



# Gestire la diversità nelle organizzazioni: presupposti, benefici, strumenti

Massimiliano Monaci



# WWELL

Welfare, Work, Enterprise  
Lifelong Learning

## **Gestire la diversità nelle organizzazioni: presupposti, benefici, strumenti**

**Massimiliano Monaci**

**Centro di Ricerca WWELL – Università Cattolica di Milano**

**Convegno “Work Wellness iWish: INCLUSIONE + DIVERSITÀ = VALORE  
BENESSERE”**

**Saronno, 6 giugno 2019**

# Cos'è il Diversity Management (DM) ?

Un approccio alla gestione delle risorse umane orientato allo **sviluppo** di un ambiente di lavoro **inclusivo**,

in grado, cioè, di favorire l'espressione delle **diverse** predisposizioni, capacità, esperienze, esigenze, identità delle persone (e quindi del loro **potenziale**)

e di **integrare** e **valorizzare** queste **differenze** a vantaggio della **performance** organizzativa

# La diversità: una sfida ineludibile

□ **La diversità nella popolazione, nella forza lavoro e nei consumatori è ormai un fatto della vita quotidiana**

- **Globalizzazione**, ridefinizione dei mercati e internazionalizzazione del business
- **Indebolimento dei tradizionali confini** interni ed esterni delle organizzazioni
- **Cambiamenti demografici** nel mercato del lavoro e negli organici organizzativi
- Sviluppo di **nuovi bisogni e attese individuali** portati nella sfera lavorativa
- Mutamento e **diversificazione delle esigenze di clienti** e utenti
- Vincoli e **pressioni istituzionali** in materia di **pari opportunità**
- Accresciuta sensibilità degli stakeholder verso le **dimensioni etico-sociali del business**

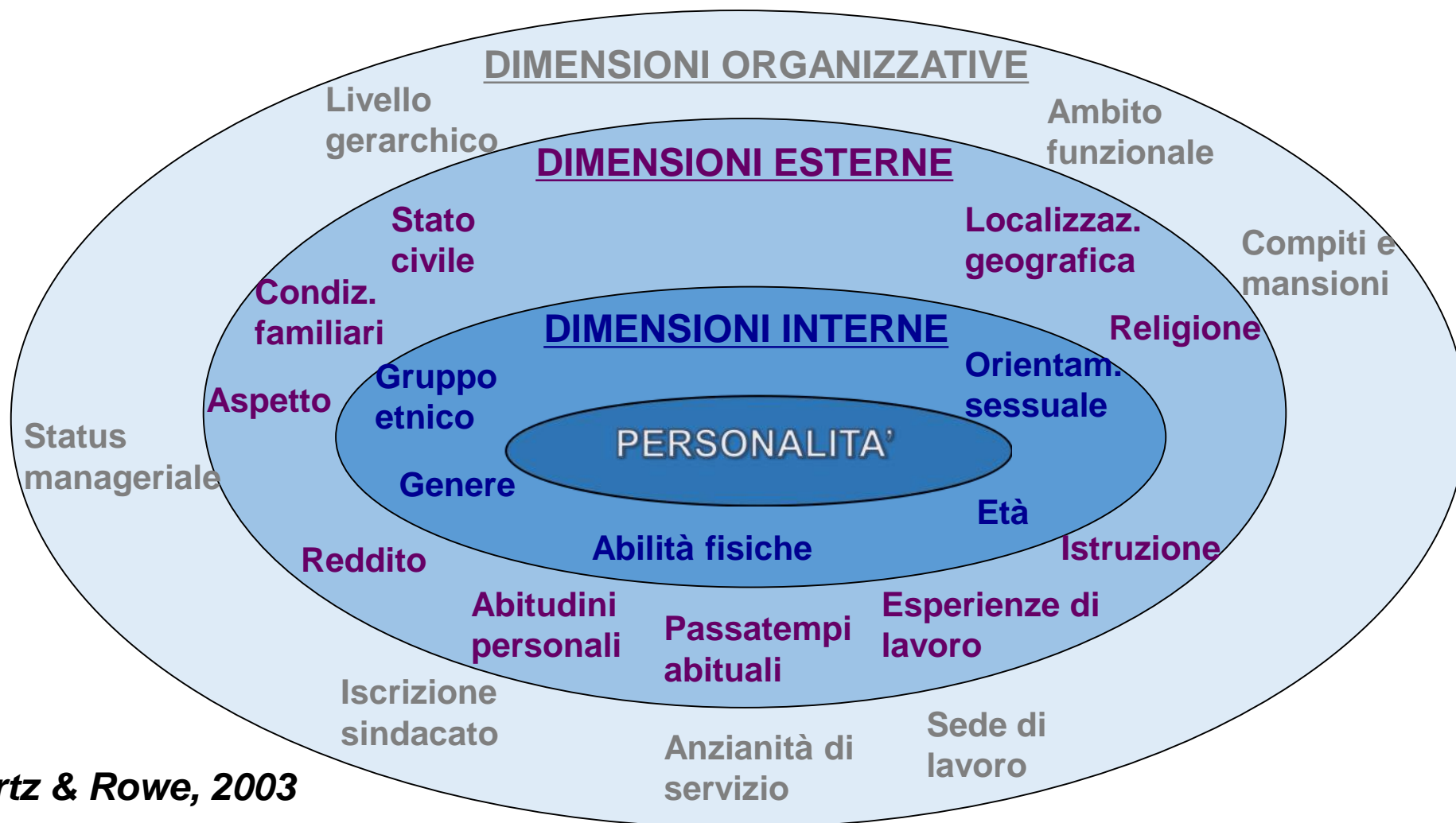
□ **La diversità è una realtà, occorre trasformarla in un punto di forza. MA quanto si è preparati, nelle organizzazioni, a gestirla?**

