

ASSOCIAZIONE NUOVI LAVORI



AREA STUDI E RICERCHE

WP ANL 2009/ 2

Diversity management e valorizzazione delle risorse umane

di Antonio Coccozza

Working Papers Nuovi Lavori, rivista quadrimestrale
n. 2, anno II del 22 Dicembre 2009

WORKING PAPERS NUOVI LAVORI
RIVISTA QUADRIMESTRALE TELEMATICA
DELL'ASSOCIAZIONE NUOVI LAVORI

Registrazione presso il Tribunale di Roma n. 228/2008
del 30.05.2008

Numero 2, anno II del 22 Dicembre 2009

Direttore Responsabile: Ferruccio Pelos

Comitato Scientifico Redazionale:

Maria Teresa Altorio, Antonio Aurilio, Roberta Bortone
Maria Cristina Cimaglia (caporedattrice), Fabio Corbisiero
(caporedattore), Luigi Delle Cave, Mirella Giannini, Vittorio
Martone, Raffaele Morese, Ferruccio Pelos, Antonio Tursilli,
Anna Maria Zaccaria

Contatti:

Associazione Nuovi Lavori
V. Sardegna n. 55 – 00185 Roma
Tel.: 06 42014995 – Fax: 06 42390110
www.nuovi-lavori.it
redazione@nuovi-lavori.it

Presentazione della collana

di Raffaele Morese

Il lavoro resta un campo d'indagine e di interpretazione del benessere della società. Nonostante i tentativi di declassarlo o di anteporgli altri elementi identitari dell'agire umano, esso si impone come parametro essenziale della capacità di una comunità di assicurare relazioni coese tra le persone che la compongono.

In funzione di questa valutazione più generale, l'aspetto quantitativo è ovviamente importante. I rapporti tra disoccupati ed occupati, quelli tra occupati legalmente e quelli illegalmente sono determinanti per raccontarci che tipo di società sta di fronte a noi. Ed essi qualificano anche la consistenza della modernità e dell'arretratezza di un contesto economico e sociale.

Ma la dimensione quantitativa non esaurisce la conoscenza di una realtà. Sempre di più a mettere a fuoco l'immagine delle situazioni indagate, devono concorrere gli approfondimenti qualitativi.

È ormai convinzione acquisita che c'è una mutevolezza della forma e del contenuto del lavoro che impedisce ogni cristallizzazione delle valutazioni. Da qui, la necessità di non cedere alla tentazione di dare per certo ciò che statico e definito non è.

Indagare sul cambiamento delle condizioni esterne e delle caratteristiche proprie del lavoro è quindi un esercizio nient'affatto ripetitivo o di riscoperta dell'acqua calda. È piuttosto capacità di cogliere le novità e le potenzialità della trasformazione di un "oggetto", il lavoro, che dal medio evo in avanti è stato progressivamente, attraverso lotte, sconfitte e successi, rivalutato e messo al centro della vita civile ed economica.

Anche ora e per il futuro prossimo - con una crisi incombente e dai segni della rottura di continuità da quella che è stata chiamata "economia di carta" - questa centralità non è teorica né fittizia. È il capo della matassa da tirare per uscire dalla crisi in modo credibile e durevole.

L'affermazione nell'opinione pubblica di questa consapevolezza è di per sé un fatto positivo. Significa che il lavoro viene anteposto al consumo ripetitivo, al profitto facile, al primato delle rendite.

E se ciò è sostenuto da una visione più matura del lavoro e del lavoratore, dal riconoscimento del bisogno di un nuovo umanesimo del lavoro, c'è da sperare che la crisi non sarà soltanto macerie ma anche riedificazione di relazioni economiche sane.

Per queste ragioni, l'Associazione Nuovi Lavori si dota di un nuovo strumento di impegno scientifico. Si tratta di un Working Paper, a cadenza quadrimestrale, che raccoglie di volta in volta materiali di analisi e ricerca monotematici. Alle

loro edizioni concorreranno ricercatori, docenti universitari ma anche operatori economici e dirigenti di aziende e di istituzioni pubbliche.

Inoltre, questi materiali saranno oggetto di dibattito con esponenti del mondo accademico, politico, sociale, sindacale ed associativo, che verrà divulgato attraverso numeri speciali della Newsletter.

L'Associazione Nuovi Lavori, in questo modo, cerca di non rimanere estranea al vasto dibattito che, sia nel nostro Paese che nel mondo, si svilupperà sul lavoro che sarà. Vuole dare questo contributo guardando i cambiamenti prevalentemente dal punto di vista del lavoro non standard. Cioè di quella forma di lavoro che finora è stata la cenerentola del mercato del lavoro ufficiale. Essa, infatti, rappresenta il paradigma più concreto per osservare le contraddizioni che si sono accumulate verso l'alto, nella scala della stabilità (fino al ruolo dei managers e ai loro bonus) e verso il basso, nella spirale dell'illegalità (fino agli estremismi schiavistici nel mare magnum del lavoro nero).

Con questo spirito, l'Associazione Nuovi Lavori si apre al più ampio dei confronti e si augura di assicurare ad essi enfasi e sensi sempre più creativi e condivisibili.

