QUADERNi DELLA SiCUREZZA AiFOS - Diversity Management: la gestione della diversità in azienda 2019

QUADERNi DELLA SiCUREZZA AiFOS

Associazione Italiana Formatori ed Operatori della Sicurezza sul Lavoro

Direttore: Lorenzo Fantini

Rivista scientifica trimestrale - Salute e Sicurezza nei Luoghi di Vita e di Lavoro

Diversity Management: la gestione della diversità in azienda per salute, sicurezza e benessere

Interventi di:

Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali - UNAR

Alessandra Costa e Marina Maderna

Benedetta Colaiacovo e Umberto Frigelli

Claudia Strasserra

Annalisa Rosiello e Monica Serra

David Magee

Paolo Alfier

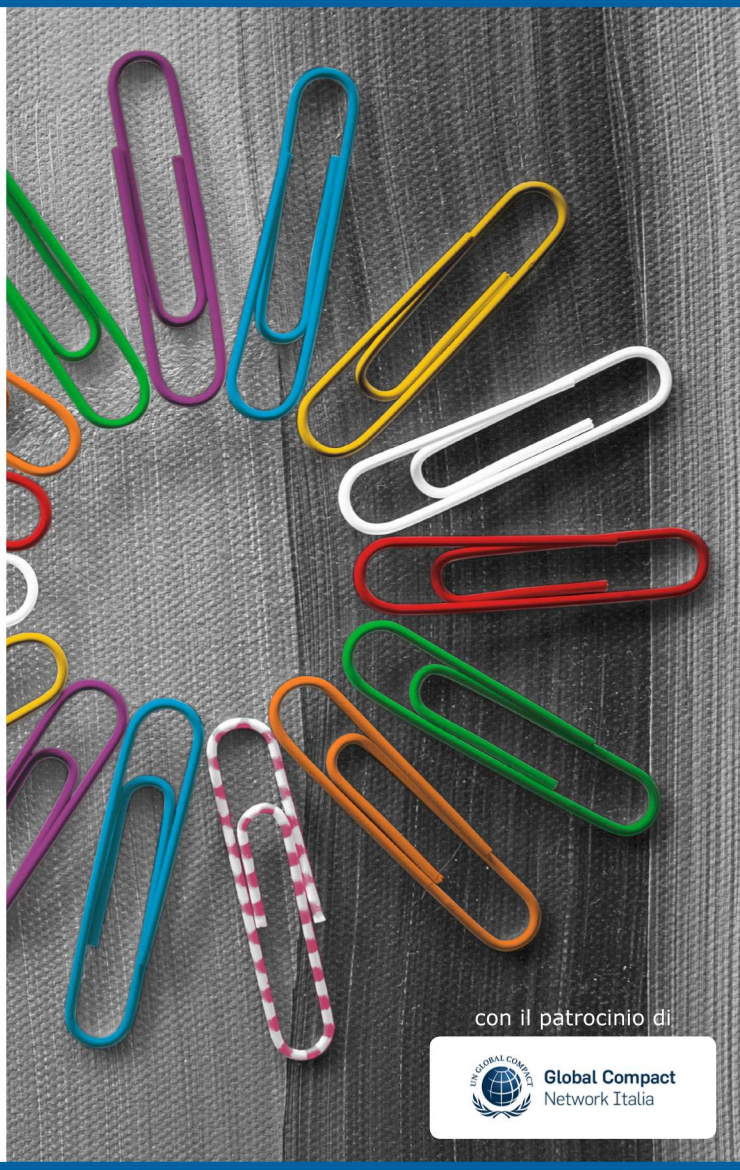
Giuseppe Porta

Amir Zuccalà

Giorgio Sclip

Stefano Putti

SOFiA - Comitato Donne AiFOS



con il patrocinio di

Global Compact Network Italia

n. 2 - Anno X

Trimestrale

Aprile - Giugno 2019

AiFOS Associazione Italiana Formatori ed Operatori della Sicurezza sul Lavoro

c/o CSMT Università degli Studi di Brescia
via Branze, 45 - 25123 Brescia
tel. 030.6595031 fax 030.6595040
www.aifos.it info@aifos.it

Il valore della diversità organizzativa

di Benedetta Colaiacovo[1], Umberto Frigelli[2]

Il censimento del Comune di Milano del 2018 stima che i residenti non italiani nel territorio milanese rappresentino il 19,3%. L'Istat ha previsto che nel 2065 gli stranieri in ingresso in Italia, arriveranno a incidere per un terzo sulla popolazione totale (attualmente l'incidenza è dell'8,3%). I risultati del più recente rapporto Ocse sulla migrazione indicano che, sebbene il fenomeno migratorio resti importante a livello mondiale, dopo la crescita degli ultimi anni, esso si stia assestando e consolidando. Il rapporto evidenzia come nel 2017, sia stata registrata una riduzione di migranti in arrivo nel nostro Paese del 34% rispetto al dato del 2016. La riduzione dei flussi migratori sembra consenta ai migranti di integrarsi maggiormente nei sistemi economici dei Paesi di destinazione.

