

Gestione della diversità: sfida *presente e futura* per le imprese

di Rossella Riccò

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

La gestione delle diversità in impresa è un argomento che da ormai venti anni nei paesi anglosassoni è al centro del dibattito di studiosi e practitioners; in Italia, invece, questo argomento resta per lo più sconosciuto e sembra aver raggiunto solo un numero limitato di imprese (per lo più multinazionali o di grandi dimensioni).

Le caratteristiche del nostro sistema produttivo (imprese di piccole e medie dimensioni che difficilmente realizzano una gestione del personale che vada al di là delle pratiche amministrative-legali), la poca chiarezza in merito a cosa significhi e cosa comporti occuparsi di “gestione delle diversità delle persone” in impresa, lo scetticismo che caratterizza le imprese italiane nell’affrontare i processi di cambiamento, la ritrosia ad investire laddove i ritorni tendenzialmente arrivano nel medio-lungo periodo e sono difficilmente misurabili e la mancanza di una “ricetta universale” da seguire ed applicare, sono fra le principali cause di questa ‘*disattenzione*’ al tema, che invece ha una forte rilevanza in termini organizzativi, economici e sociali.

La gestione delle diversità rappresenta per le imprese, di tutte le dimensioni e settori, una vera e propria sfida strategica, attuale e futura, che occorre percepire e comprendere per poterla affrontare al meglio.

Nella realtà economica odierna, caratterizzata dalla velocità, dall’innovazione e dalla competitività, focalizzata sulla qualità e sulla soddisfazione del cliente, le persone diventano un fattore di primaria importanza per le imprese. Sono le persone che hanno le conoscenze necessarie per favorire la creazione di prodotti e processi ad alta tecnologia, sono le persone che trovano soluzioni gestionali per organizzare e gestire le imprese in modo efficace ed efficiente, sono sempre le persone che realizzano attraverso il loro agire la dimensione del servizio al cliente e la produzione materiale dei prodotti (Bombelli, 2004b).

Dato che le persone sono fra loro diverse, sono cioè caratterizzate da una molteplicità di fattori (quali il genere, l’età, la nazionalità, le abilità psico-fisiche, la religione, le attitudini, le competenze, il ruolo professionale...) che in parte le accomunano ed in parte le differenziano, attuare una gestione efficiente ed efficace del personale richiede alle imprese di decidere come porsi di fronte a queste diversità scegliendo quali strategie e quali politiche di intervento adottare; si tratta di passare dalla “gestione del personale” alla “**gestione *consapevole delle diversità delle persone***” in impresa.

1 – Gestione delle Diversità, un concetto da chiarire

Per un’impresa, occuparsi delle diversità del personale significa decidere 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 si vuole dare alle diversità;
 - b. delle *dimensioni di diversità* che vengono affrontate attraverso interventi appositi poiché ritenute *rilevanti* ai fini organizzativi;
 - c. degli *interventi di gestione delle diversità* che si vogliono porre in essere.

1.1. - Il Cambiamento Culturale

La scelta di intraprendere il percorso di cambiamento culturale verso la gestione consapevole delle diversità, porta l'impresa a favorire al proprio interno lo sviluppo di una cultura organizzativa in cui ci sia forte condivisione sui valori essenziali, fra cui rientra il riconoscimento ed il rispetto dell'esistenza di diversità fra le persone. Questo orientamento che l'impresa assume dev'essere comunicato, esplicitamente ed implicitamente, attraverso la formazione, l'informazione, il coinvolgimento del personale a tutti i livelli, nonché attraverso la coerenza fra mission ed obiettivi dichiarati e azioni messe in atto. La comunicazione e il processo di cambiamento partono all'interno dell'impresa in modo che le persone ne comprendano il senso, l'importanza e siano motivate a contribuire con il loro comportamento alla sua concretizzazione. Quando poi il processo di cambiamento è stato intrapreso la comunicazione viene "promossa" all'esterno dell'impresa.

Il percorso di cambiamento culturale è lungo, delicato, difficile e spesso scomodo sia per i singoli lavoratori che per l'impresa nel suo complesso. Nel primo caso si tratta di andare ad agire sugli schemi mentali, stereotipi e pregiudizi delle singole persone (Cuomo, Mapelli, 2007). Nel secondo caso invece si tratta di andare ad analizzare e quando necessario a modificare in una direzione di rispetto delle diversità, i valori fondamentali (gli assunti, le credenze, le attitudini, i sentimenti) e di conseguenza i simboli osservabili in impresa (i riti, le cerimonie, i simboli, gli slogan, i comportamenti, l'abbigliamento, il contesto fisico).