Presentazione del tema

di Raffaele Morese

1. Non è affatto sorprendente che nella fase più densa dell'escalation dell'innovazione tecnologica – per cui sembra sempre che si è lì, lì per sostituire l'uomo con la macchina, ovviamente “intelligente” – ritorni centrale, nel lavoro, il ruolo della persona.
Né c'è qualcuno che osa sostenere che l'organizzazione del lavoro, prossima al futuro, possa fare a meno della valorizzazione della persona.
Ce lo spiega, con abbondante documentazione scientifica e un'accurata, anche se selezionata, verifica empirica Cocozza, con questo saggio. E lo fa con una angolazione particolare che è quella della gestione della “diversità” etnica, di genere, di condizione fisica, in sostanza di cultura che contrassegna il lavoro nella società post-industriale. A me, non resta che collocare la questione del “meticcio culturale”, nel contesto più ampio che è quello economico-istituzionale.
Ovviamente, non voglio affatto sottrarmi da una entrata nel merito del “diversity management”. Va rilevato che è ben diverso parlare di diversity manager piuttosto che di diversity management. Nel primo caso, s'intende una strategia aziendale di attenzione alle diversità, ma anche di delega a strutture nuove o preesistenti nel complesso delle funzioni operanti nell'azienda, avendo lo scopo di promuovere l'integrazione. Nel secondo lessico, prevale il segno della diffusione della convinzione, nell'insieme del management, che la “diversità” non è più estranea alla cultura aziendale ma anzi la considera un elemento strategico della propria prospettiva di successo.
In altre parole la presenza del diversity manager spiega più una fase di promozione della confidenza con le problematiche della diversità; una sorta di apprendistato di acculturazione dell'insieme della popolazione aziendale alla coesistenza plurale.
Se si parla di diversity management vuol dire che lo start up di questa accumulazione è superato e si agisce con consapevole volontà di assumere la diversità come una condizione di normalità in tutti i gangli aziendali, a partire dalla struttura manageriale.
2. La prospettiva quasi obbligata di un'organizzazione del lavoro che vuole e deve misurarsi con la realtà moderna. Ovviamente, come questo si declina concretamente non è massificabile. La varietà delle tipologie aziendali, della loro diffusione a scala nazionale o internazionale, delle missions – spesso a geometria variabile – in relazione ai prodotti e servizi forniti, non consentono di inscatolare visioni compatte, omnicomprensive. Il post-industriale – che sta

contornando anche il residuo industriale, che spesso è tuttora consistente – è troppo variegato per consentire catalogazioni semplificate.

Ma è fuori dubbio che ieri i criteri ergono metrici prevalenti erano orientati a fare del maschio, possibilmente muscoloso e tendenzialmente omogeneo per ambiente di vita e di cultura il perno dell'organizzazione del lavoro agricolo ed industriale, oggi questa centralità non ha più gran senso. Ma non è soltanto per le conquiste valoriali che, soprattutto nella seconda metà del secolo scorso, hanno consentito alla donna, al disabile, all'immigrato di aver accesso al lavoro e in quell'ambito non considerarsi di serie B.

Questa maggiore e più pluralistica utilizzazione di soggetti non tradizionalmente standardizzati è stata indotta da due fenomeni irreversibili, anche se lentamente ed in alcuni casi molto lentamente metabolizzati dalle aziende.

Il primo è che il mercato del lavoro flessibilizzandosi ha aperto opportunità, a diversa variabilità di competenze professionali e di tempo disponibile, più favorevoli a gruppi sociali fino a quel momento mantenuti ai margini. Il superamento del mercato del lavoro rigido si sta rivelando carico di limiti, primo fra tutti l'espansione della precarietà per le giovani generazioni. Ma, al suo attivo ha il merito di aver allargato gli orizzonti lavorativi a quanti – normodotati o diversamente abili – avevano acquisito, attraverso il diritto allo studio, competenze e conoscenze adeguate ad un normale inserimento nel mondo produttivo. Così, prima le donne acculturate, poi i disabili portatori di capacità tecniche e operative, infine gli immigrati più o meno istruiti hanno varcato quella soglia del lavoro che, per un lungo tempo, era stata ostruita.

Esistono ancora ostacoli e resistenze palesi che non consentono di dare per scontato la consistenza di questa diversità, ma si sono formate aree consistenti di loro presenze in alcuni settori non professionalizzati – come le pulizie domestiche ed industriali, il commercio (naturalmente più ambulante che da centro commerciale o da boutique), alcuni servizi di supporto alle attività di front-office – bensì in settori ben professionalizzati – come nella scuola, nella magistratura, nelle professioni private – che mostrano una solidificazione di promiscuità tanto a riguardo delle aspettative di entrata che di quelle di carriera.

Il secondo fenomeno irreversibile che ha aperto la strada alla convivenza delle diversità è stato il grande salto tecnologico che l'elettronica e l'informatica hanno provocato nell'organizzazione del lavoro. Hanno “alleggerito” e reso “intelligente” il lavoro, per certi aspetti, anche quello umile. Hanno spostato dall'industria ai servizi l'asse prospettico della creazione del benessere. Hanno, nell'insieme rotto antiche esclusioni di genere e di condizione e reso il lavoro più caratterizzato dalla diversità.

Un esempio per tutti è il trasporto pubblico locale. Ci sono foto d'archivio che fanno vedere donne alla guida dei tram a Roma. Si era nel pieno della seconda guerra mondiale. Prima e dopo quel tragico evento, il predominio

maschile è stato assoluto. Soltanto in questi ultimi anni si rivedono donne alla guida di autobus, anche piuttosto lunghi, e di tram. Non è dipeso da mancanza di vocazioni maschili, ma dalla possibilità di far ricorso a tipologie contrattuali flessibili, almeno nella fase iniziale del lavoro e al miglioramento delle tecnologie incorporate dai bus moderni. La guida è diventata meno faticosa e meglio giostrabile nel tempo.

In definitiva, la tecnologia moderna è a favore della diffusione del “meticcio culturale”, della sua dilazione orizzontale e quindi riguardante tutti i settori produttivi. Ma anche della sua levitazione verticale, su tutta la scala delle responsabilità aziendali. Il problema, dunque, è soltanto quello di rendere tutto ciò più consistente.