Nell'ambito della gestione delle risorse umane stanno avvenendo cambiamenti che richiedono ai manager delle risorse umane (HR) di prendere in carico un ruolo sempre più centrale nelle organizzazioni. Un primo trend riguarda la composizione della forza lavoro, che si stima continuerà a cambiare nei prossimi anni e che sta assumendo una configurazione sempre più eterogenea. La forza lavoro attuale si compone di una maggiore presenza femminile rispetto al passato, di appartenenti a fasce d'età elevate e a gruppi minoritari. A questo si aggiunge la globalizzazione, esplosa negli ultimi cinquant'anni, che ha aumentato notevolmente la concorrenza internazionale, supportando, insieme allo sviluppo tecnologico, la crescita dell'economia globale e la compresenza di diverse nazionalità e culture etniche nelle organizzazioni. Trend demografici come questi rendono la gestione dell'eterogeneità della forza

[1] Laureata in Psicologia presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, collabora con il Centro Ricerche Nazionale AIDP.

[2] Coordinatore Nazionale del Centro Ricerche AIDP. Consulente di Direzione e Partner della società Mading. Professore presso il Dipartimento di Psicologia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

lavoro prioritaria nelle agende dei manager, che devono intervenire per adattarsi ai nuovi fenomeni della diversità.

Comprendere il diversity management

Uno dei temi più impattanti e, allo stesso tempo, discussi negli ultimi tempi riguarda la convivenza (sociale ed organizzativa) con appartenenti a sistemi valoriali, religiosi, etnici e culturali differenti.

Conseguenza diretta dello scenario sopra descritto è che la diversità sia aumentata e sia pervasiva a tutti i contesti sociali. Comprendere e sapere utilizzare in modo efficace il *diversity management* diventa per imprenditori e manager non solo un imperativo etico ma, soprattutto, una questione di efficacia organizzativa.

Il termine "diversità" – che viene spesso utilizzato per indicare la non conformità a canoni di "normalità" o "idealità" – non va confuso con il termine "differenza", che si utilizza invece per fare riferimento ad un elemento o un insieme di elementi che distinguono, in termini qualitativi e/o quantitativi, in confronto ad altro[3].

Il *diversity management* è un principio di gestione delle risorse umane che tiene conto della diversità tra le persone presenti in un'organizzazione, al fine di valorizzarle per il conseguimento degli obiettivi aziendali. Una ricerca condotta dal Cranfield Network on Comparative Human Resource Management (Cranet), con l'obiettivo di analizzare pratiche e politiche di gestione delle risorse umane, evidenzia come tra i programmi attivi nelle organizzazioni a supporto della diversità, più del 50% siano rivolti a persone con disabilità, oltre il 30% siano dedicati a dipendenti di sesso femminile e solo nel 10% delle aziende erano presenti programmi per le minoranze etniche.

Da quando sono stati previsti cambiamenti radicali nell'assetto demografico della forza lavoro e la globalizzazione si è definitivamente affermata, i ricercatori e gli esperti della diversità hanno sottolineato come sia necessario che le organizzazioni creino un ambiente di lavoro che supporti, rispetti e valorizzi dipendenti diversi tra loro. La letteratura scientifica è concorde nel ritenere che la diversità della forza lavoro sia un'arma a doppio taglio e possa dare origine a risultati tanto positivi quanto negativi; la differenza tra questi due scenari, drasticamente diversi,

[3] Di Mauro, 2010.

dipende spesso dall'ambiente di lavoro e dalla misura in cui la diversità viene gestita (o non gestita)[4]. Quando la diversità viene gestita in modo efficace e l'ambiente di lavoro supporta e valorizza una forza lavoro diversificata ed eterogenea, i dipendenti si sentono maggiormente inclusi nella propria organizzazione e ritengono che le loro idee, opinioni e suggerimenti siano ben accetti; inoltre, se nelle condizioni giuste, questi dipendenti percepiscono di poter realizzare appieno il proprio potenziale lavorativo. La presenza di una forza lavoro diversificata ed eterogenea al suo interno arricchisce, peraltro, l'organizzazione di prospettive innovative, esperienze, background e stili di lavoro differenti. "*Il coordinamento e la combinazione di conoscenze e abilità dei dipendenti diventano capitale delle imprese e fonte di vantaggio competitivo nella misura in cui le risorse sono preziose, rare, scarsamente imitabili e strategicamente difficili da sostituire*" (Richard & Miller, 2013). Questa prospettiva teorica nasce dal presupposto che la diversità demografica sia accompagnata dalla diversità di valori, credenze, atteggiamenti e personalità[5]. Sappiamo che la diversità conta: avere una forza lavoro diversificata aiuta infatti le aziende ad acquisire e conservare i migliori talenti, a costruire il coinvolgimento dei dipendenti, aumentare l'innovazione e migliorare le prestazioni aziendali.

