

Diversity Management

*Un diverso utilizzo degli strumenti
Human Resources Software*



Lavorare è più semplice.... godetevi il tempo libero

<http://www.ebcconsulting.com>

INDICE

Introduzione	3
La diversità.....	4
Il Modello Dinamico di Sensibilità Interculturale (MDSI) di Milton J. Bennett	5
Introdurre il DIVERSITY MANAGEMENT in azienda.....	6
Questionari	9
Bibliografia.....	11



Introduzione

I cambiamenti demografici della società e di conseguenza della forza lavoro, la crescente diversificazione dei clienti e dei mercati, le nuove modalità di lavoro all'interno delle aziende e tra le aziende, rendono sempre più strategica per le imprese una corretta valorizzazione delle diversità culturali espresse dalle proprie persone.

La diversità si manifesta negli stili di lavoro o nelle diverse esigenze delle persone. Adottare la prospettiva del *diversity management* significa riconoscere queste differenze per gestirle attivamente, fare leva su di esse per aumentare la competitività dell'azienda e le possibilità di successo. Il Diversity Management è infatti un'applicazione organizzativa di varie politiche di inclusione; alla base vi è un concetto ampio di cultura.

In concreto, le politiche di **Diversity Management** possono manifestarsi in diversi modi:

- iniziative per l'assunzione di soggetti disabili;
- adozione di forme di lavoro flessibile;
- borse di studio per persone con alti potenziali di sviluppo;
- corsi di formazione;

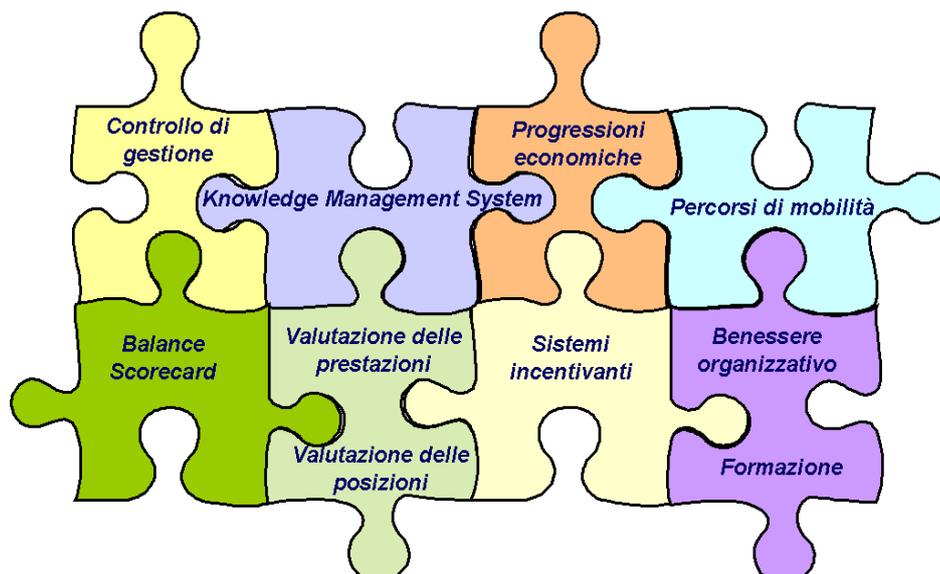
Il **DIVERSITY MANAGEMENT**, dando centralità alla persona nella Gestione delle Risorse Umane, si pone come cambiamento culturale e organizzativo che mira a creare un ambiente "inclusivo" in cui le differenze dei gruppi e degli individui non siano fonte di discriminazione ma oggetto di reale attenzione e ascolto, grazie all'impiego completo di software dedicati alla gestione del personale come **H1 Hrms**.

Il DIVERSITY MANAGEMENT ha quindi come obiettivo il superamento delle politiche per le Pari Opportunità (le quali si limitano spesso a proteggere ma non a integrare le minoranze).

