
Il Diversity Management nella pratica

Una gestione integrata delle diversità

In questa società globale comprendere come poter attrarre, motivare e trattenere le persone gestendo in modo efficace, efficiente ed equo le loro diversità è una vera e propria sfida che le aziende si trovano a dover affrontare. Il presente articolo sostiene che l'adozione di un approccio integrato alla gestione delle diversità sia la risposta che permette di "fare la differenza" e accompagna le aziende a tradurre il concetto di diversity management in strategia, politica e azioni. Il processo viene descritto in modo dettagliato, ma sufficientemente flessibile per renderlo adattabile alle specifiche realtà aziendali.

L'autore

• **Rossella Riccò**, Senior Consultant dell'Area Studi e Ricerche di OD&M Consulting (a Gi Group Company)

Negli ultimi decenni il mondo del lavoro si è profondamente trasformato: i cambiamenti demografici, socio-politico-economici, tecnologici, normativi e organizzativi hanno reso le aziende più diversificate. Femminilizzazione ed ageing della forza lavoro, mix inter-generazionale, incremento del numero di lavoratori stranieri a seguito dei processi di immigrazione e delle politiche di espatrio, impegno per una maggior integrazione delle persone con disabilità così come delle persone GLBT (gay, lesbian, bisexual, transgender) negli ambienti di lavoro, sono realtà con cui quotidianamente le aziende, anche quelle operanti in Italia, devono confrontarsi. Prendere consapevolezza delle diversità¹ e accettare che tali diversità condizionino le attitudini e i comportamenti assunti nei luoghi di lavoro, influenzando la capacità delle persone di lavorare insieme agli altri (Kossek e Lobel, 1996), spinge le aziende ad allontanarsi da una gestione indifferenziata per andare verso una gestione consapevole, diversifi-

cata, efficace, efficiente ed equa delle diversità, che ne massimizzi i benefici potenziali e ne limiti i costi. Studi a livello internazionale (Armstrong, Flood, Guthrie, Liu, MacCurtain, Mkamwa, 2010) hanno mostrato come una gestione appropriata delle diversità possa portare alle aziende benefici in termini economici (riduzione dei costi organizzativi, aumento nelle vendite, nelle quote di mercato e nei profitti, aumento del valore azionario), competitivi (aumento della produttività e dei risultati a livello individuale, di gruppo e organizzativo, migliori relazioni con i clienti) e reputazionali (miglioramento della capacità di employer branding). Questi benefici vanno controbilanciati con i costi connessi alla gestione delle diversità che comprendono costi del cambiamento (superamento delle resistenze al cambiamento, incertezza rispetto all'effettiva attuazione e ai tempi di realizzazione del cambiamento), costi di coesione intra-gruppo (difficoltà di comunicazione, minor cooperazione, livelli più elevati di risentimento

¹ Nel presente articolo la diversità è concepita come la "molteplicità di differenze e somiglianze individuali che esistono fra le persone e che combinate fra loro creano l'unicità di ogni individuo; unicità che si esprime nel modo particolare che ognuno ha di vedere il mondo, di viverci e di relazionarsi con gli altri" (Riccò, 2008, p. 189).

e turn over), costi organizzativi ed economici per la rivisitazione della strategia, delle politiche e delle pratiche HR e costi opportunità (Slater, Weigand, Zwirlein, 2008). Nella valutazione dei pro e dei contro connessi alla gestione delle diversità è bene considerare anche le possibili ripercussioni legali, economiche e reputazionali di una gestione poco accurata (nel senso di non equa o poco efficace). A titolo di esempio, si pensi a Hewlett Packard Enterprise Co. USA, che il 22 settembre 2016 ha accettato di pagare 750mila dollari per chiudere una causa di discriminazione razziale relativa ad assunzioni di personale commerciale effettuate fra il 2008 e il 2010 nella sede di Conway (Arkansas); o a Cargill Meat Solutions Corporation USA, che nel gennaio 2014 sborsò 2,2 milioni di dollari per chiudere una class action che accusava l'azienda di azioni discriminatorie in fase di selezione e assunzione per motivi di genere e razza; e ancora, a Home Depot, che nel febbraio 2012 accettò di pagare 925mila dollari per porre fine a una class action promossa da lavoratori sordi che non erano stati messi nelle condizioni di poter seguire un'importante riunione aziendale in cui veniva presentato il bilancio annuale e gli orientamenti strategici futuri poiché non era stata organizzata la traduzione in simultanea del discorso attraverso il linguaggio dei segni.

Sebbene anche in Italia da almeno 15 anni professionisti HR e accademici discutano sui pro e i contro del diversity management², molte imprese continuano a considerare le diversità delle persone e la loro gestione un tema non rilevante ai fini aziendali³, e anche fra chi se ne occupa troppo spesso il diversity management viene confinato a semplici slogan, a sezioni nei codici etici, a interventi formativi e poche altre iniziative 'spot' copiate da altre realtà aziendali che restano scollegate dalla strategia generale di impresa.

Pur riconoscendo che non esiste una soluzione migliore in assoluto per vincere la sfida delle diversità (Dass e Parker, 1999), gli studi e le esperienze fatti sul tema spingono l'autrice a ritenere che per cogliere le opportunità connesse alle diversità e fare la differenza serva mettere in atto un processo di cambiamento culturale e organizzativo che impatti a livello strategico (valori e vision), progettuale (disegno della politica e delle pratiche) e operativo (implementazione della politica e delle pratiche) sull'azienda, coinvolgendo tutte le sue persone.

Diversity Management: cambiamento culturale e organizzativo per fare la differenza

Il diversity management è qui definito come un approccio organizzativo finalizzato a raggiungere migliori risultati attraverso la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo dove le qualità e i bisogni distintivi delle persone vengono gestiti in modo diversificato, efficace, efficiente ed equo.