Sebbene non esistano ad oggi studi empirici che supportino l'ipotesi per cui la presenza di una forza lavoro diversificata abbia un impatto positivo e significativo sulla performance aziendale, ricerche sull'argomento suggeriscono che la prestazione organizzativa dipenda, in una certa misura, dall'insieme di strategia aziendale, cultura organizzativa, design e pratiche di gestione delle risorse umane volte al rispetto e alla tutela della diversità[6].

Infatti, quando l'ambiente di lavoro non riesce a supportare la diversità dei dipendenti, ne possono derivare esiti negativi come un aumento delle molestie e delle discriminazioni, conflitti inter-gruppali o l'aumento del

[4] Chrobot-Mason, D. & Aramovich, P.N. (2013). The Psychological Benefits of Creating an Affirming Climate for Workplace Diversity.

[5] McGrath, J. E., Berdahl, J. L., & Arrow, H. (1995). Traits, expectations, culture and clout: The dynamics of diversity in work groups. In S. E. Jackson & M. N. Ruderman (Eds.), Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace (pp. 17-46).

[6] Richard, O. C., & Miller, C. D. (2013). Considering diversity as a source of competitive advantage in organizations.

tasso di turnover[7]. Inoltre, quanto più è diffusa la percezione che l'organizzazione non agisca in maniera rispettosa ed equa nei confronti delle diversità, come nel caso in cui vengano condivise ed accettate pratiche di lavoro a favore di alcuni gruppi rispetto ad altri, le differenze demografiche, di genere, etniche e religiose assumono maggior salienza e l'intera organizzazione viene esposta a rischi negativi[8].

Da diverso tempo, per esempio, si tende a diminuire la discriminazione nei luoghi di lavoro tra uomini e donne promuovendo "pari opportunità". In Italia, a partire dall'articolo 3 della Costituzione che proclama l'uguaglianza di fronte alla legge senza distinzione di sesso, sono state promulgate diverse norme con l'obiettivo di facilitare la parità di trattamenti come la Legge 66 del 1963, con la quale le donne ottengono il pieno diritto ad accedere a tutte le cariche, professioni ed impieghi pubblici nei vari ruoli, posizioni e categorie lavorative senza limitazioni di mansioni e di svolgimento della carriera. Tra le altre va anche ricordata l'assai discussa Legge 120 del 2011 sulle cosiddette "quote rosa" imposte nei Consigli di amministrazione.

Cosa dovrebbero concretamente fare le organizzazioni per fare progressi nell'ambito del *diversity management*?

Uno studio del Boston Consulting Group

Una ricerca del Boston Consulting Group[9] (Bcg) ha evidenziato come i membri dei gruppi che detengono la maggioranza, sottovalutino ostacoli e *bias* e, in particolare, sottostimino il pervasivo pregiudizio, con cui devono fare i conti quotidianamente i dipendenti appartenenti alle diverse minoranze. Più della metà dei dipendenti intervistati nello studio ha dichiarato di considerare i pregiudizi come parte integrante della loro esperienza lavorativa; mentre l'altra metà non crede che la propria organizzazione utilizzi i giusti meccanismi per garantire che le decisioni importanti (come chi riceve promozioni o aumenti di stipendio) siano esenti da pregiudizi. Nella ricerca di Bcg gli intervistati hanno identificato tre tipologie di interventi rilevanti ai fini della gestione della diversità:

[7] Schneider, K. T., Hitlan, R. T., & Radhakrishnan, P. (2000). An examination of the nature and correlates of ethnic harassment experiences in multiple contexts.

[8] Jehn, K. A., & Bezrukova, K. (2010). The faultline activation process and the effects of activated faultlines on coalition formation, conflict, and group outcomes.

[9] Kentz, M. (2019). Survey: What Diversity and Inclusion Policies Do Employees Actually Want? Harvard Business Review.