3. Infatti, è noto a tutti che l'Italia è ancora un Paese con una delle percentuali più basse dell'Europa in fatto di partecipazione delle donne al lavoro. E' anche acclarato che sulla disabilità, l'inserimento lavorativo è decisamente più ostacolato non dalle norme ma dai comportamenti che rendono sproorzionato il rapporto (negativo) tra domanda e offerta. E', infine, cronaca quotidiana che l'integrazione degli immigrati segue percorsi che non sempre sono alla luce del sole e che restano labili perché occasionali ed incerti.

La crisi economica in atto non ha enfatizzato la sua tradizionale cinicità, inferendo subito e soprattutto sui singoli portatori di diversità. La selezione, tra chi poteva ancora considerarsi insider da chi fosse ributtato nella condizione di outsider, ha seguito una trama inedita. Non solo c'è stata una certa cautela nel ricorso ai licenziamenti di massa, ma i criteri usati dalle aziende non hanno prodotto un indebolimento della diversità. Se questa tendenza d'inizio crisi dovesse essere confermata in quella che si annuncia una lunga e tormentata risalita verso i livelli del PIL e soprattutto dell'occupazione, registrati fino al 2007, il “meticcio culturale” nelle aziende potrebbe avere un consolidamento significativo.

In questo senso, i sostenitori della tesi che dopo questa crisi “non saremo mai più come prima” avrebbero ragione. Nel senso che la diversità si confermerebbe come identità normale del lavoro che verrà.

Indietro non si tornerebbe, ma anzi la crisi – come taluni auspicano apertamente (leggere il recente libro di Angela Pedrone, *La sfida degli outsider*, Ed. Marsilio) – darebbe una spinta a fare della diversità un elemento qualificante lo sviluppo futuro.

Questa valutazione trova avallo nelle considerazioni generali del 43° Rapporto sulla situazione sociale del Paese redatto dal Censis. “Possiamo dire che il destino di questo sistema, forse senza che esso se ne renda conto, è quello di costruire costantemente il dopo, in uno scambio continuo e in una costante combinazione tra adattamento e sviluppo incrementale” (v. pg. XXVI delle Considerazioni Generali).

Non si tratta di essere ottimisti ad oltranza; basta un po' di sano realismo per comprendere che la ripresa vuole creatività; che questa non è appannaggio né di una elite professionalizzata, né di gruppi di lavoratori a forte identità di genere o di provenienza; che, quindi, ce n'è per tutti e questo gioverebbe anche alle prospettive di benessere nel nostro Paese.

4. Il “diversity management” ha tutte le potenzialità per qualificare il modo come le aziende reagiranno alla crisi. La competitività sarà l'assillo principale che esse avranno quotidianamente. La crisi, infatti, non ha alzato barriere alla globalizzazione. Il confronto competitivo semmai rischia di dilatarsi, man mano che le potenze economiche emergenti rafforzeranno i loro sistemi economici. L'innovazione tecnologica e la riorganizzazione del lavoro in chiave sempre più efficientista e attenta alle economie di scala giocheranno la loro parte nel potenziare la produttività d'impresa. Ma l'una e l'altra soltanto nel breve periodo possono fare la differenza. Essendo replicabili – è soltanto un problema di costi/benefici – tendono a neutralizzarsi tra azienda e azienda.

Nel medio e lungo periodo, la differenza la fanno coloro che le usano. La questione della qualità delle persone sarà quella che delincherà la buona uscita dalla crisi delle aziende.

Di conseguenza, aumenterà il valore che si assegnerà alla competenza professionale e ciò sarà a tutto vantaggio della diversità. A prevalere non potrà che essere la valutazione del merito, della capacità. La distinzione di genere non potrà che passare in secondo piano. Uomo o donna, bianco o nero saranno valutati per quello che fanno e che sono. Soltanto così le squadre di comando, come quelle esecutive potranno rendere al meglio, fare la differenza rispetto ai propri competitori.

Finanche le differenze salariali e quelle nell'utilizzo delle forme contrattuali potrebbero trovare attenuazioni. I divari, a scapito dei “diversi”, si formano e si amplificano se il lavoro scarseggia, se tende alla dequalificazione, se marginalizza il merito. Quando la ricerca di margini si basa sulla qualità del lavoro, le differenze perdono convenienza. In queste situazioni, le strategie di “diversity management” devono puntare su altri fattori di coesione.

Fra questi, l'informazione (come modalità stabile di “compromissione” tra vertice e base aziendali), la formazione (come componente permanente della vitalità professionale e umana dei singoli e dei gruppi) e la partecipazione (come fattore di coinvolgimento, fidelizzazione e creazione di valore aggiunto) sono scelte essenziali per riempire di contenuti il “diversity management”.

In altre fasi economiche, queste tre componenti di successo erano le prime a venire sacrificate nella crisi. Ora – sempre a conferma che “non saremo mai più come prima” – per non uscire con le ossa rotte dalla crisi occorrerà risparmiare su altre attività, ma non su quelle. La persona, innanzitutto. Come

investimento, non come onere. Come garanzia per il futuro, non come rischio presente.

La crisi, dunque, impone cambiamenti. Anche e forse soprattutto culturali. Il “diversity management” può segnare il cambiamento culturale delle aziende.

ABSTRACT

Il saggio qui presentato rappresenta una rielaborazione dei risultati di una ricerca empirica sul tema del *diversity management* condotta in Italia dall' Associazione Nuovi Lavori per il Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale tra il 2007 e il 2008.

Con il concetto di *diversity management* gli studiosi designano l'adozione di politiche del personale tese a valorizzare le diverse necessità e le aspettative delle varie tipologie di persone che lavorano, in funzione del miglioramento delle *performances* complessive dell'azienda. Tale concezione si basa *in primis* sull'idea per cui la diversità non debba essere intesa come un concetto astratto, ma rappresenta un valore di mercato che si manifesta nel processo di inclusione di soggetti "diversi" nel rapporto tra impresa e lavoratori.

