategia gen. (55,6%)		
PRO-ATTIVA  <i>Azioni Positive</i>  (14 imprese)	Tutte 13	WLB & Ambiente lavoro	Totale 53  Medio 3,8	Molteplici (57,1)	Tutti i lavoratori (42,9%)  Gruppi sociali (28,6%)  Singoli individui (28,6%)	Presente 21,4% dei casi
				Programmati & Occasionali (50%)		
				Integrati fra loro (71,4)		
				Integrati con strategia gen. (71,4)		
PRO-ATTIVA  <i>Diversity Manag..</i>  (8 imprese)	Tutte 13	Percorsi carriera	Totale 55  Medio 6,9	Molteplici (100%)	Tutti i lavoratori (62,5%)  Gruppi sociali (25%)  Singoli individui (12,5%)	Presente 100%
				Programmati (100%)		
				Integrati fra loro (100%)		
				Integrati con strategia gen. (100%)		

A completamento della ricerca, sono state realizzate di 16 interviste semi-strutturate a responsabili delle risorse umane di imprese lombarde, rappresentative di tutti gli approcci strategici alla gestione delle diversità identificati (5 Azioni Positive, 4 Diversity Management, 3 Elusive, 3 di Analisi e 1 Reattiva), per far emergere le principali difficoltà che vengono incontrate dalle imprese quando scelgono di affrontare consapevolmente la gestione delle diversità delle persone.

### **3.8. I problemi connessi alla gestione delle diversità**

La principale difficoltà emersa dalle interviste è rappresentata dal *Cambiamento Culturale* che la gestione delle diversità comporta (Cox, 1993; Bombelli, 2004). Come dice uno degli intervistati:

«...dire che Diversity è bello è inesatto, perché la Diversità è una cosa piuttosto faticosa, si tratta di un continuo programma di cambiamento, è soprattutto un cambiamento culturale, cioè cambiare il modo di pensare delle persone: non basta avere una policy scritta bisogna, ogni giorno un pezzettino, far cambiare il modo di pensare alla gente» (I1 Proattiva DM)

Una delle cose più difficili in questo processo di cambiamento culturale è diffondere e rendere effettiva l'accettazione delle diversità fra i lavoratori: nei rapporti e nelle relazioni fra i colleghi le diversità *culturali*, di *lingua* e le *disabilità psico-fisiche* sono le dimensioni che creano i maggiori problemi.

Altre difficoltà sottolineate dai responsabili delle risorse umane sono l'*ottica di lungo periodo* che è necessario adottare, i *costi* (monetari, di tempo ed organizzativi) che la gestione "consapevole" delle diversità delle persone comporta per l'impresa e, nel caso delle multinazionali estere, la necessità di *adattare le policy* di intervento ricevute in casa madre *al contesto* italiano e alle esigenze specifiche dell'impresa e dei lavoratori in essa presenti.

Un ultimo problema sollevato è la *difficoltà di misurare* direttamente i *benefici* ottenibili dalla gestione delle diversità. Tutti gli intervistati sostengono che questo tipo di gestione, attraverso un miglior utilizzo delle risorse a disposizione, porta le imprese a raggiungere un miglioramento che si «respira», rilevabile attraverso il *clima* positivo all'interno dell'impresa, il maggior livello di *commitment*, *motivazione* e *soddisfazione*, la *riduzione dei contenziosi* e l'aumento della *creatività* e della *capacità di innovazione*; resta però il problema di

quantificare/rendere espliciti ai board (a cui si chiedono risorse materiali e monetarie per implementare gli interventi) i benefici ottenuti.

## **4. Conclusioni**

La maggior parte delle imprese italiane tende a non conoscere e, di conseguenza, a non applicare la gestione delle diversità delle persone.

Dalla ricerca emerge come in termini “ipotetici” i responsabili delle risorse umane vedano nella gestione delle diversità un’opportunità da cogliere, indicando che sarebbe utile per le loro imprese occuparsene; nella realtà però solo un numero limitato di imprese (41,9% del campione) realizza interventi a tal fine.

Le dimensioni di diversità su cui vengono concentrati gli interventi sono il genere e la disabilità fisica: dimensioni nei confronti delle quali le normative di legge impongono attenzione.

Il processo di cambiamento culturale che la gestione delle diversità chiede di intraprendere e le difficoltà di misurazione dei benefici da essa apportati, rappresentano le principali difficoltà che le imprese si trovano ad affrontare quando scelgono di iniziare a gestire le diversità delle persone.

Pur nella consapevolezza di non poter generalizzare i risultati ottenuti, a causa della non sistematicità della survey e della limitatezza del campione, lo studio ha permesso di ottenere una “parziale” conoscenza di come le imprese in Italia stiano affrontando la gestione delle diversità delle persone. È stato introdotto uno schema teorico che trova riscontri nei risultati emersi, fornendo utili spunti per guidare le azioni future di ricerca sul tema della gestione delle diversità: soluzione strategica ancora da scoprire per le imprese italiane che rappresenta una sfida presente e futura.

### **Bibliografia**

- BARABINO M.C., JACOBS B. (2000), *La diversità nella gestione delle risorse umane*, in D. Boldizzoni, L. Manzolini (a cura di), *Creare Valore con le risorse umane. La forza dei nuovi paradigmi nella direzione del personale*, Guerini e Associati: Milano.
- BECKER B., GERHART B. (1996), *The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects*, in “Academy of Management Journal”, 39(4), pp. 779-801.