# Definire la diversità

Si riferisce a un gruppo – più o meno ampio – di persone in cui esistono **differenze rispetto a una o più dimensioni rilevanti** (il genere, l'età, l'origine etnica e/o nazionale, il background professionale, le caratteristiche fisiche, ecc.)

→ La diversità è **una caratteristica del gruppo o dell'organizzazione**, non una caratteristica individuale o di alcuni individui (tutte le persone sono diverse ...)

# Le componenti dell'“unicità” individuale



**Gardenswartz & Rowe, 2003**

# Diversità ≠ inclusione

La **diversità** si riferisce alla **composizione** delle persone che lavorano nell'organizzazione

L'**inclusione** si riferisce al grado e ai modi in cui, nell'organizzazione, si creano **opportunità per utilizzare il potenziale legato alla diversità**

- ➔ L'inclusione è la **gestione concreta** della diversità
- ➔ Un'organizzazione può essere “diversa” **eppure non inclusiva**

# Non solo slogan ...

***“L’inclusione mette il concetto di diversità in azione, creando un ambiente di coinvolgimento, rispetto e interconnessione in cui la ricchezza di idee, prospettive e background viene sfruttata per generare valore di business”***

***“Inclusione significa un luogo di lavoro dove **ciascuno** ha un’opportunità di partecipare allo sviluppo del successo d’impresa”***

***“L’inclusione è un senso di appartenenza che deriva non dal percepirsi come tutti gli altri intorno ma dal sentirsi considerati per ciò che si è”***



# I vantaggi del DM: le persone

- ☺ **Qualità della vita personale e professionale (... poter portare il proprio “intero sé” nel lavoro)**
- ☺ **Incremento del coinvolgimento nelle attività**
- ☺ **Incremento del senso di efficacia individuale e dell'autostima**
- ☺ **Sviluppo professionale e personale**
- ☺ **Opportunità e miglioramento di carriera**
- ☺ **Soddisfazione individuale**
- ☺ **Autorealizzazione**



# I vantaggi del DM: i gruppi di lavoro

- 😊 **Aumento della creatività**
- 😊 **Maggiori risorse per il pensiero critico e “*outside-the-box*”**
- 😊 **Maggiori risorse per il *problem-solving* specie in compiti complessi**
- 😊 **Maggiore ricchezza e consapevolezza per il *decision-making***



**N.B.:** se non gestita, la diversità nei team può (tende a) **alimentare il conflitto** non costruttivo, **ridurre la coesione**, **rallentare il processo di lavoro** e apprendimento

# I vantaggi del DM: l'organizzazione

- ☺ **Riduzione dei costi e dei rischi organizzativi (turnover, assenteismo, contenziosi)**
- ☺ **Maggiore produttività**
- ☺ **Vantaggi nel reclutamento (estensione dei bacini di capitale umano, accesso a nuove competenze e talenti)**
- ☺ **Vantaggi di marketing (estensione della base di clienti/utenti)**
- ☺ **Competenze per l'internazionalizzazione e il *partnership building***
- ☺ **Risorse per l'innovazione**
- ☺ **Incremento degli *invisible assets* (attrazione e fidelizzazione del personale, reputazione organizzativa)**



# Gli strumenti del DM: aree di intervento (1)

## ■ Selezione e reclutamento

- ✓ Non orientare la selezione discriminando per ...
- ✓ Ricerca mirata di candidati in bacini di offerta di lavoro “non tradizionali”
- ✓ Utilizzo di reclutatori appartenenti ai gruppi cui si intende attingere
- ✓ Iniziative di orientamento alla vita organizzativa per persone appartenenti a categorie considerate “deboli”