I fattori che spingono le aziende ad occuparsi di diversità sono:

- ❑ **Esterni:** cambiamenti demografici, fattori legali, fattori politico-sociali, economia globale, innovazioni tecnologiche, spostamento verso economia dei servizi, pressione *stakeholders* esterni.
- ❑ **Interni:** eterogeneità del personale, cultura e valori organizzativi, strategia organizzativa, interesse da parte dei vertici e del management, vantaggi economici.

Adottare le politiche di **DIVERSITY MANAGEMENT** implica un cambiamento culturale che costituisce una sfida rispetto ai sistemi tradizionali che promuovono la somiglianza, l'omologazione.



La diversità

Le **dimensioni della diversità** sono:

- Genere
- Età
- Etnia
- Razza
- Abilità psico-fisiche
- Caratteristiche fisiche
- Orientamento sessuale
- Stato civile
- Condizione familiare
- Ricchezza
- Livello di educazione
- Religione
- Lingue
- Luogo geografico
- Personalità
- Ruolo organizzativo
- Responsabilità in azienda
- ...

Possiamo raggruppare le dimensioni sopraelencate in due categorie (Loden, Rosener – 1991):

- ✓ **Le diversità primarie:** per esempio l'età, il genere, l'etnia, ecc., che fanno parte di un patrimonio innato dell'individuo e che non possono essere modificate.
- ✓ **Le diversità secondarie:** per esempio il percorso formativo e professionale, l'esperienza e il ruolo nell'organizzazione, il reddito, la collocazione geografica, ecc., che comprendono elementi acquisibili, perciò modificabili nel corso del tempo.

Le diversità agiscono su **tre livelli** nel contesto aziendale:

- 1. Identità personale:** subisce delle modifiche nel corso del tempo e consente a un individuo di percepirsi come unico. I rischi connessi possono essere errori di valutazione, pregiudizi, sospetto e paura verso ciò che si avverte come diverso.
- 2. Identità culturale di gruppo:** si basa sulla condivisione di valori, simboli e linguaggi. Il rischio principale è il *Group Think*.
- 3. Appartenenza organizzativa:** si basa sulla condivisione della cultura organizzativa, delle strategie e delle pratiche. Si corre il rischio di creare barriere alla diversità (stereotipi, etnocentrismo, difficoltà nella gestione dei rapporti).



I **costi** del DIVERSITY MANAGEMENT possono essere di tipo:

- Organizzativo;
- Costi/opportunità (ore uomo sottratte ai normali compiti aziendali);
- Cambiamento culturale (può richiedere più tempo o fallire);
- Legali (studio delle forme giuridiche per le pari opportunità);

L'impresa, però, può conseguire diversi **benefici**:

- a) miglioramento dell'immagine esterna;
- b) riduzione dei tassi di assenteismo;
- c) contenimento dei costi legati al turnover;
- d) migliore capacità di attrarre personale qualificato;
- e) miglioramento del clima aziendale;
- f) aumento della motivazione del personale;
- g) possibilità di affrontare meglio le sfide della globalizzazione;
- h) miglioramento dei rapporti con le comunità locali;
- i) integrazione degli interventi legislativi in tema di pari opportunità e categorie protette;
- j) maggiore innovazione e creatività;
- k) ...

In generale, l'organizzazione deve entrare nell'ottica culturale di poter trarre beneficio dalla valorizzazione di tutte le persone in grado di offrire un contributo "unico" (v. anche *Resources Based View*).

Il DIVERSITY MANAGEMENT si inserisce inoltre all'interno di un contesto più ampio che è quello della **Responsabilità Sociale delle imprese**.

Il problema che viene posto alla Gestione delle Risorse Umane è l'implementazione di un ambiente di lavoro e di una cultura organizzativa che supportino la valorizzazione delle differenze.

La sfida è accettare che chi siede al vertice aziendale non è sempre un maschio, bianco, eterosessuale, cristiano e perfettamente abile. Questo comporta un'attenzione su una serie di parametri non solo quantitativi ma anche qualitativi: non basta chiedersi quante donne (o neri, o gay, o disabili...) abbiano raggiunto il grado di dirigente ma soprattutto come si faccia a costruire condizioni favorevoli allo sviluppo del personale indipendentemente dalla sua cultura, religione, genere, orientamento sessuale, età, abilità o disabilità delle singole persone. Ciò è già visibile nelle fasi di selezione. Esistono molti settori dove alcuni gruppi sono tradizionalmente sottorappresentati o, al contrario, illogicamente sovrarappresentati.