Un ambiente di lavoro (luogo fisico di lavoro e relazioni che in esso si sviluppano) è inclusivo quando ognuno riconosce l'esistenza di diversità delle persone e del loro valore, ha grande rispetto delle sensibilità e dei diritti altrui e sente di potersi esprimere liberamente perché accettato e valorizzato (Pless e Maak, 2004). Per dar vita a un ambiente di lavoro siffatto serve un cambiamento culturale e organizzativo che impatti e trasformi il modo di pensare, i comportamenti, i processi e gli outcome individuali, di gruppo e organizzativi (Friday e Friday, 2003). Un tale cambiamento può avvenire ed essere sostenuto nel tempo solo andando a modificare le politiche, le pratiche, le procedure, le routine e i modi di comunicare quotidiani (Schneider, Brief, Guzzo, 1996). Il caso di Coca-Cola North America può essere molto utile per comprendere il cambiamento collegato al diversity management. A partire dal 2002, molto probabilmente a seguito della negativa esperienza avuta due anni prima per un'azione legale relativa a una discriminazione razziale costata all'azienda 192,5 milioni di dollari, Coca-Cola ha iniziato ad adottare un piano di azione a 360° per integrare le diversità delle persone in azienda. Attraverso questo piano ha inserito la diversità fra i suoi valori dando vita a una nuova "formula segreta" i cui ingredienti sono diversità, inclusione e imparzialità. L'azienda ha fatto del diversity management una strategia di business, la gestione delle diversità è stata integrata nella vision aziendale, è stata tradotta in azioni pratiche sulla base di una politica e di una serie di piani e soluzioni operative in ambito di reclutamento, selezione, remunerazione, gestione delle performance, formazione e gruppi di lavoro. È stato creato un "Diversity Advisory Council" per aumentare il coinvolgimento diretto del management sul tema e incentivare una reale attenzione rispetto alle diversità e alla loro integrazione in azienda. Dal Diversity Stewardship Report di Coca-

² I primi articoli di autori italiani sul diversity management sono quelli di Barabino e Jacobs (2000), Barabino, Jacobs, Maggio (2001) e Bombelli (2003; 2004) pubblicati 10 anni dopo i primi studi sul tema realizzati in America, UK, Australia e Paesi Nord Europei. Per un approfondimento sullo sviluppo del diversity management e sui benefici e i costi a esso associati si rimanda a Dobbin (2009) e Riccò (2016).

³ Dall'ultimo studio condotto dal Diversity Management Lab della SDA Bocconi emerge come il 29% degli HR di aziende con almeno 250 dipendenti afferma di non voler neppure sentire parlare di diversity management.

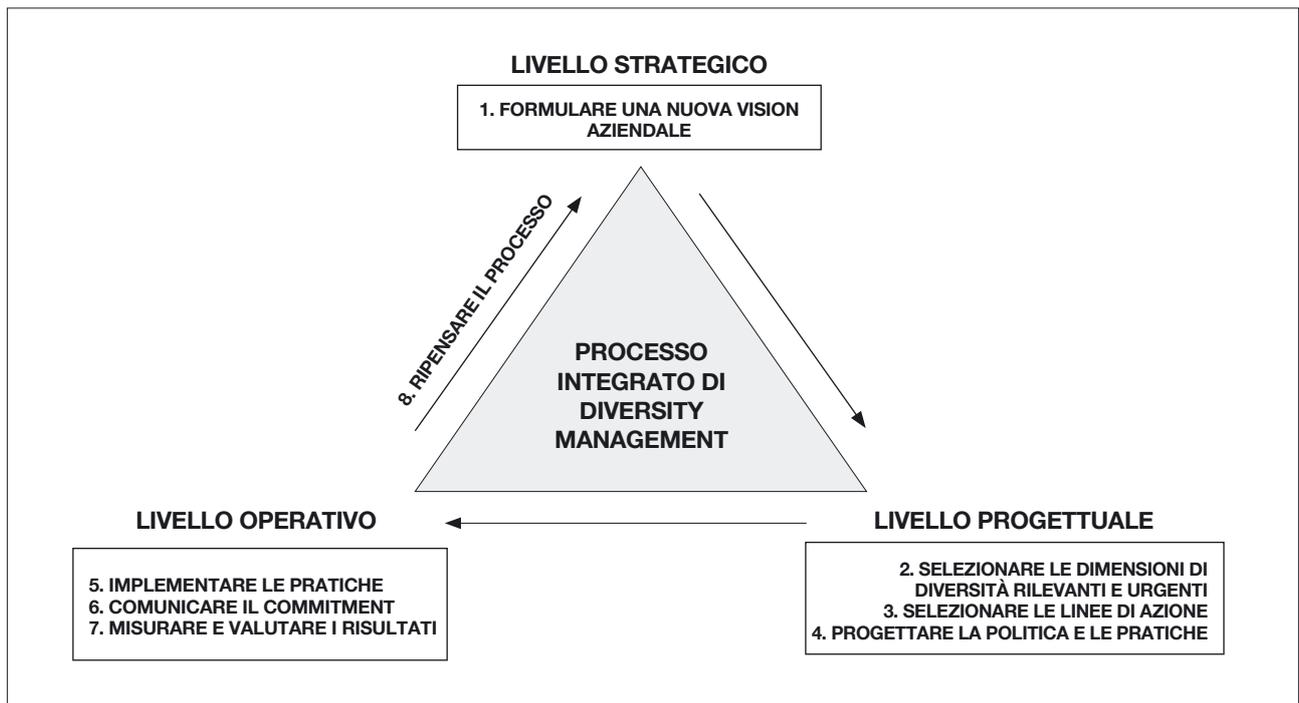
Cola USA, il Chief Diversity Officer dell'azienda afferma: "La diversità per noi non coinvolge semplicemente le politiche e le pratiche HR. È parte integrante di ciò che siamo, di come operiamo e di come vediamo il nostro futuro". Il caso Coca-Cola USA mette in luce la natura dinamica e olistica del diversity management. Per supportare l'adozione del diversity management da parte delle aziende, l'articolo propone e presenta un processo integrato di gestione delle diversità che si compone di 8 fasi (si veda la figura) ed è caratterizzato da tre elementi chiave:

- è un processo normativo nelle sue fasi che tuttavia lascia alle organizzazioni margini di libertà per adattarlo alla specifica realtà aziendale;
- è un processo nel quale il livello e le modalità di partecipazione possono essere definiti dall'organizzazione (es. stabilendo se coinvolgere o meno nelle varie fasi i rappresentanti sindacali e/o quelli dei lavoratori oppure definendo se si vogliono adottare soluzioni per coinvolgere attivamente i lavoratori);
- il processo integra fra loro in modo coordinato i livelli strategico, progettuale e operativo.