## ■ Sviluppo e formazione

- ✓ Programmi per specifici target di collaboratori (sviluppo di competenze, ecc.)
- ✓ Azioni di *tutoring* per l’aggiornamento e il “mantenimento” (p.es., donne in maternità)
- ✓ Gruppi di lavoro/workshop misti e con contaminazione reciproca
- ✓ *Awareness training* (per la presa di coscienza degli stereotipi che intervengono nella relazione con l’“altro”)
- ✓ *Skill training* (per lo sviluppo di concrete capacità di trattamento della diversità: comunicazione interculturale, gestione dei conflitti...)
- ✓ Sviluppo di alti potenziali appartenenti a specifiche categorie (donne, stranieri, ecc.) attraverso formazione dedicata e monitoraggio dei percorsi di carriera

## ■ Mentoring & networking

- ✓ Percorsi di accompagnamento e supporto di esponenti di gruppi minoritari con membri organizzativi esperti
- ✓ Fornitura di risorse (spazi, tempi, fondi) per la costruzione di reti relazionali nei e tra i “diversi” gruppi

# Gli strumenti del DM: aree di intervento (2)

## ■ Valutazione & incentivazione

- ✓ Riduzione delle distorsioni cognitive nelle procedure di valutazione (⇒ formazione)
- ✓ Calibrazione dei sistemi di incentivazione in base ai bisogni differenziati delle persone
- ✓ Sistemi di valutazione/retribuzione dei dirigenti basati anche su obiettivi nella gestione della diversità

## ■ Innovazione e investimenti tecnologici

- ✓ Ripensamento dei processi e degli ambienti di lavoro in funzione delle persone
- ✓ Soluzioni e dispositivi per il superamento delle barriere motorie, visive, uditive

## ■ Azioni di *work-life balance*

- ✓ Organizzazione spazio-temporale del lavoro (flessibilità orari, *smart working*, ecc.)
- ✓ Servizi di “welfare aziendale” (al dipendente e alla sua famiglia)

## ■ Comunicazione

- ✓ Comunicazione formale interna ed esterna (carte dei valori, newsletter, sito internet e intranet, comunicati stampa, bacheche ...)
- ✓ Socializzazione quotidiana al DM di interlocutori e partner significativi (p.es., i fornitori)

# Meccanismi di base e di radicamento del DM

## ☐ **Integrazione nella strategia d'impresa**

Come può la diversità, oggi, contribuire a migliori prestazioni aziendali? Di quali competenze e predisposizioni abbiamo bisogno? Conosciamo tutte le potenzialità delle nostre persone? Sappiamo riconoscerle e valorizzarle? ...

## ☐ **Impegno diretto e sponsorship del vertice**

Comunicare attraverso molteplici canali, supporto delle iniziative e un personale “*walking the talk*”

## ☐ **Allineamento sistema HR (selezione, formazione, carriere, ecc.)**

A parte il lavoro su fabbisogni e profili: conosciamo le esigenze delle nostre persone? Conosciamo e ci preoccupiamo della qualità della vita interna e del clima delle relazioni? È questa un'organizzazione in cui “noi” vuol dire “ciascuno”?

## ☐ **Costruzione di una cultura aziendale inclusiva**

Il coinvolgimento dei collaboratori (il DM non “sulle persone” ma “con le persone”)



### ***E aiutano anche:***

- ▶ Creazione strutture di responsabilità (posizioni, comitati, ecc.)
- ▶ Orientamento alla misurazione (per agevolare diagnosi, adesione interna, monitoraggio, miglioramento) 14

# Gli attori del DM

## In definitiva, il DM come impresa partecipata

- ↪ La leadership del **vertice**
- ↪ Il contributo degli **specialisti HR e CSR**
- ↪ Il coinvolgimento di **manager di linea e supervisori**
- ↪ La comunicazione e **condivisione nell'intero sistema**





# Ostacoli & problemi nel DM

## Impegnarsi seriamente in un percorso di DM è difficile (una sfida)

- ☛ La forza naturale di **consuetudini, stereotipi e strutture** organizzative
- ☛ La fatica di **sviluppare cultura**
- ☛ Lo **sguardo complessivo** richiesto (tutto il sistema ...)



- ☛ Le pressioni e i vincoli dell'**orientamento di breve periodo dominante** (impazienza per i risultati)
- ☛ Il rischio di creare **strutture e pratiche avulse** (calate dall'alto, di facciata, di conformismo a una moda)