La ricerca presentata nel WP persegue l'obiettivo di avviare un filone di studi che vada in tale direzione. A tal fine è stata condotta una *survey* volta ad appurare lo stato di sviluppo delle politiche di gestione della diversità negli ambienti di lavoro. La ricerca si muove in questa direzione e riporta gli esiti di una prima sperimentazione di *action research* in tema di *diversity management* aprendo delle prospettive interessanti su tale *issue*.

PAROLE CHIAVE: diversity management, organizzazione aziendale, action research

ABSTRACT

The introduced essay represents a new elaboration of a survey about the diversity management in Italy, led by Associazione Nuovi Lavori for Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale between 2007 and 2008.

With the concept of diversity management the scholars describe the policies staff adoption to value the different needs and the expectations of the several kinds of people who work, according to the improvement of the global performances of a company. Such conception is based in primis on the idea for which the diversity is not to be understood like an abstract concept but it represents a fair market value who shows itself in the process of inclusion of "different" subjects in the relationship between enterprise and workers.

The search introduced in the WP pursues the aim to start a lode of studies that goes in such direction. To such aim it has been lead a survey to ascertain the state of development of the diversity management policies in the working

environment. The search moves in this direction and fills the outcomes of one first experimentation of action research about the diversity management that opens interesting perspectives about this issue.

KEYWORDS: diversity management, corporate organizations, action research

DIVERSITY MANAGEMENT E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE

di Antonio Coccozza *

SOMMARIO

1.	IL PROCESSO EVOLUTIVO DELLE ORGANIZZAZIONI E DEI MODELLI DI MANAGEMENT	13
2.	LA CENTRALITÀ DELLA PERSONA PER LO SVILUPPO DELL'ORGANIZZAZIONE	15
3.	IL DIVERSITY MANAGEMENT: CONFRONTARSI CON LA DIVERSITÀ	18
4.	LA GESTIONE DELLE DIFFERENZE E I SUOI BENEFICI ORGANIZZATIVI.....	20
5.	CAUSE SPECIFICHE DI DIVERSITÀ NELLE ORGANIZZAZIONI	22
6.	CULTURA ORGANIZZATIVA E DIVERSITÀ	24
7.	ALCUNE ESPERIENZE AZIENDALI DI DIVERSITY MANAGEMENT IN ITALIA.....	26
8.	UN PROGETTO DI RICERCA INNOVATIVO IN TEMA DI DIVERSITY MANAGEMENT ...	27
9.	LE EVIDENZE EMPIRICHE DEL PROGETTO NELLE REALTÀ AZIENDALI	29

* Il testo qui riprodotto rappresenta una sintesi di un saggio: Coccozza A., *Diversity management e valorizzazione delle risorse umane*, in Coccozza A, Cimaglia M. C., a cura di, *Il diversity management. La gestione delle differenze negli ambienti di lavoro*, Franco Angeli, Milano, 2010.

Antonio Coccozza è docente di "Sociologia del lavoro e delle organizzazioni" presso la Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università degli studi di Roma Tre e di "Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane" nella Facoltà di Scienze Politiche dell'Università LUISS Guido Carli..

1. Il processo evolutivo delle organizzazioni e dei modelli di management

La nuova frontiera delle politiche di *human resources management*, ha ormai superato nelle organizzazioni innovative, l'era delle strategie orientate a sostenere unicamente l'innovazione tecnologica e i processi produttivi, per investire in un approccio diversificato alla gestione delle risorse umane, in cui svolge un ruolo primario il coinvolgimento attivo e la partecipazione consapevole alla determinazione delle strategie organizzative e produttive aziendali.

Nell'attuale contesto economico e sociale globalizzato, interessato da un profondo mutamento, rappresentato dalla rilevante pervasività dell'innovazione tecnologica, da un costante sviluppo dei modelli organizzativi nonché da una profonda trasformazione dei processi produttivi, è sempre più condiviso l'assunto che il vero vantaggio competitivo per il sistema impresa risiede nell'adozione di politiche gestionali integrate, mirate ad offrire un'uguaglianza delle opportunità nella piena valorizzazione delle risorse umane, a partire dalla valorizzazione delle differenze e delle diversità che caratterizzano ciascuna persona nelle relazioni di lavoro¹.

Del resto, a seguito delle conseguenze derivanti dal fluire dei fenomeni appena richiamati, occorre tenere presente che le organizzazioni aziendali vedono in atto un fondamentale processo di trasformazione ed innovazione, che investe quattro grandi diverse dimensioni di tipo: strutturale, organizzativa, gestionale e culturale.

Le stesse pubbliche amministrazioni dei principali Paesi industrializzati sono interessate da queste trasformazioni, in una prospettiva di *new public management*, che punta ad incrementare il livello di efficacia e di efficienza dell'azione amministrativa e ad un maggiore grado di snellimento delle procedure, coinvolgendo in questo sforzo direttamente i cittadini.

In questo nuovo scenario, per comprendere interamente l'ampia portata dei fenomeni evolutivi è necessario passare dal concetto di *cambiamento*, inteso come variazione di tipo quantitativo, a quello di *mutamento*, che presuppone, invece, una variazione sistemica e qualitativa, e che permette il trapasso da un modello organizzativo di tipo burocratico ad un modello telocratico (dal greco *telos*) orientato al raggiungimento di un fine/obiettivo².