Livello strategico: formulare una nuova vision aziendale

Applicare il diversity management a livello strategico significa ripensare e ridefinire i principi e i valori dell'organizzazione inserendo in essi la gestione delle diversità. Questa prima fase del processo parte dall'esplicitazione di tre elementi fondamentali: la mission dell'organizzazione (le finalità che si pone), i valori ad essa sottostanti (come ci si aspetta che le persone agiscano nell'organizzazione) e le motivazioni che spingono l'organizzazione a ritenere le diversità e la loro gestione importanti per il successo aziendale. Una volta definiti questi tre elementi, i vertici aziendali e il top management possono costruire la nuova vision (ciò che l'azienda vuole raggiungere nel futuro) e allocare le risorse necessarie in termini economico-finanziari, tecnologici, umani e di tempo. A titolo di esempio riportiamo la diversity vision di ABB e di Virgin America.

ABB partendo dai valori di inclusione, rispetto, lotta alla discriminazione e promozione delle pari opportunità considera il diversity management un approccio utile per supportare le persone nel raggiungere il loro



Rappresentazione del processo integrato di diversity management proposto. Adattato da Riccò, Guerci (2014), p. 237

Al fine di accompagnare i manager nell'implementazione di questo processo integrato, ciascuna fase viene di seguito presentata esplicitando le azioni fondamentali, gli attori chiave e gli outcome attesi e arricchendo la presentazione con esperienze dal mondo aziendale.

massimo potenziale, promuovere l'innovazione e comprendere meglio i bisogni dei clienti. Nel Diversity and Inclusiveness Statement del 2016 viene riportato: "Diversità e inclusione aiutano a sviluppare potere e produttività... Per avere successo dobbiamo comprendere

le persone che serviamo e le culture in cui vivono. La diversità sostiene l'innovazione e il successo, ma noi vogliamo andare oltre. In ABB accogliamo modi diversi di pensare e agire, diverse qualità e competenze, diverse esperienze e background. Diamo valore a tutto questo perché siamo impegnati nell'essere una realtà inclusiva, riconoscendo e rispettando ogni aspetto di diversità. Per attuare la diversità e l'inclusione costruiamo strutture, strategie e iniziative opportune. Misuriamo poi i loro effetti e fissiamo nuovi obiettivi ancora più ambiziosi". Il Diversity Statement di Virgin America cita: "Prendiamo le diversità molto seriamente. Se il nostro obiettivo è quello di diventare la miglior compagnia aerea, un gruppo composto da persone tutte con le stesse caratteristiche non ci permetterà di farlo. Sappiamo che unire menti forti con background diversi crea un grande motore, un motore che ci porterà a raggiungere il nostro obiettivo: essere la compagnia aerea con cui le persone amano volare. Ogni singola qualità che porti con te ci arricchisce e rende il nostro equipaggio Virgin giusto per Virgin America".

Durante la fase di formulazione di una nuova vision aziendale è utile prevedere delle sessioni educative/formative sulla diversità e sulla sua gestione per rendere maggiormente consapevoli i vertici aziendali e il top management delle opportunità e delle criticità a esse connesse e ottenere il loro commitment. Riuscire a coinvolgere questi attori è cruciale visto che spetta a loro agire direttamente in modo da realizzare il cambiamento pianificato (per esempio mettendo a disposizione le risorse necessarie) e stimolare la consapevolezza, l'attenzione e il commitment dei lavoratori per guidarli al rispetto, all'inclusione e all'integrazione delle diversità delle persone all'interno dell'azienda (Gonzalez, 2010). Chavez e Weisinger (2008) mostrano come le occasioni educative/formative più efficaci siano quelle condotte in modo pratico, interattivo (per esempio video, attività di gruppo, giochi di ruolo, rappresentazioni teatrali, gaming) e provocatorio, facendo uso di casi di studio concreti. Le attività educative/formative possono essere progettate secondo tre principali finalità:

- per far acquisire consapevolezza rispetto agli stereotipi che guidano, consapevolmente o inconsapevolmente, i nostri comportamenti al fine di introdurre il concetto di diversità, aumentare la presa di coscienza rispetto agli schemi mentali e ai pregiudizi che condizionano il nostro modo di ragionare e agire, riflettere sui valori della diversità, promuovere strumenti per correggere e spezzare il legame fra le nostre reazioni istintive e le nostre azioni e per favorire la condivisione personale e di gruppo;

- per sviluppare competenze che possono supportare le persone nel comprendere, accogliere e interagire in modo costruttivo con le diversità nei luoghi di lavoro, facendo leva sull'apprendimento reciproco e sulla conoscenza delle diversità comportamentali e motivazionali (per esempio caratteristiche di culture e generazioni diverse);
- per integrare e applicare i concetti della diversità in tutta la realtà aziendale non trattandola come argomento a sé stante ma trasformando i linguaggi e le modalità di lavoro in modo da includere in essi la diversità.

Una volta che l'azienda ha esplicitato i principi di diversity management che sono chiamati a guidare le scelte, le azioni e i comportamenti delle sue persone al lavoro (livello strategico), occorrerà definire gli obiettivi a medio termine e i piani per tradurre questi principi in politica e pratiche di diversity management (livello progettuale).