1) l'adozione di politiche di antidiscriminazione solide, ben congegnate e coerentemente messe in pratica;

2) l'erogazione di programmi di formazione efficaci per mitigare i pregiudizi e aumentare la conoscenza interculturale;

3) la rimozione del rischio di pregiudizi nell'ambito di decisioni importanti come quelle legate alla valutazione e promozione dei talenti. É importante, inoltre, identificare le cosiddette "perle rare" per ciascuna minoranza, ovvero quelle politiche ritenute efficaci, che andrebbero potenziate e rese prioritarie, ma che sono troppo spesso sottovalutate dagli appartenenti ai gruppi maggioritari.

Per i leader che vogliono fare la differenza sui temi legati alla diversità, le misure di cui sopra sono un buon punto di partenza, anche se il punto cruciale rimane il fatto che le aziende devono dare a questo tipo di pratiche la stessa importanza e priorità che darebbero ad altre attività aziendali. L'esperienza di Bcg, nel lavoro con le aziende, permette alla società di consulenza di identificare tre aspetti organizzativi abilitanti per aumentare le politiche a tutela della diversità e dell'inclusione negli ambienti di lavoro. Il successo di queste iniziative richiede: l'impegno dei leader, un approccio personalizzato basato sulle esigenze specifiche dell'organizzazione e l'utilizzo di metriche per monitorare e valutare i progressi nel tempo.

La ricerca AIDP

I risultati di una recente ricerca dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale (AIDP) sulle differenze culturali, etniche e religiose nelle organizzazioni, hanno evidenziato come nel contesto italiano sia ancora presente una visione parziale in merito alle differenze. Il 71% dei partecipanti alla ricerca era impiegato in organizzazioni in cui erano presenti dipendenti di nazionalità straniere. In molte aziende del campione erano presenti più di dieci nazionalità diverse, anche se, la maggior parte delle nazionalità presenti si riferivano a Romania (30%) Albania (26%) e Marocco (24%).

Dalla ricerca emerge che il 50% delle organizzazioni del campione analizzato erano caratterizzate da una cultura interessata ad offrire uguali opportunità di lavoro, a prescindere dalla conoscenza di diversi background. Molti partecipanti alla ricerca riferivano di nuove opportunità di business, intercettate proprio grazie alla presenza di persone in grado di dialogare con mercati e clienti di culture differenti.

Tuttavia, solo nel 20% dei casi analizzati erano presenti iniziative finalizzate alla gestione della diversità. Inoltre, il 61% di coloro che riferivano non esserci iniziative e/o specifiche azioni per la gestione della diversità, affermava anche che "non vi fossero problemi di integrazione".

Il fatto che la diversità sia poco riconosciuta o non volontariamente ricercata non significa che essa non sia presente, che non debba essere gestita, o che non possa rappresentare una risorsa per l'organizzazione. Per trarre i maggiori benefici dalla diversità, le organizzazioni devono comprendere l'importanza di andare oltre al semplice reclutamento e alla mera assunzione di una forza lavoro diversificata, destinando parte delle proprie risorse per creare un ambiente che supporti e valorizzi una forza lavoro ricca di differenze.

"L'effetto Medici"

Le migliori idee, quelle più innovative, hanno origine, infatti, nell'intersezione tra concetti, culture e stimoli differenti. Lo avevano già compreso i membri della grande famiglia fiorentina De Medici, che amavano circondarsi dei migliori artisti e scienziati contribuendo così al fiorire del movimento rinascimentale, epoca di grandi invenzioni e straordinario sviluppo culturale in Europa. Proprio "L'Effetto Medici", titolo del celebre testo di Frans Johansson, ci invita a fare una profonda riflessione sul tema dell'intersezione con la diversità: solo se ci si apre al diverso si possono sviluppare le proprie potenzialità creative e innovative, andando oltre i luoghi comuni, rompendo le barriere associative e approcciando i problemi con un nuovo sguardo. Perché, le aziende in cui lavoriamo, possono diventare un centro creativo come la Firenze dei Medici, a condizione che si renda possibile intersecare e incontrare nuove culture anche molto lontane fra loro.

Che ci sia la necessità di gestire la diversità è ormai un aspetto su cui non si discute. Il colosso americano dell'*house sharing* Airbnb ha da poco attivato, a tale proposito, una piattaforma inclusiva per tutti gli *host* e gli ospiti con l'obiettivo di marginalizzare i fenomeni discriminatori. *"La discriminazione non è la benvenuta sulla nostra piattaforma"* dice Brian Chesky CEO e co-fondatore di Airbnb che continua "[…] *è la sfida più grande che la nostra compagnia deve affrontare. Ci colpisce nel profondo e danneggia i valori in cui crediamo*."