Una comprensione efficace di queste profonde trasformazioni e l'affermazione di un vero e proprio processo di mutamento nelle nostre società e nell'economia globale, richiede l'affermazione di un nuovo paradigma interpretativo, in cui si postula il passaggio da un'economia di scala ad un'economia della flessibilità e il superamento di una logica tecnocentrica o

¹ Cocozza 2006a

² Cocozza 2004; Cocozza 2008a.

economico-centrica a favore di una visione antropocentrica. Infatti, come è stato opportunamente sostenuto³: “*La gestione delle imprese, prima centrata sulla produzione, viene ora sempre più centrata sul mercato, accettando la variabilità del mercato e la conseguente varietà di prodotto che essa comporta.* In particolare nel passaggio da una economia di scala ad una economia della flessibilità, cambiano radicalmente i criteri di gestione delle imprese ed assume un’accezione diversa il concetto di “efficacia economica”, intesa come la necessità di realizzare prodotti o servizi appropriati nel tempo, nel luogo e nel modo in cui gli stessi sono richiesti dal mercato e dai criteri di qualità e personalizzazione attesa dal cliente.

Con riferimento al processo di “mutamento” del sistema impresa, le organizzazioni vivono profonde modifiche nella *dimensione strutturale e organica* in forza dell’affermazione di una serie di variabili inarrestabili, che hanno contribuito all’esplosione delle contraddizioni del paradigma organizzativo imperante a livello mondiale per oltre settant’anni. Le variabili che hanno maggiormente contribuito ad imprimere un forte impulso al mutamento, sono riconducibili all’estrema pervasività dell’innovazione tecnologica, alla costante evoluzione dei modelli organizzativi, alla profonda trasformazione dei processi di regolazione dei rapporti di lavoro. Il passaggio da una filosofia gestionale fortemente ancorata ai postulati del taylor-fordismo ad una gestione più innovativa, ha determinato il collasso dell’intero apparato di norme, conoscenze e comportamenti, noto come “*scientific management*”. Dalla certezza dell’apparato tecnologico e burocratico, discendeva la visione di un unico modello organizzativo e, quindi, di un assetto procedurale rigido. Le organizzazioni potevano permettersi un approccio di dominanza nei confronti dei due mercati di riferimento, quello dei consumatori e quello del lavoro. Di entrambi i mercati potevano prevedere bisogni, necessità e dinamiche; ad entrambi i mercati si riuscivano ad offrire prodotti e servizi in grado di soddisfarli. Gli attori del mercato, invece, tendevano a modellare i comportamenti d’acquisto in relazione agli stimoli offerti dal sistema delle imprese. Le risorse umane operanti nell’organizzazione, infine, realizzavano la propria performance aziendale attraverso rigide e mortificanti parcellizzazioni dell’attività, attraverso una riduzione del lavoro a compiti elementari e all’assegnazione del tempo standard, al quale nessuno poteva sottrarsi. In questo modo il lavoratore era tenuto a concentrarsi nella sola esecuzione del proprio compito (elementare) per il quale veniva addestrato⁴.

Con il superamento dei dogmi legati allo *scientific management*, si sono affermate nella cultura d’impresa una serie di tendenze e impostazioni teoriche, del tutto antitetico al modello taylor fordista. Innanzitutto, frana la certezza della “*one best way*”, ossia la filosofia che vede una sola modalità di

³ Butera 1988.

⁴ Cocozza 2006a.

produzione e gestione attraverso cui è possibile raggiungere, in un determinato tempo, i risultati produttivi attesi. Ad essa si sostituisce, la necessità di rinvenire volta per volta l'assetto organizzativo più confacente alle specificità del mercato, nonché alle esigenze della popolazione produttiva operante in azienda⁵. Si supera la pregnanza del rapporto gerarchico funzionale all'interno dell'organizzazione, in favore di un progressivo decentramento delle decisioni, di un sistema di comunicazione, confronto e scambio di opinioni e proposte (*organizzazione informale*) non gerarchico (*top down*) e prescrittivo. Si assiste, poi, all'attivazione di forme di *empowerment*, con l'esercizio di una *leadership* orientata a infondere energia, a favorire autodeterminazione, a influenzare positivamente le persone, creando relazioni collaborative e non conflittuali.

L'intero processo di mutamento del sistema impresa, ha portato all'affermazione di nuovi modelli organizzativi orientati ai principi della *Total Quality Management (TQM)*, della *lean production*, o *learning organization*, ove la risorsa umana smette di essere considerata esclusivamente un "costo", per considerarsi l'unico strumento strategico indispensabile e irriproducibile, che consente di adeguare l'organizzazione interna ai mutamenti dello scenario esterno.

In questa prospettiva la dimensione individuale diventa prioritaria all'interno dell'organizzazione che ha avviato al suo interno processi di snellimento, semplificazione e appiattimento delle strutture costitutive, e l'efficace gestione delle risorse diventa strategia necessaria per la creazione di un reale e duraturo vantaggio competitivo del sistema organizzativo nel mercato.

2. La centralità della persona per lo sviluppo dell'organizzazione

La vera sfida dell'impresa, quindi, nell'era post industriale diventa la valorizzazione delle persone attraverso il potenziamento dei talenti e del patrimonio cognitivo (*competencies*), nonché attraverso l'attenzione alle differenze soggettive che si profilano nell'universo aziendale.

L'economista premio Nobel Theodore Schultz, ha introdotto nella teoria economica neoclassica la nozione di "capitale umano", identificando il "*livello di conoscenza aggregata presente in una società che ne influenza qualunque processo produttivo*"⁶. L'importanza di tale definizione risiede nell'aver rivisitato il ruolo dell'uomo all'interno del meccanismo produttivo, etichettato nel corso degli anni prima "forza lavoro", poi "manodopera", fino a "risorsa umana", sottolineando come il valore aggiunto passasse progressivamente da una dimensione fisica ad una intellettuale e di conoscenza. La nuova

⁵ Iacci 2004.

⁶ Schultz 1961.

impostazione teorica richiede, pertanto, alle organizzazioni un'efficace gestione del capitale umano, attraverso la valorizzazione del potenziale e delle attitudini proprie di ogni singola persona, facendo leva sulla motivazione e tenendo conto delle singole aspirazioni⁷.