Livello progettuale: definire dimensioni di diversità, linee di azione, politica e pratiche

A livello progettuale, l'azienda dovrà definire gli elementi chiave del processo: attori, dimensioni da gestire in modo diversificato, linee di azione, politica e pratiche di gestione. In questa fase del processo l'azienda può decidere di istituire specifici ruoli organizzativi – diversity manager, gruppi di lavoro, una o più persone incaricate di occuparsi della promozione del diversity management, network di lavoratori – chiarendo le responsabilità loro affidate. La scelta operata da alcune delle aziende più avanzate rispetto alla gestione delle diversità, quali AT&T, Baxter, Coca-Cola, IBM, L'Oréal, Sodexo, Virgin, è stata quella di creare ruoli o unità organizzative dedicate. Esempi di queste figure sono: Diversity & Inclusion Leader (manager responsabile della gestione delle diversità delle persone in azienda); Diversity & Inclusion Board o Committee (gruppi dedicati al tema, che dispongono di un budget di spesa, cui partecipano diversi senior manager guidati dal Diversity & Inclusion Leader che hanno il compito di discutere e definire le linee di azione che l'azienda deve seguire in ambito di strategia, politica e pratiche di diversity); Diversity & Inclusion Steering Committee (gruppi di persone provenienti da tutte le funzioni di business, che hanno la responsabilità di assicurare la traduzione in pratiche operative della politica di diversity); Diversity Champion (persone che promuovono all'interno dell'azienda i valori del diversity management favorendo il cambiamento culturale attraverso i loro comportamenti e le loro azioni quotidiane), Employee Network Group

(gruppi di lavoratori auto-definiti a partecipazione volontaria, allineati con la vision e i valori aziendali e aperti a tutti, che vengono organizzati sulla base di specifiche affinità o interessi comuni).

In Italia l'istituzionalizzazione di un ruolo dedicato alla gestione delle diversità è ancora appannaggio di poche realtà aziendali, infatti, stando all'indagine del 2015 del Diversity Management Lab della SDA Bocconi fatta su un campione di 150 aziende rappresentativo delle imprese italiane con più di 250 addetti, solo il 16% dichiara che esiste un'unità organizzativa specifica dedicata alla gestione delle diversità, mentre un 23% ha istituito un ruolo di responsabile che si occupa di diversity.

Selezionare le dimensioni di diversità rilevanti e urgenti

Nel processo integrato di diversity management, il livello progettuale inizia con un'analisi del contesto interno ed esterno dell'azienda per identificare quali sono le diversità che si vogliono gestire in modo differenziato. L'analisi esterna prevede la mappatura delle diversità che caratterizzano il mercato del lavoro nazionale, i mercati serviti e i clienti adottando uno sguardo sia contestuale sia prospettico. Spetta all'HR Manager, supportato dal Diversity & Inclusion Manager (se nell'azienda esiste questo ruolo specifico) e dal Marketing Manager, realizzare questa analisi esterna. Contestualmente all'analisi esterna, HR Manager e D&I Manager dovrebbero realizzare un'analisi interna per approfondire la conoscenza delle diversità presenti in azienda individuando come queste si distribuiscono fra ruoli e funzioni. In questa attività di analisi occorre anche prendere in considerazione le leggi anti-discriminatorie nazionali e internazionali e quelle che regolano particolari categorie di lavoratori (per esempio persone con disabilità, lavoratrici madri, lavoratori padri). Ad arricchimento di questa analisi può essere fatta un'analisi di bisogni generalizzati (comuni a più target di persone) che possono avere un'influenza determinante per la loro motivazione al lavoro (per esempio flessibilità e gestione carichi familiari o di cura). AT&T, Intel, Coca-Cola e Sodexo sono esempi di aziende che realizzano queste analisi rendendo pubblici i risultati all'interno del sito aziendale (in una pagina dedicata al diversity management o in quella del "lavora con noi") e/o in un apposito report annuale (il *Diversity annual report*⁴).

In questa fase del processo l'azienda può anche decide-

re di coinvolgere tutto il personale utilizzando apposite survey interne per rilevare le credenze, le paure, le difficoltà, i desideri e i bisogni delle persone rispetto alle diversità e alla loro gestione in azienda. Questo tipo di analisi può mettere in luce l'esigenza di intervenire con sessioni educative/formative rivolte a tutte le persone dell'azienda per favorire il cambiamento culturale verso l'inclusione e l'integrazione delle diversità. Nel suo sito web Sodexo indica di aver formato oltre 23mila persone attraverso la sessione "Spirit of Inclusion" dedicata alla diversità e alla sua gestione.

Basandosi sui risultati dell'analisi esterna e interna, l'HR Manager e il D&I Manager possono ordinare le diversità e/o i bisogni analizzati sulla base della loro rilevanza e della priorità di azione loro attribuita, al fine di stabilire su quali dimensioni di diversità/bisogni intervenire in quanto più significativi o critici per l'azienda. A titolo di esempio, IBM ha deciso di impegnarsi focalizzandosi su otto aree di diversità: cultura, genere, disabilità, mix generazionale, GLBT, integrazione fra vita e lavoro, conoscenze (sapere) e competenze.

Selezionare le linee di azione

Dopo aver definito le diversità su cui l'azienda vuole focalizzare la propria attenzione e la propria azione, l'HR Manager e il D&I Manager sono chiamati a stabilire le linee di azione più appropriate per affrontare ciascuna dimensione di diversità. Fra le tante distinzioni di linee di azione⁵ possibili, la più semplice da utilizzare è quella che distingue fra la gestione delle diversità per rispettare le normative ed evitare di danneggiare la reputazione dell'azienda (conformarsi) e quella correlata alle opportunità di creare valore aggiunto per l'impresa (creazione di valore). La linea di azione selezionata da un'azienda per affrontare una specifica dimensione di diversità influisce in modo determinante sulla politica e sulle pratiche che vengono adottate. Per far capire meglio il concetto, un'azienda che sceglie di gestire le persone con disabilità attraverso la linea del 'conformarsi' creerà una politica e definirà pratiche di azione per assicurare che i requisiti normativi siano rispettati e che non ci sia discriminazione di alcun tipo nell'azienda. Al contrario, un'azienda che adotta la linea di azione della 'creazione di valore', analizzerà le capacità del lavoratore per trovare ruoli e attività lavorative che permettano alla persona di contribuire attivamente al successo dell'azienda,

⁴ Il Diversity Annual Report è un documento, a uso sia interno sia esterno, che descrive le caratteristiche della composizione demografica delle persone che lavorano nell'azienda comparandola con il mercato di riferimento (nazionale o internazionale) passando poi a presentare come queste diversità vengano gestite all'interno dell'azienda da un punto di vista strategico e programmatico.

⁵ Per una sintesi delle principali linee di azione (o risposte strategiche) alle diversità, si rimanda allo schema riportato in Riccò (2008) (pp. 194-196).

oppure modificherà ruoli e attività esistenti (adottando uno sguardo e soluzioni più *disruptive*) per permettere che questo contributo possa essere generato.

