

DIVERSITY MANAGEMENT
DIVERSITY & INCLUSION

CONOSCERE LA DIVERSITA' PER COOPERARE IN AZENDA



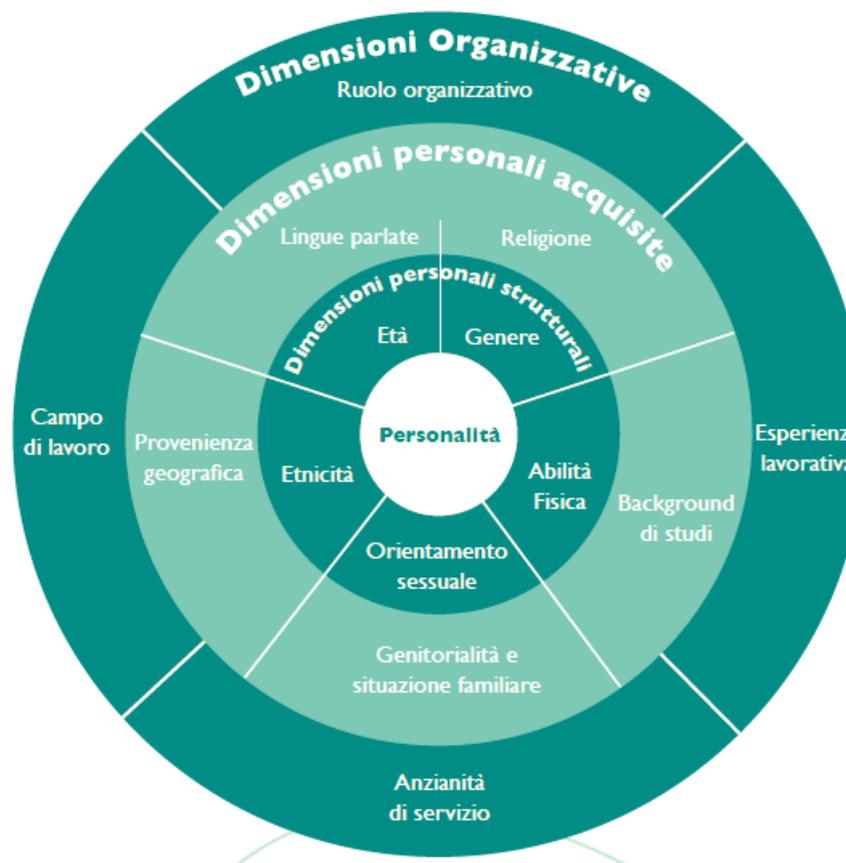
La logica che sta alla base del Diversity Management risponde alla sempre più evidente differenziazione del mercato del lavoro e fa proprio l'enunciato secondo il quale **una gestione efficace delle “differenze” influenza positivamente gli standard d'impresa.**

Il Diversity Management si configura come un approccio “plurale” e diversificato nella gestione delle risorse umane, finalizzato alla creazione di un ambiente lavorativo inclusivo, dove l'espressione del potenziale individuale è favorita ed utilizzata come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il Diversity Management rappresenta un processo aziendale di cambiamento, che ha lo scopo di valorizzare e utilizzare pienamente il contributo, unico, di ogni dipendente. Questa opportunità consente alla persona di sviluppare e applicare, all'interno dell'organizzazione, uno spettro ampio e integrato di abilità e comportamenti che riflettono il suo genere, la sua razza, la sua nazionalità, l'età, il background e l'esperienza.

LE QUATTRO DIMENSIONI DELLA DIVERSITÀ

Vi sono molti aspetti per cui le persone sono simili e differenti. Nel contesto lavorativo, alcuni hanno un impatto maggiore di altri. La combinazione di questi fattori formano un “filtro” attraverso il quale si fa esperienza della realtà e attraverso il quale gli altri ci osservano. Se si è più consapevoli di come queste dimensioni influenzino il modo di osservare e fare esperienza della realtà, si potrà più facilmente comprendere come questi “filtri” agiscano in un’organizzazione, permettendo di fare scelte che utilizzino al meglio tale patrimonio.



Quali opportunità offre all'impresa il Diversity Management?

Avere collaboratori coinvolti e motivati è senza dubbio una grande risorsa per la propria impresa poiché le garantisce una maggiore flessibilità, un maggiore orientamento alle esigenze della clientela, ed una maggiore propensione a cercare soluzioni creative e costruttive alle difficoltà che, quotidianamente, le aziende attraversano.

Il contributo delle azioni che fanno riferimento al Diversity Management segue questa direzione: si tratta di strategie di gestione del personale particolarmente indicate per trasformare in valore aggiunto la diversità presente in un'organizzazione, anche grazie all'apporto innovativo che questa è potenzialmente in grado di generare ai fini di una migliore performance d'impresa.



Perché le aziende dovrebbero abbracciare questa particolare strategia?