L'impresa innovativa si presenta come un'*organizzazione motivante*⁸ che, per perseguire obiettivi di qualità, è indotta a far interagire in modo sistemico diverse variabili presenti nel complesso sistema aziendale, vale a dire le politiche del personale e il *diversity management* con le relazioni industriali partecipative e con l'innovazione tecnologica ed organizzativa.

La nuova frontiera della Direzione Risorse Umane nelle organizzazioni virtuose, ha ormai superato l'era delle strategie orientate a sostenere la sola efficacia, caratterizzata dal potenziamento del know-how, per proiettarsi sempre più verso la prospettiva dell'efficacia, in cui svolgono un ruolo primario il *know-why* e la motivazione ad agire, il riconoscimento di senso nell'attività lavorativa svolta e la valorizzazione dell'apporto dei singoli tenuto conto delle rispettive differenze.

Infatti, l'uguaglianza e la diversità rappresentano le due direttrici principali attraverso le quali si è formata la coscienza politico-sociale e lavorativa delle persone nell'attuale contesto economico e culturale, a partire dal riconoscimento delle principali differenze rappresentate dal genere, dall'età, dalla provenienza etnica e quella culturale, o da quella che interessa le persone disabili.

Le organizzazioni di lavoro che recepiscono l'essenza del cambiamento e la portata rivoluzionaria dei nuovi paradigmi teorici, condividono la necessità di implementare politiche di diversity, partendo dall'assunto che le diversità esistenti in ciascuna risorsa umana sono funzionali all'organizzazione nel conseguire vantaggio competitivo⁹. Le organizzazioni che sviluppano politiche di gestione delle diversità, valorizzano la centralità dell'individuo per raccogliergli l'impegno e il consenso verso la *mission* e le strategie aziendali. *“Oggi l'organizzazione non può esimersi dal provvedere ad investire sugli uomini che potranno dirigerla domani; deve insomma rinnovare il suo capitale umano, deve valorizzare costantemente le sue risorse umane”*¹⁰. Il vantaggio competitivo, viene indiscutibilmente a legarsi al valore professionale del capitale umano e al grado di motivazione impiegato da quest'ultimo nel processo di produzione. I bisogni dell'individuo e le esigenze dell'organizzazione trovano congiunta soddisfazione nel *diversity*

⁷ Cocozza 2006c.

⁸ Cocozza 1993; Cocozza 2006; Cocozza 2010a; Cocozza 2010b.

⁹ Cocozza 2006a.

¹⁰ Drucker 1985.

management, riconosciuto come l’anello virtuoso di collegamento e scambio tra persone e organizzazione¹¹.

In uno scenario complesso, come quello attuale, risulta fondamentale riconsiderare il rapporto tra le persone e l’organizzazione, mettendo in campo strumenti gestionali e culturali in grado di sviluppare un senso di “cittadinanza organizzativa”, che sfoci in comportamenti che consentono concretamente il raggiungimento degli obiettivi comuni¹².

A seguito delle recenti evoluzioni del mercato del lavoro, i rapporti contrattuali sempre più flessibili hanno letteralmente preso il posto dei tradizionali contratti a tempo indeterminato, caratterizzati dalla promessa del “posto di lavoro fisso e per sempre” e dalle garanzie e tutele ad esse associate. Si sono diffuse forme contrattuali meno impegnative per le organizzazioni: Co.Co.Co, Contratti a progetto, a tempo determinato, etc.¹³. I datori di lavoro, di conseguenza, non sono più in grado di offrire sicurezze di lavoro e opportunità di carriere a lungo termine. Per poter attrarre risorse umane, sono tenuti a assicurare al lavoratore un ambiente favorevole alla crescita e all’apprendimento, cosicché questi raggiunga l’esperienza e le competenze necessarie per incrementare la sua occupabilità nell’organizzazione o altrove¹⁴. I lavoratori, diventati nomadi o multi-impiego, sono spinti a riconoscere la sicurezza e la certezza del posto di lavoro attraverso nuove forme¹⁵. Ecco che, di fronte a un rapporto di lavoro contrattualmente più flessibile e meno standardizzato, la centralità dell’individuo in termini di costante valorizzazione e accrescimento, diventa assolutamente strategica e indispensabile per sostenere le motivazioni dei propri collaboratori e sviluppare consenso verso i valori e le strategie aziendali.

Il difficile problema della contemporaneità, è pertanto quello di tenere insieme particolarità e universalità, località e globalità, evitando che le istanze di universalità si traducano in omologazione totalitaria, con la conseguente riduzione della varietà di forme di vita e di cultura, di linguaggi ed intelligenze, con l’esclusione, ovvero, della possibilità di essere “altrimenti” e di pensare diversamente¹⁶.

Infine, occorre evidenziare un ulteriore aspetto che asseconda l’apertura da parte delle organizzazioni alla gestione delle diversità ed, in particolare, delle differenze etnico-culturali nelle risorse umane. Si tratta del processo di “*progressiva dematerializzazione dell’economia*”, che impone alle realtà aziendali di rivedere le strategie di investimento e la composizione del capitale aziendale, a favore di una maggiore incidenza del patrimonio immateriale. Al

¹¹ Cocozza 2008b.

¹² Cuomo, Mapelli 2007.

¹³ Cocozza 2008a, Cocozza 2008b.

¹⁴ Cuomo, Mapelli 2007.

¹⁵ Elling 1998.

¹⁶ Minerva 2002.

fine di guadagnare flessibilità in un contesto di accelerata obsolescenza degli elementi fisici dell'azienda, l'organizzazione avvia una progressiva esternalizzazione dei processi, snellendo la struttura produttiva o accostandosi ad una rete esterna o attraverso azioni di delocalizzazione. Ciò di per sé, determina un accrescimento della relazione con la "diversità" sia essa rappresentata da individui che operano in realtà esternalizzate, sia delocalizzate.