Per esempio IBM, nel gestire al proprio interno persone con disabilità, adotta una linea di azione di questo secondo tipo: coinvolgendo direttamente i lavoratori con disabilità nel processo di miglioramento dei prodotti e servizi per adattarli alle loro esigenze, ha sviluppato nuove tecnologie e soluzioni che hanno aiutato le persone al proprio interno trasformandosi, poi, in nuovi prodotti per il mercato. Anche l'Hotel Principe di Savoia, mettendo al centro del proprio successo la persona, ha ripensato e ridisegnato i processi organizzativi per rendere possibile l'inserimento di persone con disabilità mentale in gruppi di lavoro e attribuendo loro compiti su misura rispetto alle effettive capacità lavorative.

Costruire la politica e le pratiche

Una volta chiarite le linee di azione che l'azienda vuole adottare, sarà necessario integrare fra loro tutti gli elementi del processo definiti (vision, dimensioni di diversità/bisogni e linee di azione) per tracciare la politica di diversity management. La politica di diversity management formalizza l'approccio dell'azienda rispetto alle diversità e alla loro gestione e gli obiettivi di medio-lungo periodo che si prefigge di raggiungere. Mentre l'approccio al diversity management è determinato dalla vision e dalle linee di azione, gli obiettivi di medio-lungo periodo vengono selezionati e pianificati valutando le criticità e le opportunità connesse alla gestione di ogni diversità che si intende gestire in modo differenziato. È auspicabile che l'azienda scelga di intervenire sulle diversità che sollevano criticità con impatto maggiore e probabilità di accadimento più elevate e/o sulle opportunità che hanno influenza più alta sui risultati aziendali e che sono più facili da cogliere oppure anche su quelle opportunità più difficili da cogliere qualora il loro contributo al successo aziendale sia davvero consistente. Per realizzare una forma di diversity management che abbia un carattere più partecipativo, nella fase di definizione degli obiettivi e della loro priorità è possibile coinvolgere rappresentanti sindacali e/o rappresentanti dei lavoratori.

HR Manager e D&I Manager dovranno proporre gli obiettivi identificati ai vertici aziendali e al top management condividendo con loro i ragionamenti fatti rispetto alle criticità e alle opportunità a cui ciascun obiettivo

risponde. In questo modo forniranno ai vertici aziendali e al top management le informazioni necessarie per selezionare alcuni obiettivi strategici e combinarli alla mission, alla vision e alla strategia generale dell'azienda per formulare la politica di gestione delle diversità aziendale. Ancora una volta guardiamo all'esperienza IBM per vedere come la sua politica di diversity management si è modificata nel tempo sulla base dei cambiamenti di contesto e degli obiettivi strategici. A metà del XX secolo, IBM ha iniziato a tracciare la sua politica focalizzandosi sulle dimensioni della cultura/nazionalità, del genere e della disabilità adottando una linea di azione diretta a conformarsi alle normative rispettando determinate quote per evitare di imbattersi in sanzioni per l'eventuale mancato rispetto delle leggi sulle pari opportunità (Diversity 1.0). Negli Anni 90 l'azienda ha ampliato il numero di tipologie di diversità considerate andando a includere anche età, orientamento sessuale e bilanciamento vita-lavoro, modificando il suo approccio in direzione della 'creazione di valore', intervenendo per eliminare le barriere all'integrazione esistenti e per promuovere la creazione di un ambiente inclusivo (Diversity 2.0). Oggi l'azienda continua ad adottare una linea di azione 'creativa' e ha ulteriormente esteso le dimensioni di diversità che gestisce andando a includere alle precedenti anche le dimensioni della conoscenza (sapere) e delle competenze, per trarne benefici in termini di innovazione, collaborazione e successo rispetto ai clienti (Diversity 3.0).

Una volta definita la politica⁶, l'HR Manager e il D&I Manager dovranno coinvolgere i responsabili di funzione o di divisione per tradurre insieme a loro la politica in piani operativi, definendo gli obiettivi di breve periodo e l'insieme delle azioni (pratiche) necessarie a realizzarli, identificando come integrare la gestione delle diversità nelle diverse fasi del processo HR (attrazione, inserimento, sviluppo, valutazione e reward, nelle modalità di organizzazione del lavoro, nello sviluppo della leadership, nei processi comunicativi e nell'ambiente di lavoro). Per promuovere un approccio più partecipativo, l'azienda può scegliere di coinvolgere anche i rappresentanti sindacali e/o i rappresentanti dei lavoratori nella definizione dei piani operativi, utilizzando soluzioni che permettano di raccogliere la voce delle persone e il loro feedback (indagini di clima, analisi real-time su 1 o 2 domande, network, blog). Il ricorso a strumenti partecipativi, da una parte, può esercitare un'influenza

⁶ A titolo di esempio, è possibile trovare la descrizione della Diversity Policy di Virgin Australia al seguente link: https://www.virginaustralia.com/cs/groups/internetcontent/@wc/documents/webcontent/~edisp/pdf_diversity_policy.pdf



positiva sulla motivazione, il commitment e la disponibilità a lavorare più duramente delle persone; dall'altra può evitare all'azienda investimenti di tempo, energia e denaro in iniziative che non sono realmente necessarie o che non sono apprezzate/valorizzate dal proprio personale.

Per ogni obiettivo che viene individuato, gli attori coinvolti in questa fase dovranno identificare almeno una soluzione operativa chiarendo:

- le aree dell'azienda che saranno interessate;
- i risultati attesi;
- le risorse necessarie (distinguendole in tempo, denaro, tecnologia, persone e loro competenze);
- gli indicatori di risultato scelti per misurare il successo dell'intervento (Kpi) e i metodi di valutazione che dovranno essere utilizzati;
- la persona responsabile dell'implementazione della specifica soluzione;
- le persone incaricate di misurare i risultati raggiunti.

In questo processo di trasformazione degli obiettivi strategici e programmatici in obiettivi operativi e azioni, occorre anche prendere in considerazione le soluzioni già presenti in azienda che possono essere ricondotte alla gestione delle diversità (per esempio, soluzioni di work life balance; welfare aziendale; percorsi formativi "personalizzati") per creare un approccio comune e integrarle, migliorarle oppure ampliare il bacino di persone a cui applicarle.