Una volta stabilita, sulla base delle proprie caratteristiche interne e di contesto, la volontà di occuparsi della gestione delle diversità delle persone, l'impresa determina la risposta strategica da assumere per ciascuna dimensione di diversità che identifica.

1.2 - Le Risposte Strategiche alla gestione delle diversità

Per definire qual è la **risposta strategica** che le imprese danno alla gestione delle diversità delle persone occorre prendere in considerazione due elementi chiave:

- la propensione delle organizzazioni a considerare le **diversità del persone** come fattore che **INCIDE** o **NON INCIDE** ai fini organizzativi;
- la tendenza delle imprese a considerare la **gestione delle diversità** principalmente come un **COSTO/PROBLEMA** o come una **RISORSA/OPPORTUNITÀ**.

Dalla combinazione di queste due dimensioni è possibile identificare quattro diverse risposte strategiche alla gestione delle diversità delle persone¹:

* **ELUSIVA** - le diversità dei lavoratori non sono viste come fattore che incide ai fini organizzativi e la gestione delle diversità è considerata principalmente un costo od un problema; di conseguenza l'impresa sceglie di non occuparsi delle diversità dei lavoratori nella gestione del personale;

* **REATTIVA** - le diversità nel personale esistono e sono un fattore rilevante ai fini organizzativi, ma realizzare interventi di gestione delle risorse umane che tengano conto della diversità è troppo costoso o problematico; l'impresa cerca quindi di limitare la presenza di diversità o di confinarla in determinate posizioni e attua interventi di gestione delle diversità solo nei casi imposti per legge (disabilità, congedi di maternità, congedi parentali) o quando questo è reso necessario per "forze di causa maggiore" (es. unica tipologia di forza lavoro disponibile);

* **PROATTIVA** - le diversità fra le persone esistono, sono considerate un fattore rilevante ai fini aziendali ed occuparsi della loro gestione rappresenta potenzialmente per l'impresa una fonte di opportunità; l'impresa decide quindi di introdurre o modificare interventi di gestione delle risorse

¹ La letteratura presenta una molteplicità di categorizzazioni fatte sui possibili approcci strategici alla gestione delle diversità. Quella presentata è frutto delle mie elaborazioni a partire principalmente da Thomas, 1995 e Dass and Parker, 1999. Una prima versione era stata presentata in Riccò (2007).

umane in modo da tener conto di tali diversità (*rivisitazione dell'organizzazione interna del lavoro*) adottando un'ottica di medio-lungo periodo;

* **ANALISI e SCOPERTA** - l'esistenza di diversità nelle persone non si pensa incida ai fini organizzativi tuttavia si ritiene plausibile che la gestione delle diversità possa essere una risorsa o un'opportunità; di conseguenza l'impresa si interroga sul ruolo da attribuire alle diversità, avvia un'analisi demografica e strategica (interna ed esterna) per definire le diversità presenti e la rilevanza da attribuire ad esse, arrivando ad adottare una delle precedenti tre risposte strategiche.

Queste strategie non sono mutuamente esclusive: l'impresa può scegliere una risposta strategica differente nei confronti delle varie tipologie di diversità, dalla risposta mediamente data si ricava la risposta strategica generale dell'organizzazione alle diversità del personale.

Nella concezione comune quando si parla di gestione delle diversità, si pensa alle situazioni in cui l'impresa sceglie di occuparsi della diversità nell'ideazione ed implementazione delle soluzioni organizzative di gestione del personale; si tende quindi a far combaciare il termine generale con il caso specifico delle risposte strategiche PROATTIVE.

Per poter realizzare una gestione *consapevole* delle diversità delle persone in impresa occorre prendere in considerazione sia i costi ed i rischi ad essa connessi sia i possibili effetti positivi da essa derivanti e valutare, tenendo conto delle risorse a disposizione e degli obiettivi di impresa, quali sono le risposte che possono essere date in quel momento alle varie diversità esistenti all'interno e all'esterno dell'impresa.