Il comportamento di un'organizzazione verso la diversità può essere

Diversità come:	Costo/problema	Risorsa/opportunità
Fattore non rilevante	Elusivo	Analisi
Fattore rilevante	Reattivo	Inclusivo

Il Modello Dinamico di Sensibilità Interculturale (MDSI) di Milton J. Bennett

È una teoria basata su dati empirici di come le persone fanno esperienza della differenza culturale. Se le persone non possono costruire cognitivamente un evento significa che non ne fanno esperienza.

L'incapacità cognitiva è definita "**etnocentrica**", in quanto un individuo è in grado di costruire l'esperienza solo della propria cultura. In questo stadio le altre culture possono non esistere (negazione), essere una minaccia (difesa) o essere differenti solo in superficie (minimizzazione). Nel momento in cui le persone acquisiscono una **worldview** capace di supportare l'esperienza interculturale, diventano "**etnorelativa**". Sono allora capaci di riconoscere il valore delle altre culture (accettazione), di cambiare la loro prospettiva e modificare il comportamento per tenere in conto l'altra cultura (adattamento), e di incorporare la competenza interculturale nelle loro identità (integrazione).

Il MDSI si distingue da altre teorie della competenza interculturale, poiché assume che la competenza non sia solo un insieme di saperi e abilità, né tantomeno che sia sufficiente avere un'attitudine positiva. Di conseguenza una persona è interculturalmente competente, non tanto perché sa tutto su questa o quella cultura, ma perché diventa capace di sentire come quella cultura.

La questione da risolvere per le persone in accettazione è mantenere la relatività dei valori pur scegliendo il proprio impegno e il proprio orientamento all'interno di questi. La risoluzione di tale questione permette di prendere la prospettiva di un'altra cultura senza perdere la propria. Consiste in un insieme di metodi per analizzare i requisiti e le componenti per una determinata posizione.

Introdurre il DIVERSITY MANAGEMENT in azienda

Gli esperti di DIVERSITY MANAGEMENT hanno cominciato a mettere in dubbio l'efficacia delle azioni positive. Hanno notato come spesso si trattasse di interventi isolati delle Risorse Umane, non in grado di diffondersi all'intera impresa e all'ambiente di lavoro. All'inizio si sono sviluppati metodi di selezione del personale creativi, volti a modificare il mosaico umano dell'impresa. Spesso, tuttavia, il turnover dello staff risultava elevato e donne e membri delle minoranze non progredivano nelle gerarchie interne come sperato. I beneficiari delle azioni finivano inoltre per essere stigmatizzati come poco qualificati.

Le aree su cui si può intervenire sono per esempio: il reclutamento, il sistema di *compensation*, i piani di formazione, i servizi interni, la comunicazione aziendale, l'ambiente di lavoro.

In primo luogo, l'impresa deve valutare se e in che modo ha bisogno di una minoranza (es. strategia). In secondo luogo, deve valutarsi in termini di capacità di accoglienza (es. punti di forza e di debolezza – analisi SWOT).

SWOT ANALYSIS



In terzo luogo, l'integrazione sarà accompagnata da momenti di tensione che dovrebbero essere accettati e risolti positivamente (gestione del cambiamento). Quarto, l'azienda dovrà cambiare (cambiamento culturale).

La questione successiva è come gestire tutto questo. Il DIVERSITY MANAGEMENT dovrà integrare le idee e le pratiche di diversità nei processi manageriali e di apprendimento all'interno di un'impresa e del suo ambiente. Le decisioni di business devono essere prese in un clima di fiducia, accettazione e apprezzamento.