Livello operativo: realizzare quanto progettato

A livello operativo, l'azienda implementa e comunica quanto definito a livello strategico (vision) e programmatico (politica e pratiche) preoccupandosi di monitorare e valutare i risultati prodotti dal diversity management rispetto alle singole persone, ai gruppi e all'organizzazione nel suo complesso.

Per poter tradurre il progetto di diversity management in azioni concrete e comportamenti l'HR Manager e il D&I Manager dovranno riuscire a coinvolgere a sostegno della gestione delle diversità sia i manager di linea, in quanto a essi spetta la responsabilità dell'implementazione delle soluzioni organizzative fatta in coerenza con i valori dell'azienda, sia tutte le altre persone che lavorano nell'azienda poiché è proprio attraverso le loro parole, i loro comportamenti e le loro azioni che il diversity management viene messo in pratica.

Per coinvolgere le persone rispetto alla gestione delle diversità, l'azienda può scegliere di far leva su elementi di motivazione estrinseci o intrinseci. Fra le soluzioni che agiscono sulla motivazione estrinseca troviamo i sistemi di reward, che ancorano parte della retribuzione varia-

bile a obiettivi di diversity management, e i sistemi di performance management, che valutano i manager anche su comportamenti e/o risultati connessi alla gestione delle diversità. In Intel è stato recentemente inserito un meccanismo che prevede per i selezionatori un ammontare di bonus raddoppiato rispetto a quello comunemente riconosciuto (fino ad arrivare a un massimo di 4mila dollari) per assunzioni di persone appartenenti a specifici target (donne, veterani e minoranze etniche). In Sodexo invece il 25% del bonus degli executive e il 10-15% di quello dei manager è ancorato a risultati di diversity che vengono misurati attraverso una score-card.

Le soluzioni che invece agiscono sulla motivazione intrinseca comprendono processi di apprendimento volti ad allineare i valori e i comportamenti personali con i valori aziendali di inclusione e integrazione delle diversità. Recenti studi (Dobbin e Kalev, 2016) mostrano come alcune delle soluzioni più efficaci in tal senso siano:

- i network di lavoratori (gruppi di affinità, a partecipazione volontaria, che promuovono l'inclusione, il dialogo, l'apprendimento e la condivisione di idee e suggerimenti all'interno dei quali possono nascere opportunità di networking e coaching);
- il mentoring realizzato abbinando mentor e mentee che hanno caratteristiche diverse;
- i team multifunzionali o le task force miste (che permettono di far confrontare fra loro persone con caratteristiche diverse tendenzialmente concentrate in specifiche funzioni).

Implementare le pratiche progettate

Una volta completato il livello progettuale del processo e ottenuto il commitment delle persone al diversity management, l'azienda deve tradurre la politica, i piani e le pratiche di gestione delle diversità in azioni concrete. Ricordando che le soluzioni implementate dalle aziende sono fortemente contestualizzate (costruite *ad hoc* sulla specifica realtà organizzativa), a titolo di esempio vengono riportati alcuni interventi.

Unicredit ha deciso di guardare alla maternità/genitorialità con occhi completamente diversi aderendo a Maam: un programma che, attraverso le lenti del "life based learning", guarda al periodo di maternità come a un'occasione di sviluppo di nuove competenze e di un'identità più forte che può diventare volano per la crescita personale e professionale, attraverso un percorso su una piattaforma digitale che accompagna la persona prima, durante e dopo il congedo.

Autogrill per supportare i bisogni specifici delle neo mamme offre loro un maternity tutor (un coach) e dà loro la possibilità di lavorare part-time fino al compi-

mento dei 3 anni di vita del bambino. Inoltre l'azienda aiuta la riduzione delle spese per i servizi di cura (accollandosi quasi il 50% delle spese delle rette mensili) stipulando appositi accordi con asili che si trovano nelle vicinanze delle sedi aziendali e lungo le principali strade che collegano le sedi con zone nevralgiche della città. In UK invece Autogrill ha introdotto dei voucher che convertono parte dello stipendio in attività focalizzate su servizi ai bambini (asili, attività ricreative fino ai 16 anni) che risultano non assoggettate a tassazione. Sul piano del multiculturalismo, Autogrill in Italia ha utilizzato un questionario per raccogliere i bisogni e identificare le soluzioni più adatte per soddisfarli, oltre ad aver sviluppato uno strumento per promuovere il management multiculturalmente all'interno dell'azienda. In Spagna invece, l'azienda si è concentrata sul sostegno del bilanciamento vita-lavoro dei lavoratori stranieri, sia prevedendo un mese di ferie continuative per permettere a questi lavoratori di tornare al proprio Paese di origine, sia promuovendo il rispetto dei precetti religiosi dei lavoratori musulmani e il loro esonero dalle attività lavorative durante il periodo del Ramadan.

Comunicazione: elemento chiave per il commitment dell'azienda

Comunicare all'interno e all'esterno dell'azienda l'impegno e le azioni realizzate per promuovere il rispetto, la valorizzazione, l'inclusione e l'integrazione delle diversità è un aspetto importante: le iniziative di comunicazione interne permettono infatti alle persone che lavorano in azienda di acquisire consapevolezza sulle opportunità messe a loro disposizione, mentre la comunicazione esterna rafforza l'immagine positiva dell'azienda fra i vari stakeholder ed è anche il canale attraverso il quale l'azienda può essere conosciuta (employer branding) e riconosciuta come "modello" per la gestione delle diversità; anche attraverso soluzioni istituzionalizzate come premi quali l'European Diversity Awards, il DiversityInc Top 10 Companies for Diversity e la Best Company for Diversity.

Rendere il diversity management misurabile

Per poter giustificare la scelta di continuare, modificare o eliminare le diverse soluzioni di diversity management, affinando il processo e mantenendo così la sua efficacia nel tempo, è necessario misurare i risultati raggiunti (Özbilgin, Tatli, Ipek, Sameer, 2015). Poiché la gestione delle diversità richiede importanti cambiamenti culturali e organizzativi, i suoi effetti risulteranno evidenti nel medio periodo, ma a cadenza annuale è bene verificare i risultati raggiunti fino a quel momento sulla base dei Kpi stabiliti in fase progettuale, prevedendo

obiettivi incrementali nel tempo. Le modalità di misurazione che l'azienda può scegliere di adottare possono essere di tipo quantitativo o qualitativo.