3. Il Diversity Management: confrontarsi con la diversità

Le indicazioni che la letteratura offre sull'argomento del *diversity management*, sono state sintetizzate¹⁷ individuando tre modi attraverso cui le *business organizations* hanno scelto di approcciarsi alla questione "diversità":

- a) *Affirmative action*: si focalizza sull'inclusione e richiede un'azione speciale per correggere gli squilibri;
- b) *Valuing differences*: pone l'accento sulle relazioni e su come le persone si rapportano all'interno delle organizzazioni;
- c) *Diversity management*: punta a creare un ambiente che stimoli l'emergere del talento di tutti i soggetti coinvolti.

Nello specifico, il *diversity management* si fonda su una concezione olistica delle risorse umane in forza della quale, la persona trova adeguata valorizzazione attraverso una serie di dimensioni: comportamentale, dove enfasi viene posta sulla costruzione di specifiche abilità e sulla costruzione di politiche che riescano a tirar fuori il meglio da ogni lavoratore; strategica, in cui i risultati di politiche di *diversity management*, contribuiscono al raggiungimento dei fini e degli obiettivi organizzativi e sono legati a ricompense; sinergica, nella misura in cui il modello si fonda sull'assunto che gruppi diversi consentiranno nuovi modi di lavorare insieme in modo efficace. Nasce così il concetto di *diversity management*, termine con cui si designa generalmente: "l'adozione di politiche del personale mirate e segmentate, tese a valorizzare le diverse necessità, i bisogni e le aspettative delle varie tipologie di persone che lavorano, in funzione del miglioramento delle performances complessive dell'azienda".

Il concetto di gestione delle differenze ha subito evoluzioni importanti nel tempo; evoluzioni legate alla visione del tipo di relazione che dovrebbe istituirsi fra i soggetti "differenti" ed il resto della popolazione. Negli anni '60 domina il concetto di "assimilazione", in forza del quale al di là delle differenze il dato fondamentale è rappresentato dalla condivisione di un ben più ampio patrimonio comune, una comune *umanità*. La natura di questa

¹⁷ Thomas 1999a; Thomas 1999b.

comunanza, più che su tratti veramente generali, in realtà risulta essere concretamente definita dai valori, dalla cultura, dalle norme e dalle prassi esistenti e prevalenti in un dato paese/area (mono culturalismo). In questo senso (“siamo tutti eguali”), la modalità prevalente di gestione delle differenze è quella che cerca di mettere tutti in condizioni di giocare con le stesse regole. Regole, però, dettate dalla maggioranza. E’ l’approccio fondato sulla creazione di pari opportunità, che con strumenti prevalentemente normativi e formativi delle minoranze portatrici di differenze, cerca di allineare sul nastro di partenza della vita tutti i cittadini. Investendoli, innanzitutto di eguali diritti e di opportunità di sviluppare eguali capacità. Questo approccio, risente molto dei fondamenti della democrazia nord-americana, basata sui diritti dell’individuo e su un concetto di società di eguali (*discrimination and fairness paradigm*).

Per quanto riguarda il mondo delle aziende, questa è l’epoca in cui l’approccio alle differenze si esaurisce nella conformità (compliance) a norme e regolamenti. Magari con politiche di assunzione che tendono a riprodurre, nella composizione percentuale degli organici, le principali differenze presenti sul mercato del lavoro. Del resto, come è oramai ben documentato in letteratura¹⁸, detto approccio non comporta alcun incremento automatico delle prestazioni aziendali, piuttosto può fare aumentare le tensioni fra colleghi, con conseguenze piuttosto negative per le organizzazioni. La popolazione aziendale si differenzia, ma non il modo di lavorare. Un esempio eccellente di queste organizzazioni, differenziate ma definitivamente monoculturali, è quello delle Forze Armate.

Nei decenni successivi aumenta la sensibilità ai fattori differenzianti, piuttosto che alle comunanze.

L’approccio che si afferma è quello della *differenziazione* (“celebrazione delle differenze”), dell’orgoglio, della differenza, inteso come punto focale dell’attenzione sia essa politica o sociale.

Si parla, quindi, di separazione per esaltare un multi culturalismo di soggetti collettivi equivalenti, ma con percorsi propri, autonomi, di sviluppo. Questo arco di tempo, è l’epoca delle lotte per i diritti civili, particolarmente sentite negli Usa (cittadini di colore, cittadini con orientamenti non etero-sessuali, etc.: *access and legitimacy paradigm*), ma presenti anche in Europa, ad esempio col movimento femminista. Come per il modello basato sull’assimilazione, anche in questo caso i vantaggi per le aziende sono stati limitati. Il potenziale delle differenze al più, è stato usato localmente nei punti di contatto con nicchie di mercato. In questo caso, le differenze possono essere usate ma non sono comprese, e le stesse non generano alcun apprendimento.

¹⁸ Thomas 1996.

- Con la fine degli anni Novanta, si afferma invece un concetto di relazione con le differenze che cerca di integrare e superare i due precedenti¹⁹. E' il modello cosiddetto dell'*inclusione*, che da un lato continua a sostenere come centrale il tema delle pari opportunità ma, dall'altro, intende cogliere le differenze come un valore, anziché come un fattore accidentale o controproducente (*learning and effectiveness paradigm*).

In altri termini, un atteggiamento inclusivo è costantemente portato all'ascolto, è aperto al cambiamento totale e trasversale, che coinvolge tutti i soggetti, stimolandoli a modalità di convivenza sempre differenti, risultanti di una continua e comune evoluzione culturale (interculturalismo). E' in questo periodo, che le aziende cominciano a diventare soggetti più attivi nella gestione del diversity, incoraggiate dalla potenziale dimensione di utilità strategica della differenza, come valore ovvero come un reale potenziale di miglioramento dell'efficacia complessiva dei propri processi.