Molte delle aziende intervistate nell'ambito della ricerca "Buone Prassi di Diversity Management" hanno risposto che tale strategia è stata una chiave vincente per raggiungere alcuni importanti obiettivi. In **un momento di crisi**, sviluppare il **mercato estero**, **attrarre nuovi talenti** nella propria impresa, rendere concretamente evidente il proprio **impegno etico**, creare un clima interno in cui tutti si sentano **valorizzati e motivati alla crescita dell'organizzazione**, sono azioni fondamentali per il rilancio dell'azienda.

Quali obiettivi per l'organizzazione?

Le persone, così come le organizzazioni, possono essere più o meno aperte alla diversità. L'incontro con la diversità può essere infatti talvolta vissuto come una minaccia al modo ritenuto "corretto" di pensare, essere, fare, in alcuni casi generare disinteresse, in altri può essere accompagnato da un senso di curiosità e di desiderio di scoperta di qualcosa di nuovo. Una maggiore apertura alla diversità si traduce, in un'organizzazione, non solo in un ambiente più accogliente, ma anche, potenzialmente, in una migliore performance d'impresa grazie ad un più proficuo utilizzo del capitale umano presente. Un gruppo di lavoro più diversificato può essere più efficace nel trovare soluzioni a problemi nuovi e nel portare innovazione, a patto che sia riconosciuto il valore di questo contributo.

Il processo di cambiamento di un'organizzazione verso una gestione più efficace delle diversità non avviene repentinamente ma richiede una **strategia di medio termine**. Il modello proposto da questo manuale prevede **tre stadi di sviluppo** da articolare secondo una sequenza scandita nel tempo. I tre obiettivi **presentati sono quindi concatenati**: se il primo obiettivo non è soddisfatto vi possono essere maggiori resistenze da parte dell'organizzazione nel perseguire l'obiettivo successivo (si veda il box).



Obiettivo A

Riduzione dei pregiudizi e contrasto degli stereotipi

In alcune organizzazioni la diversità è ritenuta, primariamente, come un problema da risolvere: alcuni pregiudizi nei confronti di alcune categorie di lavoratori non permettono l'incontro con le diversità.

Alcuni esempi di possibili stereotipi:

- Le persone con un background culturale differente non si adattano al “corretto modo di lavorare”;
- Le donne hanno altre priorità nella vita;
- La presenza di disabili rappresenta unicamente un problema da evitare;
- Le persone senior sono poco motivate e con ridotte capacità di crescita professionale.

Comunemente si ritiene che un'organizzazione omogenea sia più competitiva e funzionale: la comunicazione è più fluida, esiste un senso di identità costruita sull'uniformità del gruppo di lavoro. I pregiudizi non permettono però di incontrare e conoscere alcune categorie di persone per quello che possono offrire all'azienda: persone con valide risorse, con forti motivazioni orientate alla crescita professionale e con competenze specifiche da mettere in campo. Le discriminazioni, oltre ad essere perseguibili per legge, riducono la capacità attrattiva dell'organizzazione nei confronti di alcune categorie di lavoratori e compromettono il clima di lavoro interno.



Obiettivo B

Favorire l'inclusione ed ampliare la definizione di diversità

Un clima inclusivo nell'organizzazione favorisce un maggiore senso di appartenenza ed una più forte motivazione da parte di tutti i lavoratori. Ogni persona è portatrice di esigenze e bisogni differenti:

- Secondo la fase della vita che si sta attraversando;
- Secondo le oggettive limitazioni fisiche/psichiche;
- Secondo i precetti religiosi o lo stile di vita scelto;
- Secondo gli impegni di cura di cui si è investiti fuori dall'ambito lavorativo.

Un ambiente di lavoro in grado di accogliere e tenere conto di queste diverse esigenze ha ripercussioni positive sulla disponibilità e motivazione del personale. In questa fase si intende favorire una sinergia proficua tra bisogni dei lavoratori e bisogni dell'organizzazione e di proporre il tema della diversità quale fattore che contraddistingue tutti i lavoratori, non solo quelli appartenenti ad alcune categorie: ognuno è differente nel modo di comunicare, di gestire conflitti, di esercitare la propria leadership. Enfatizzare queste differenze permette di guardare alla diversità quale un tratto distintivo che accomuna tutti a beneficio dell'organizzazione.



Obiettivo C

Trasformare la risorsa della diversità in performance

La mera presenza di persone con caratteristiche differenti non si traduce automaticamente in una maggiore efficacia. La trasformazione della risorsa della diversità in performance è, infatti, potenziale: l'esperienza di organizzazioni che utilizzano con successo il Diversity Management mostra come tale processo **richieda attenzioni costanti per fare in modo che tale patrimonio sia la chiave per il successo dell'organizzazione.**

Il principio generale che sottende le politiche di organizzazioni in questa fase è che una presenza di maggiore diversità porta all'organizzazione il contributo di diversi approcci e punti di vista. Questi fattori favoriscono, a loro volta, una maggiore creatività e capacità di innovazione dell'organizzazione stessa. Qualità, queste, molto ambite nelle aziende che affrontano momenti di crisi.