Fra le misure di tipo quantitativo rientrano la distribuzione del personale fatta sulla base di ruoli ricoperti e particolari caratteristiche anagrafiche (sesso, età, nazionalità...), la riduzione del tasso di assenteismo e di quello di turn over analizzato per target specifici, la riduzione dei periodi di congedo parentale, la riduzione dei reclami e delle denunce per mobbing, molestie o discriminazioni, l'incremento dell'eterogeneità delle persone inserite nei percorsi di mentoring che ottengono promozioni, ma anche la variazione nei costi di reclutamento, l'aumento del numero di curriculum ricevuti e della loro eterogeneità, la riduzione del tempo necessario per coprire posizioni aperte, l'aumento del numero di servizi/prodotti offerti e venduti, l'aumento di nuovi clienti e la riduzione dei tempi di risposta ai clienti. Ricorrendo a misure di tipo quantitativo, Nationwide UK ha rilevato che a seguito dell'introduzione di misure di flessibilità oraria e di pratiche di lavoro personalizzate ha ottenuto un tasso di rientro dalla maternità del 93%, cui corrisponde un risparmio per l'azienda su spese di selezione e formazione valutato in 3 milioni di sterline. Tesco UK ha misurato un aumento del 250% sulle vendite di prodotti etnici messi in commercio a seguito del lancio del programma "Every one is welcomed in Tesco" finalizzato all'ampliamento dei bacini di reclutamento includendo anche persone di nazionalità diversa e all'inserimento di prodotti etnici. Kirikpatrick e colleghi (2003) in un loro studio mostrano come Sprint Nextel abbia stimato che per ogni dollaro speso in formazione, nei corsi di diversity management offerti ai propri 13mila dipendenti, l'azienda abbia ottenuto un guadagno di 1,63 dollari di benefit netti in seguito alla riduzione del turn over e dei costi di reclutamento, selezione, inserimento a esso connessi (ROI del 163%).

Fra le misure più a carattere qualitativo, rientrano invece gli audit sulla diversità e la sua gestione in azienda, le indagini fatte sui clienti e la valutazione delle attività formative/educative.

Una volta misurati i risultati la loro valutazione dovrà tener conto non solo dei risultati raggiunti in sé ma anche dell'effettiva capacità degli interventi di risolvere le criticità per le quali erano stati introdotti e/o di cogliere le opportunità che erano state identificate in fase progettuale e dell'aderenza alle tempistiche e all'uso di risorse preventivate. Terminata la valutazione, i risultati positivi andranno comunicati sia all'interno (in modo più dettagliato) sia all'esterno (in modo più generale) dell'azienda.

Questa fase di misurazione, valutazione e comunica-



Livello	Fasi del processo	Azioni chiave	Outcome attesi
S T R A T E G I C O	Formulare la nuova vision aziendale	Esplicitare e spiegare i valori alla base dell'interesse dell'azienda alla gestione delle diversità	Individuazione delle opportunità di formazione per top management dell'azienda. Rivisitazione dei valori e della vision aziendale per integrare il tema della gestione delle diversità.
		Identificare le motivazioni per cui l'azienda sceglie di adottare un approccio integrato	
		Costruire la nuova vision aziendale	
P R O G E T T U A L E	Identificare le dimensioni di diversità ritenute rilevanti e urgenti	Stabilire se è necessario introdurre ruoli dedicati	Attribuzione della responsabilità della gestione delle diversità a una o più persone (ruolo formalizzato o no)
		Individuare le diversità interne ed esterne all'azienda	Analisi delle diversità delle persone che caratterizzano l'azienda e il suo ambiente competitivo (analisi interna ed esterna) e dei bisogni comuni a più target di persone. Audit interno su D&I (opzionale). Selezione delle diversità e dei bisogni che l'azienda vuole gestire in modo differenziato e definizione delle priorità di azione
		Identificare le diversità ritenute rilevanti e urgenti	
	Selezionare le linee di azione	Definire la linea di azione che l'azienda vuole adottare per ciascuna diversità selezionata	Identificazione della linea di azione che si sceglie di adottare per ogni diversità selezionata (Conformarsi vs. Creare Valore)
	Progettare la politica e le pratiche di gestione	Formulare la politica di gestione delle diversità	Determinazione degli obiettivi strategici di medio periodo. Formulazione della politica di gestione delle diversità.
		Identificare le pratiche di gestione che si vogliono implementare	Traduzione della politica in pratiche di gestione definendo ed esplicitando gli obiettivi di lungo e medio periodo, ambito di impatto, responsabilità, risorse necessarie, risultati attesi, Kpi
O P E R A T I V O	Implementare le pratiche di gestione delle diversità definite	Coinvolgere i line-manager nel processo di implementazione	Progettazione e realizzazione di interventi formativi/educativi per promuovere la diversità
		Implementare le pratiche	Implementazione delle soluzioni
	Comunicare il commitment dell'azienda alla diversità e l'impegno per la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo	Comunicare	Comunicazione interna (es. presentazione della nuova vision aziendale, della politica e delle pratiche di gestione delle diversità fatta dall'AD; sezione della pagina intranet o arricchimento dell'area 'Career/lavora con noi'; inserimento 'gestione delle diversità' nel codice di condotta; report annuale; incontri/eventi). Comunicazione esterna (es. newsletter, rassegna stampa, brochure, rapporto annuale, partecipazione dell'azienda in conferenze/eventi)
	Rendere misurabile la gestione delle diversità	Misurare i risultati raggiunti	Misurazione (quantitativa e qualitativa) dei Kpi fissati
		Valutare i risultati raggiunti	Valutazione dei risultati raggiunti. Comunicazione dei risultati raggiunti (interna ed esterna)
	Ripensare il processo	Rivedere il processo in funzione dei risultati ottenuti e dei cambiamenti (interni ed esterni) avvenuti	Ripensamento insieme ai vertici aziendali del processo e/o definizione e pianificazione di nuovi ambiti di azione o interventi alla luce dei risultati raggiunti e dei cambiamenti di contesto registrati. Comunicazione interna dei cambiamenti pianificati

Elementi chiave del processo integrato di diversity management. Adattato da Riccò, Guerci (2014), p. 243-244

zione dei risultati ricopre una grande importanza sia per consolidare e attribuire maggiore forza all'impegno dell'azienda per l'integrazione delle diversità e coinvolgere sempre più le persone in questo processo di cambiamento, sia per dimostrare ai vertici aziendali, ai senior manager e agli azionisti il ritorno dell'investimento fatto, assicurandosi così nel tempo l'allocazione di risorse sufficienti per continuare il processo di cambiamento culturale e organizzativo.