2 – I Costi della gestione delle diversità

Alcuni dei principali costi connessi alla gestione delle diversità delle persone in impresa sono stati messi in luce dalla Commissione Europea (2003) che ha identificato l'esistenza di:

Costi Organizzativi - sono connessi alla rivisitazione da parte dell'impresa della strategia generale e dei sistemi di gestione del personale: reclutamento, selezione, formazione, comunicazione, valutazione e valorizzazione delle competenze, retribuzione, percorsi di carriera, gestione degli orari, degli strumenti di voice, etc.;

Costi Opportunità - sorgono in seguito al fatto che parte del tempo dei top manager e dei dirigenti operativi viene sottratto ai loro compiti ordinari per essere indirizzato all'implementazione delle soluzioni di gestione delle diversità;

Costi impliciti dei **Cambiamenti Culturali** - il cambiamento può essere realizzato in tempi superiori rispetto a quelli preventivati o può addirittura non riuscire;

Costi Legali - sono quelli affrontati per dare attuazione agli obblighi di legge riguardanti le pari opportunità sul lavoro.

Oltre ai costi direttamente collegati alla gestione delle diversità, l'impresa si trova ad affrontare alcuni problemi derivanti dalla presenza di diversità fra le persone: incomprensioni, incapacità di comunicazione e di collaborazione fra persone o gruppi diversi. Nella tabella seguente sono stati sintetizzati i principali ostacoli alla gestione delle diversità in impresa.

Tabella 1 - Principali Ostacoli alla gestione delle diversità

<p><u>Costi connessi alla gestione delle diversità</u></p> <ul style="list-style-type: none">○ Organizzativi○ Opportunità○ Rischi connessi alla modificazione culturale○ Legali <p><u>Aumento difficoltà di gestione dei rapporti</u> l'eterogeneità nei gruppi può</p> <ul style="list-style-type: none">○ Allungare i tempi necessari per arrivare alle decisioni○ Diventare fonte di divisione (aumentare conflittualità interna) e avere effetti negativi sulla coesione del gruppo <p><u>Aumento delle difficoltà di comunicazione</u> connessi a</p> <ul style="list-style-type: none">○ Mancanza di una sufficiente conoscenza del linguaggio (o anche della lingua vera e propria) utilizzato in impresa per le comunicazioni e le circolazioni delle informazioni○ Attribuzione di significati differenti alle parole e/o ai gesti connessi all'appartenenza a diversi dipartimenti-funzioni o alle diversità culturali○ Rischi connessi al mancato desiderio e/o disponibilità da parte dei singoli individui o di gruppi di persone di integrarsi (realizzare un mutuo adattamento) <p><u>Problemi legati all'implementazione delle politiche di gestione delle diversità</u></p> <ul style="list-style-type: none">○ Resistenza al cambiamento culturale ed organizzativo○ Complessità delle soluzioni○ Percezione di discriminazione inversa○ Necessità di adozione di un'ottica di medio-lungo periodo○ Esistenza di Stereotipi e Pregiudizi <p><u>Problemi connessi all'integrazione di diversità culturali</u></p> <ul style="list-style-type: none">○ Tendenza generale all'etnocentrismo che comporta difficoltà a comprendere ed integrare aspetti culturali attinenti a:<ul style="list-style-type: none">▪ Cibo e alle abitudini alimentari▪ Cognizione del tempo▪ Orientamento all'individuo o al gruppo▪ Senso dello spazio e di sé stessi▪ Abbigliamento e modo di comunicare▪ Famiglia e relazioni▪ Religione, credo e attitudini sociali▪ Processi mentali e modalità lavorative
--

A fronte di questi costi, quali sono le motivazioni che portano le imprese ad investire tempo, energie e denaro nella gestione delle diversità delle persone?

3 – I *Driving factors* delle diversità

I fattori che possono incentivare le imprese a vedere la gestione delle diversità come reale “*necessità organizzativa*” da affrontare vengono detti *driving factors* della diversità, e possono essere distinti in fattori demografici, legali, economici, organizzativi, politico-sociali e di legittimazione.

* **Fattori DEMOGRAFICI** - sono fattori che hanno portato alla presenza di una crescente diversità nella forza lavoro quali l'aumento della partecipazione femminile al mercato del lavoro (*'femminilizzazione' del mercato*), *l'innalzamento dell'età lavorativa* e *l'aumento della cross-culture* (determinata dall'internazionalizzazione, dalla globalizzazione dei mercati, dai fenomeni migratori e dalla scarsità di manodopera locale per alcune posizioni professionali)

* **Fattori LEGALI** - leggi e norme antidiscriminatorie nazionali ed internazionali

* **Fattori ECONOMICI** - sono fattori connessi alle profonde trasformazioni in atto nel mercato: globalizzazione, internazionalizzazione, sviluppo del settore terziario, innovazioni tecnologiche. Rientrano nei fattori economici anche tutti gli elementi che costituiscono il così detto **Business Case**: il raggiungimento di migliori risultati per l'impresa grazie alla presenza di diversità nel personale e alla sua gestione efficace ed efficiente. Vari autori sostengono infatti che attraverso la “gestione delle diversità” sia possibile ottenere:

- **riduzione di costi** - in seguito alla riduzione dei livelli di assenteismo e di turn over, al miglioramento del processo di reclutamento e selezione e alla diminuzione di scioperi e di cause legali per discriminazione

- **aumento della competitività di impresa** - attraverso aumenti nel livello di commitment dei lavoratori, maggior flessibilità del lavoro e migliore capacità di problem-solving (tutti elementi che possono influire positivamente sulla produttività del lavoro), o anche attraverso una maggior creatività che favorisce la progettazione di nuovi prodotti e servizi ed agevola così l'incremento delle vendite
- **miglioramento dei rapporti con i clienti** - in quanto una forza lavoro diversa può rispecchiare le diversità presenti nei clienti, aiutare a comprendere maggiormente i loro bisogni, a trovare soluzioni migliori per soddisfarli così come può permettere di raggiungere nuovi mercati (aumentare i livelli di vendita)
- **il miglioramento dell'immagine** - che può permettere di ottenere migliori risultati sia in riferimento al livello delle vendite che al valore delle azioni

* **Fattori ORGANIZZATIVI** - sono caratteristiche dell'impresa che favoriscono l'attenzione alla diversità delle persone e alla sua gestione: valori e mission dell'organizzazione, il focus delle imprese su qualità e personalizzazione di beni e servizi, la prevalenza di lavori knowledge intensive, la ricerca di flessibilità nel lavoro, la crescente complessità dei compiti, l'appiattimento gerarchico delle organizzazioni, la creazione di reti di imprese

* **Fattori POLITICO-SOCIALI** - rientrano in questo gruppo l'assunzione di una condotta etica (impegno in termini di *Corporate Social Responsibility*), l'*eliminazione della discriminazione* e il riconoscimento di *pari opportunità lavorative* (es. persone disabili), l'interesse per il *benessere dei lavoratori* e per la loro *qualità della vita*, il riconoscimento della *trasformazione negli stili di vita*

* **Fattori di LEGITTIMAZIONE** - sono collegati alla ricerca di consensi da parte:

- dei *clienti e dei fornitori* che possono essere incentivati ad intraprendere o a mantenere rapporti economici con l'impresa in seguito all'apprezzamento per determinate loro scelte strategiche e/o comportamenti;
- delle *istituzioni pubbliche* che possono prevedere incentivi o sgravi fiscali a favore dell'investimento in azioni che vengono ritenute rilevanti ai fini sociali;
- delle *altre imprese* - ricercati attraverso l'omogeneizzazione a quanto realizzato dalla maggior parte di esse o tramite il tentativo di riproduzione delle soluzioni organizzative adottate da quelle imprese che ottengono i risultati migliori.

Un elemento di non poco rilievo è rappresentato dall'esistenza di un gap temporale fra manifestazione dei costi e dei benefici derivanti dalla gestione delle diversità in impresa: dal primo momento in cui l'impresa sceglie di intraprendere il percorso verso la gestione consapevole delle diversità si trova a dover affrontare e sostenere i costi di questa gestione mentre i benefici, risultanti dal cambiamento culturale intrapreso e dai cambiamenti organizzativi attuati, tendono a manifestarsi nel lungo/medio-lungo periodo. Proprio per questo la gestione delle diversità del personale fatta in modo consapevole ed intenzionale è un processo graduale, dinamico ed incrementale.

4 – Come si gestiscono le diversità in impresa?

Una volta compresa la rilevanza del tema, la domanda che sorge spontanea fra i vertici aziendali e i manager interessati alla gestione delle diversità è *“Come si gestiscono concretamente le diversità?”*. Questa domanda non trova una risposta “univoca”: non esiste una *“one best way”* di intervento per la gestione delle diversità.

La concreta realizzazione della gestione delle diversità all'interno delle imprese può avvenire in modi molto diversi poiché occorre cercare un **fit** con la specifica realtà di impresa.

Ciascuna organizzazione, tenendo conto delle caratteristiche del suo business, della sua cultura organizzativa, della fase che sta attraversando, delle risorse (economico-finanziarie, umane,

tecnologiche e temporali) di cui dispone e delle pressioni alla diversità cui è internamente ed esternamente sottoposta, definirà il 'suo' approccio alla gestione delle diversità.