Le strategie di DIVERSITY MANAGEMENT devono essere fortemente contestualizzate poiché non esiste una *one best diversity strategy*. Perciò, una volta deciso di intraprendere questo percorso, è necessario essere il più coerenti possibile (FIT). Il cambiamento (di lungo periodo) deve essere culturale e organizzativo. Per es. nell'allargamento della base etnica è importante evitare la creazione di micro-isole etniche impermeabili al contesto organizzativo.

Le consulenze del EBTP (*European Business Test Panel*) hanno individuato le attitudini e i comportamenti discriminatori sul posto di lavoro quale ostacolo chiave nella promozione di approcci e pratiche di diversità. Per molte imprese, quindi, le strategie di sensibilizzazione sui temi e le politiche di diversità sono un tassello fondamentale. Le imprese hanno risposto a questo bisogno implementando un'ampia gamma di politiche e programmi di gestione del personale volte a migliorare l'ambiente di lavoro e l'esperienza del personale stesso. Tra questi, politiche anti-bullismo, orari flessibili e possibilità di lavorare da casa, vertenze, ricorsi, sicurezza sul lavoro. Il tutto registrando, tramite sistemi informatici, i progressi compiuti nel raggiungimento degli obiettivi di equità.



Step 1 - Comitato di coordinamento sulla diversità

Il top management deve formare un team composto da persone con differenti background, in modo da allargare la prospettiva di intervento. Bisogna altresì essere consapevoli che il percorso intrapreso può generare dei conflitti (culturali, linguistici, caratteriali, economici, professionali, relativi al task, sulle ferie, ecc.).

Step 2 - Scenari per il futuro

Insieme al top management, ai principali *stakeholders* e ai rappresentanti dei vari dipartimenti dell'azienda il Comitato dovrebbe organizzare un *workshop* di costruzione degli scenari futuri. Sarebbe preferibile creare 3 diversi scenari su come il modello del business dovrebbe evolversi nei prossimi anni. L'obiettivo è preparare l'azienda a diverse alternative. Alla fine, verrà scelto uno scenario su cui focalizzarsi (è preferibile condurre questo esercizio con il supporto di figure esterne).

Step 3 - Vision e strategia

Il passo seguente è formulare una *vision* e *mission* dell'azienda a partire dallo scenario scelto. Questa fase dovrebbe coinvolgere il *top management* e i principali *stakeholders*. Ci si dovrebbe concentrare sui punti di forza e di debolezza, sulle minacce e le opportunità che lo scenario comporta per l'azienda.

Il passo successivo consiste nel formulare la strategia dell'azienda evidenziando il modo in cui il DIVERSITY MANAGEMENT verrebbe applicato. L'azienda dovrebbe guardare alla sua situazione attuale e stabilire a che punto si trova. Questo richiede un *Diversity Audit*.

Step 4 - Diversity Audit

Il *Diversity Audit* è uno strumento utile per analizzare la situazione attuale dell'azienda. Bisogna porsi alcune domande tra le quali:

Qual è l'atteggiamento del top management e dei dipendenti verso la diversità?

Qual è oggi la cultura aziendale?

Quanto sono "inclusivi" processi e strutture?

Il *Diversity Audit* viene condotto attraverso interviste personali, semi-strutturate rivolte a tutti. Il risultato dovrebbe essere raccolto dal Comitato per delineare gli "interventi" più appropriati.

Step 5 - Obiettivi aziendali

Il management, insieme al Comitato, dovrebbe definire gli obiettivi globali dell'azienda per quanto riguarda l'applicazione del DIVERSITY MANAGEMENT. Questi obiettivi devono essere collegati alla strategia formulata in precedenza e assicurare la partecipazione di tutte le divisioni e dipartimenti più rilevanti. Ogni dipartimento deve a sua volta adattare gli obiettivi al proprio contesto e a definire criteri chiari e misurabili per raggiungerli.