Ripensamento dell'intero processo

Poiché il diversity management è il risultato di un continuo processo di apprendimento, è importante che l'HR Manager, supportato dal D&I Manager, discuta periodicamente con i vertici aziendali e il top management sull'opportunità di rivedere il processo nel suo complesso o in alcune sue specifiche fasi alla luce dei cambiamenti avvenuti a livello di contesto, strategia aziendale e persone, preoccupandosi poi di comunicare all'interno dell'azienda i cambiamenti che verranno realizzati. Nei processi più a carattere partecipativo, in questa fase, vengono coinvolti anche le rappresentanze sindacali e/o i rappresentanti dei lavoratori.

Conclusioni

Che ciascuna persona sia unica, irripetibile e diversa da tutte le altre è innegabile. Alle aziende spetta scegliere se gestire le proprie persone attraverso sistemi e processi indifferenziati oppure adoperarsi per capire come integrare al meglio le persone, con le loro diversità, e gestirle in modo differenziato, efficace, efficiente ed equo, massimizzando i benefici delle diversità e contenendone i costi. Questo articolo ha portato elementi a supporto della seconda soluzione, descrivendo un approccio integrato alla gestione delle diversità che prende vita in azienda, passo dopo passo, attraverso un continuo processo di cambiamento culturale e organizzativo realizzato su misura (la tabella riportata sintetizza le principali caratteristiche del processo integrato proposto).

BIBLIOGRAFIA

Armstrong C., Flood P. C., Guthrie J. P., Liu W., MacCurtain S., Mkamwa T. (2010), *The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems*, Human Resource Management, 49(6), 977-998.

Barabino M. C., Jacobs B. (2000), *La diversità nella gestione delle risorse umane*, in D. Boldizzoni, L. Manzolini (a cura di), *Creare valore con le risorse umane. La forza dei nuovi paradigmi nella direzione del personale*, pp. 1-24. Guerini e Associati: Milano.

Barabino M. C., Jacobs B., Maggio M. A. (2001), *Il Diversity Management*, Sviluppo&Organizzazione, 184, pp. 19-31.

Bombelli M. C. (2009), *Reinterpretare il Diversity Management: dalla*

diversità alla pluralità, Sviluppo&Organizzazione, 231, 45-48.

Bombelli M. C. (2004), *Diversity Management: motivazioni, problematiche e prospettive di utilizzo*, in L. Mauri, L. M. Visconti (a cura di), *Diversity Management e società multiculturali. Teorie e prassi*, Franco Angeli: Milano.

Bombelli M. C. (2003), *Uguali o diversi? Per un utilizzo consapevole del diversity management*, Economia&Management, 5, pp. 99-110.

Chavez C. I., Weisinger J. Y. (2008), *Beyond diversity training: A social infusion for cultural inclusion*, Human Resource Management, 47(2), 331-350.

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*, Academy of Management Executive, 13(2), 68-80.

Dobbin F. (2009), *Regulating discrimination. The paradox of weak State*, in F. Dobbin (a cura di), *Inventing Equal Opportunity*, pp. 1-21. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Dobbin F., Kalev A. (2016), *Perché falliscono i programmi per la diversity*, Harvard Business Review, Luglio/Agosto, p. 16-25.

Friday E., Friday S. S. (2003), *Managing diversity using a strategic planned change approach*, Journal of Management Development, 22(10), 863-880.

Gonzalez J. A. (2010), *Diversity change in organizations: A systemic, multilevel, and non linear process*, The Journal of Applied Behavioral Science, 46(2), 197-219.

Kirkpatrick D., Phillips J. J., Phillips P. P. (2003), *Getting results from diversity training. In dollars and cents*, HR Focus, 80(10), 3-4.

Kossek E. E., Lobel S. A. (1996), *Managing diversity. Human resource strategies for transforming the workplace*, Oxford, UK: Blackwell Publishers.

Nishii L. H., Özbilgin M. F. (2007), *Global diversity management: Towards a conceptual framework*, International Journal of Human Resource Management, 18(11), 1883-1894.

Özbilgin M., Tatli A., Ipek G., Sameer M. (2015), *Four approaches to accounting for diversity in global organisations. Critical Perspectives on Accounting*.

Pless N. M., Maak T. (2004), *Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice*, Journal of Business Ethics, 54(2), 129-147.

Riccò R. (2016), *Diversity Management: Bringing Equality, Equity and Inclusion in the workplace*, in J. Prescott (a cura di), *Handbook of Research on Race, Gender, and the Fight for Equality*, pp. 335-359. Hersey, PA: IGI Global Publisher.

Riccò R. (2011), *Guida Operativa al Diversity Management*, OD&M Consulting. Available from <http://www.odmconsulting.com/it/store/diversity-management.html>

Riccò R. (2008), *Teoria e pratica della Gestione delle Diversità*, in M. Neri (a cura di), *Studi e ricerche sul tema delle relazioni di lavoro*, pp. 188-225. Pitagora Editrice: Bologna.

Riccò R., Guerci M. (2014), *Diversity Challenge: an integrated process to bridge the 'implementation gap'*, Business Horizon, 57(2), 235-245.

Schneider B., Brief A. P., Guzzo R. A. (1996), *Creating a climate and culture for sustainable organizational change*, Organizational Dynamics, 24(4), 7-19.

Slater S. F., Weigand R. A., Zwirlein T. J. (2008), *The business case for commitment to diversity*, Business Horizons, 51(3), 201-209.

Vitullo A., Zezza R. (2014), *MAAM La maternità è un master*, BUR: Milano.