- BOMBELLI M.C. (2004), *Diversity Management: motivazioni, problematiche e prospettive di utilizzo*, in L. Mauri, L.M. Visconti (a cura di), *Diversity management e società multiculturale. Teorie e Prassi*, Franco Angeli: Milano.
- BOMBELLI M.C. (2003), *Uguali o diversi? Per un utilizzo consapevole del diversity management*, in "Economia & Management", 5, pp. 99-110.
- COMACCHIO A., GRIGOLETTO E. (2005), *Diversità e hidden value: un modello di analisi delle politiche di diversity management*, in "atti Convegno VI Workshop dei Docenti e Ricercatori di Organizzazione Aziendale", Università Cattolica di Milano, 3-4 Febbraio.
- COSTA G., GHIANECCHINI, M. (2005), *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill: Milano.
- COX J.T. (1993), *Cultural diversity in organizations: theory, research and practice*, Berrett-Koehler: San Francisco.
- COX J.T. (1991), *The multicultural organization*, in "Academy of Management Executive", 5(2), pp. 34-47.
- CRESWELL J.W. (2004), *Research design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*, Sage Publications: London.
- CUOMO S., MAPELLI A. (2007), *Diversity management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*, Guerini e Associati: Milano.
- DASS P., PARKER B. (2000), *Diversity: a strategic issue*, in E.E. Kossek, S.A. Lobel (eds.), *Managing Diversity. Human resource strategies for transforming the workplace*, Blackwell Publishers: Oxford.
- DASS P., PARKER B. (1999), *Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning*, in "Academy of Management Executive", 13(2), pp. 68-80.
- DIMAGGIO P., POWELL W. (1983), *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organisational fields*, in "American Sociological Review", 48, pp. 147-160.
- FERRIS G.R., ARTHUR M.M., BERKSON H.M., KAPLAN D.M., HARREL-COOK G., FRINK D.D. (1998), *Toward a social context theory of the human resource management organization effectiveness relationship*, in "Human Resource Management Review", 8(3), pp. 235-264.
- GREENE A., KIRTON G. (2004), *Views from another stakeholder: trade union perspectives on the rhetoric of 'Managing Diversity'*, in "Warwick Business School Working Paper Series", 74, pp. 1-27.
- GUEST D.E. (2002), *Human resource management, corporate performance and employee well-being: building the worker into HRM*, in "The Journal of Industrial Relations", 44(3), pp. 335-358.
- GUEST D.E. (1997), *Human resource management and performance: a review and research agenda*, in "The International Journal of Human Resource Management", 8(3), pp. 263-276.
- KANDOLA R., FULLERTON J. (1998), *Diversity in Action. Managing the Mosaic*, CIPD: London.

- KOSSEK E.E., LOBEL S.A. (1996), *Managing diversity - Human resource strategies for transforming the workplace* -, Blackwell Publishers: Oxford.
- KREITNER R., KINICKI A. (2004), *La gestione delle diversità: liberare il potenziale di ogni persona*, in R. Kreitner, A. Kinicki, *Comportamento Organizzativo*, APOGEO: Milano.
- LAWLER III E.E., FINEGOLD D. (2000), *Individualizing the organization: past, present, and future*, in "Organizational Dynamics", 29(1), pp. 1-15.
- LIFF S., DICKENS L. (2000), *Ethics and equality: reconciling false dilemmas*, in D. Winstanley, J. Woodall (eds.), *Ethical issues in contemporary human resource management*, Palgrave Macmillan: New York.
- LIFF S. (1996). *Two routes to managing diversity: individual differences or social group characteristics?*, in "Employee Relations", 19(1), pp. 11-26.
- MEYER J.P., ALLEN M.J. (1991), *A three-component conceptualization of organizational commitment*, in "Human Resource Management Review", 1, pp. 61-89.
- MILLIKEN F.J., MARTINS L.L. (1996), *Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups*, in "Academy of Management Review", 21(2), pp. 402-433.
- PURCELL J., KINNIE N., HUTCHINSON S. (2003), *Open minded*, in "People Management", May, pp. 30-33.
- RICCÒ R. (2007), *Gestione delle diversità: un fattore strategico chiave ancora da scoprire*, in "Ticonzero", 75.
- SOLARI L. (2004), *La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone*, Carocci: Roma.
- TATLI A, ÖZBILGIN M., WORMAN D., MULHOLLAND G. (2005), *Managing diversity measuring success*, in "Change Agenda", CIPD: London.
- THOMAS R. JR. (1995), *A diversity framework*, in M.M. Chemers, S. Oskamp, M.A. Costanzo (eds.), *Diversity in organisations: new perspectives for changing workforce*, Sage Publications: Newbury Park, CA.
- THOMAS R. JR. (1990), *From affirmative action to affirming diversity*, in "Harvard Business Review", 68(2), pp. 107-117.
- VISCONTI L.M. (2004), *Diversity Management e lavoro straniero: vantaggio competitivo o cerimonia?*, in L. Mauri, L.M. Visconti (a cura di), *Diversity management e società multiculturale. Teorie e Prassi*, Franco Angeli: Milano.
- WINSTANLEY D., WOODALL J. (2000), *The ethical context of human resource management. Introduction*, in D. Winstanley, J. Woodall (eds.), *Ethical issues in contemporary human resource management*, Palgrave Macmillan: New York.