Per dare attuazione alle scelte strategiche così definite, l'impresa potrà realizzare interventi singoli o sistemi di politiche coordinate; potrà prevedere interventi personalizzati (soluzioni studiate sulla singola persona), rivolti a specifiche categorie di lavoratori o rivolti a tutti i lavoratori (interventi volti ad affrontare una situazione o un problema che può interessare tutti i lavoratori) o più realisticamente potrà prevedere una combinazione di queste diverse modalità di intervento; potrà decidere di gestire attivamente un numero ridotto o elevato di diversità.

Gli interventi potranno interessare sistemi di flusso, di compensation, potranno promuovere soluzioni di work-life balance, potranno riguardare comunicazioni, servizi e ambiente di lavoro.

L'esigenza di trovare una soluzione che si armonizzi con la specifica realtà di impresa rende poco fruttuoso gestire le diversità attraverso meri processi di **copy-cat**. Questo non vuol dire che conoscere cosa altre imprese stiano realizzando in merito alla gestione delle diversità non sia utile, tutt'altro: diffondere le soluzioni realizzate può permettere ad altre imprese di rilevare dimensioni di diversità prima non considerate, di scoprire come affrontare un problema vissuto anche al loro interno e rimasto fino a quel momento senza soluzione, può far nascere nuove iniziative attraverso il processo di associazioni di idee raccolte dall'esperienze di altre realtà².

6 - Conclusioni

Attraverso queste pagine si è cercato di portare all'attenzione delle imprese e dei responsabili del personale la rilevanza del tema della diversità delle persone e della sua gestione, chiarendo cosa si intenda per gestione delle diversità, mettendone in luce i costi, le forze propulsive e i benefici (identificati attraverso il *business case* nei fattori economici) e sottolineando come sia una scelta strategica che richiede ad ogni impresa che voglia intraprenderla di dar vita ad un cambiamento culturale ed organizzativo che porti a riconoscere l'esistenza di diversità nelle persone e a cercare e trovare soluzioni di gestione di queste diversità in armonia con la propria realtà aziendale.

Rispondere alla crescente diversità del personale, come sostengono Cuomo, Mapelli (2007), "*è una reale necessità, certamente faticosa da assimilare e tradurre in cambiamenti opportuni ma sicuramente altrettanto sfidante*" (p.30).

Nei Paesi economicamente sviluppati la presenza di diversità nel personale è una caratteristica reale e la sua gestione all'interno delle imprese rappresenta una *sfida, presente e futura*, che le organizzazioni sono chiamate ad affrontare.

Bibliografia

BARABINO, M.C., JACOBS, B., MAGGIO, M.A. (2001). Il Diversity Management. In *Sviluppo & Organizzazione*, 184: 19-31.

BOMBELLI, M.C. (2004a). *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-*, 31-46, Franco Angeli, Milano.

BOMBELLI, M.C. (2004b). *La Passione e la Fatica*. Baldini, Castaldi, Dalai: Milano.

BOMBELLI, M.C. (2003). Uguali o diversi? Per un utilizzo consapevole del Diversity Management. In *Economia & Management*, 5: 99-110.

COMMISSIONE EUROPEA (2003). *I Costi e i Benefici della Diversità*. Occupazione & Affari Sociali. UK

² Per chi volesse avere alcuni esempi di interventi di gestione delle diversità realizzate nel contesto italiano rimando a Riccò (2007).

- COX, J.T. (1993). *Cultural diversity in organisations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler: San Francisco.
- 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. 1999. Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning. In *Academy of Management Executive*, 13(2): 68-80.
- GIBERTONI, M. (2004). Diversità: un valore da gestire. In *Impresa 2*, 18-26.
- KANDOLA, R., FULLERTON, J. (1998). *Managing the mosaic: Diversity in action* (2nd edition), Institute of Personnel Development, London.
- KOSSEK, E.E., LOBEL, S.A. (1996). *Managing Diversity - Human resources strategies for transforming the workplace*, Blackwell Publisher, Oxford.
- KREITNER, R., KINICKI, A. (2004). La gestione delle diversità: liberare il potenziale di ogni persona, in *Comportamento Organizzativo*, Cap.2: 39-67, APOGEO.
- MEYER, J.P., ALLEN, M.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. In *Human Resource Management Review*, 1(1):61-89.
- RICCÒ, R. (2007). Gestione della diversità: un fattore strategico chiave ancora da scoprire. In *Ticonzero*, 75 (<http://www.ticonzero.info/home.asp>).
- THOMAS, R. JR. (1995). *A diversity framework*, in M. M. CHEMERS, S. OSKAMP, M.A. COSTANZO (editors), *Diversity in organizations: new perspectives for a changing workplace*, 245-263, Sage Publications, London.