Step 6 - Applicazione del Diversity Management

Durante il processo di implementazione, il Comitato supervisiona, guida e accompagna le varie attività. Fa da punto di intersezione centrale della comunicazione. Per esempio, sarà responsabile per:

- Sviluppo di programmi di DIVERSITY MANAGEMENT da parte del *top and middle management*
- Costruzione di *Diversity Team* in ogni unità dell'azienda
- Eventi più ampi per comunicare il DIVERSITY MANAGEMENT al personale
- Cambiamenti negli strumenti di valutazione della *performance*
- Cambiamenti negli strumenti HR per il *recruitment* e la *retention*

Questionari

Intervistatore:

Intervistato:

Data:

Caratteristiche dell'intervistato:

Età:

Anni di lavoro presso l'azienda:

Genere:

Origine etnica:

Posizione ricoperta: supervisore non supervisore

L'Azienda: pensa ai punti di forza e di debolezza, le questioni in campo e i bisogni

Che cosa rende forte l'azienda? Cosa la indebolisce?

Quali problemi ci sono stati recentemente all'interno dell'azienda?

Stiamo gestendo al meglio i manager e lo staff?

Abbiamo il giusto equilibrio di abilità ed esperienza?

Il mio stile di gestione permette agli altri di prendersi delle responsabilità e di essere produttivi?

Quanta diversità c'è sul mercato? Sta aumentando o diminuendo considerando i cambiamenti nella demografia, nella tecnologia e negli stili di vita? Come stiamo reagendo a questo?

Quanta diversità c'è nel personale, per es. differenti caratteristiche, stili e approcci, modi di lavorare e nuovi modi di affrontare ai problemi?

Come consideriamo le leggi per le pari opportunità?

Clima: rispetto alle dinamiche organizzative, come valterebbe in una scala da 1 a 10 (1 pessimo, 10 eccellente) la qualità di:

clima lavorativo nel suo complesso

capacità di ascolto dei dipendenti

capacità di collaborazione

capacità di mediazione

capacità di innovazione e propositività

motivazione dei dipendenti

Vision e Strategia: descrivi, per favore, la tua organizzazione e le sue principali sfide.

La tua organizzazione quale visione segue?

Se fossi a capo dell'azienda, quali sarebbero le tue decisioni?

Cosa ne pensi della strategia attuale della tua azienda?

In generale, cosa pensi del futuro della tua azienda?

I clienti

Attualmente la tua azienda che genere di clienti intercetta?

Come descriveresti il rapporto con i clienti?

Quali sono gli argomenti che i concorrenti usano con i clienti per far sì che cambino azienda?

Quale sarà il target dei clienti tra 10 anni? Quali saranno le loro esigenze?

Quanto vi sentite preparati per servire i clienti del futuro?

Cultura/Identità

Cosa ti attrae del lavoro in questa azienda?

Cosa ti ha convinto a restare?

Quale sarebbe una cosa che ti farebbe lasciare l'azienda volontariamente?

Di cosa sei particolarmente orgoglioso?

Quali sono state le principali fonti di soddisfazione delle tue aspettative?

Quali invece i fattori che non hanno permesso la soddisfazione delle tue aspettative?

Descrivi i fattori che limitano la tua capacità a contribuire

Come si guadagna la reputazione nella tua azienda?

Quale comportamento e quali caratteristiche individuali non sono apprezzate?

Come vengono accolte le nuove idee?

Personalmente, cosa significa per te diversità?

Consideri la diversità nella tua azienda come un disturbo o come un potenziale?
Che ruolo gioca la diversità nella tua azienda?

Cooperazione, lavoro di gruppo, interfaccia

Come giudichi la cooperazione con il tuo gruppo direttivo?
Descrivi in che modo nella tua azienda vengono prese le decisioni.
Quanto sei informato su quello che sta andando avanti in azienda?
Dove si può migliorare nella tua azienda?
Qual è un conflitto tipico nella vita d'affari della tua azienda e come questa lo affronta?
Descrivi le principali reti di comunicazione informale presenti nella tua azienda.
Qual è lo stile comunicativo della tua compagnia? Formale, spontaneo o personale?

Leadership

Come descriveresti lo stile tipico della leadership nella tua azienda?
E il tuo? (se supervisore)
Quali caratteristiche sono rilevate nell'identificazione di un potenziale manager?
Caratterizza una persona che sta facendo carriera nella tua azienda.
Di solito, i capi della tua azienda come affrontano la diversità?
Di cosa ti prendi cura quando c'è la costituzione di un nuovo gruppo di lavoro?
Quanto consideri importante la diversità nel tuo gruppo di lavoro?
Ricevi dei commenti regolari dai tuoi capi?
Quanto ti è d'aiuto un modulo predisposto per i commenti?

Sviluppo Risorse Umane

Nella tua azienda come assicuri la selezione di personale qualificato?
Quali credi sia la principale sfida futura per la selezione del personale?
Come la tua impresa ti assicurerà successo nella futura "guerra dei talenti"?
Nella tua azienda quali sono i principali criteri di selezione?
Come classificheresti l'importanza della diversità e la sua gestione nelle HR aziendale?
Cosa significa diversità per l'HR? Dovere etico, obbligo legale o potenziale valore?
Quale credi siano le principali sfide riguardo la diversità nel gruppo direzionale aziendale?
Che tipo di strumenti gestionali sono correntemente in uso per promuovere la diversità?
Esiste un sistema di misure definito?
Credi di esser valutato nel giusto modo?
Ci sono donne, persone provenienti da minoranze etniche, altre nazionalità?

Conflitti organizzativi: le differenze tra persone dove creano maggiori difficoltà? (1-10)

Relazioni tra persone	Rispetto della gerarchia
Modo di lavorare	Rispetto dell'anzianità
Esigenze e abitudini alimentari	Livelli retributivi
Percezione del tempo	Competenze lavorative
Gestione dei turni e delle ferie	Altro: specificare
Orientamento all'individualismo o al gruppo	

Conflitti: in che forma e con che rilevanza le seguenti diversità influenzano il lavoro (in una scala da -5 a +5, dove -5 è molto negativo e +5 molto positivo)?

Il genere	Diversità culturali
L'età	Differenze religiose
Diverse culture professionali	Idee politiche
Differenze caratteriali	Altro: specificare
Diverse nazionalità	

Rispetto alla storia dell'impresa, quali sono stati i momenti di maggiore accordo? Quali di maggiore conflitto?
Nel momento in cui si verifica un contrasto sul lavoro, come viene gestito? A chi si rivolge? Esistono delle prassi da seguire?
Sono presenti in azienda momenti per dialogare?

Scheda per la registrazione dei conflitti

Data:	
Chi è stato coinvolto nell'episodio conflittuale? Che ruolo ha svolto?	Cosa è successo?
Quali sono state le principali difficoltà?	Cosa si è fatto per affrontarle?
Come si è sentito durante e dopo questo evento?	
A evento concluso, cosa suggerirebbe per affrontare in futuro simili situazioni?	

Bibliografia

- AA.VV. (2007), Manuale di formazione sul diversity management, Commissione Europea
- Beccalli B. (a cura di), (1999), Donne in Quota, Feltrinelli, Milano
- Castiglioni I. (2005). La comunicazione interculturale: competenze e pratiche, Carocci, Roma
- Inghilleri P. (2004), "Il diversity management nella prospettiva della psicologia transculturale" in Diversity management e società multiculturale, Mauri
- Scalfarotto I., Il "Diversity Management" una ricchezza per le aziende
- Visconti L. M. (a cura di) (2007), Diversity Management e lavoratori migranti: linee guida per la gestione del caso Italia, Egea, Milano
- Riccò R. (2009), La gestione consapevole delle diversità in impresa: una soluzione strategica ancora da scoprire in Italia, GSSEPS Working Paper, 2.

Documento redatto da:

Dott. Pisano Salvatore – sapisano85@libero.it -- spisano@ebcconsulting.com

Per maggiori informazioni visita il link:

<http://www.ebcconsulting.com>

Per qualsiasi informazione aggiuntiva potete consultare il sito di EBC Consulting:

<http://www.ebcconsulting.com>

Software **H1**

Gestione Risorse Umane

<http://www.ebcconsulting.com> *Andrea Sabbatini – 22 novembre 2010*

EBC Consulting -- Via Canova 16/20 -- 40138 Bologna -- Tel 051 5881511