In questo senso, i portatori di differenze cominciano ad essere percepiti come "in grado di apportare conoscenze e prospettive sul come svolgere una certa attività che sono differenti, importanti e competitivamente rilevanti. Come progettare un processo, raggiungere dei risultati, definire dei compiti, creare team efficaci, scambiare idee, guidare le persone..."²⁰.

4. La gestione delle differenze e i suoi benefici organizzativi

Nell'attuale contesto sociale ed economico il tema del *diversity management*, ovvero di quelle politiche tese alla gestione e alla piena valorizzazione delle differenze, intese come insieme di "potenziali risorse" di cui ciascuna persona è portatrice nel suo apporto lavorativo e nell'agire organizzativo, tende a diventare un "campo di sperimentazione" e un'area di intervento fondamentale nelle imprese più innovative.

Alcune aziende, hanno continuato a implementare le vecchie e rigide politiche di gestione, d'ispirazione taylor-fordista, suggerendo ancora una volta un modello universale di management che continua a valutare le persone come "fattori di costo", standardizzando e annullando le differenze. Altre aziende, invece, nel recepire l'essenza del cambiamento e la portata rivoluzionaria dei nuovi paradigmi teorici, hanno condiviso la reale necessità di implementare una politica di diversity, partendo dalla consapevolezza che le diversità esistenti in ciascuna risorsa umana, sono funzionali all'organizzazione nel conseguire il vantaggio competitivo. Quest'ultimo inteso dalla letteratura manageriale nella seguente definizione: "Nel caso in cui due o più imprese competano all'interno dello stesso mercato, un'impresa possiede un vantaggio

¹⁹ Thomas 1996.

²⁰ Thomas 1996.

*competitivo sui suoi rivali quando ottiene in maniera continuativa una redditività superiore, o quando ha la possibilità di conseguirla*²¹.

Il vantaggio competitivo, viene indiscutibilmente a legarsi al valore professionale del capitale umano e al grado di motivazione impiegato, da quest'ultimo, nel processo di produzione. I bisogni dell'individuo e le esigenze dell'organizzazione trovano comune soddisfazione nel *diversity management*, inteso quale strategia virtuosa di successo per l'organizzazione. Nel processo aziendale di cambiamento, la gestione delle diversità si pone l'obiettivo di valorizzare conoscenze, abilità e competenze di cui ogni individuo è portatore e che può mettere in gioco per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Il capitale umano, non è più un mezzo per raggiungere un fine, ma rappresenta la risorsa principale che l'azienda ha a disposizione, lungo tutto il processo produttivo, per conseguire vantaggio rispetto ai *competitors*²². Ciò consente, dal punto di vista delle organizzazioni che scelgono di investire nel *diversity management*, la possibilità di ottenere una risposta organizzativa concreta e di successo per migliorare la gestione del proprio business. Inoltre, consente di ridurre i costi derivanti dal mancato rispetto delle prescrizioni normative sulle pari opportunità lavorative, i costi della selezione e formazione del personale, con particolare riguardo al turnover del personale con caratteristiche diverse (ad esempio: extracomunitario o appartenente ad altre "minoranze"), nonché i costi connessi con la salute e l'assenteismo delle risorse umane.

Un ultimo aspetto, che legittima le attuali attenzioni nei confronti delle politiche di diversity risiede, invece, nell'evoluzione dei mercati e nella conseguente esigenza di flessibilità. Le organizzazioni necessitano di possedere personale che presenti le competenze dettate dal progresso che si sta sperimentando. *“La diversità etnico culturale offre di per sé competenze specifiche: si pensi, ad esempio, alla conoscenza di nuovi mercati di sbocco da parte di dipendenti non autoctoni o alle competenze tecnologico-informatiche gestite con abilità da alcune etnie”*²³.

Per quanto concerne, i riflessi sulle persone derivanti da un'efficace gestione delle differenze, occorre tener presente che la relazione individuo/lavoro ha subito un radicale e acuto cambiamento, in forza del quale le risorse umane sono sempre meno interessate ai meri aumenti retributivi, aspirando piuttosto ad incarichi fortemente personalizzati, capaci di condurre all'autorealizzazione ed al benessere personale. Crescono, in sostanza, le aspettative che le persone riversano nel contesto lavorativo. Attese fortemente individuali, che sono dettate da esigenze motivazionali e dal desiderio di reali prospettive di carriere, piuttosto che dalle condizioni economiche .

²¹ Grant 2006.

²² Cuomo, Mapelli 2007.

²³ Padua 2007.

Anche l'atteggiamento dei collaboratori, che vivono una condizione di diversità per motivi razziali o etnici, per genere, per disabilità o, addirittura preferenze sessuali, cambia nel momento in cui percepiscono l'interesse che l'organizzazione ha nei propri confronti. Gli stessi saranno spontaneamente indotti, a migliorare la performance individuale e di gruppo, con conseguente incremento del risultato economico dell'azienda. Spesso infatti, nonostante le tutele e le garanzie egualitarie offerte dalla legislazione nazionale e comunitaria, tese all'abbattimento di ogni forma di discriminazione, i soggetti portatori di diversità hanno ancora difficoltà ad esprimere le rispettive potenzialità se non a trovare un impiego²⁴. *“Le politiche di diversity management favoriscono una percezione più positiva, da parte dell'impresa, del capitale umano e, per contro, dei valori dell'organizzazione da parte dei lavoratori. Questo cambiamento di relazione può portare al miglioramento del clima organizzativo e al rafforzamento dei valori culturali dell'organizzazione”*²⁵.

5. Cause specifiche di diversità nelle organizzazioni

Come è stato affrontato nei precedenti paragrafi, l'origine in senso lato del tema delle diversità nelle organizzazioni può ricondursi, tra le varie motivazioni, a un mutamento sociale ed economico, che ha inciso di riflesso sugli approcci teorici di management all'interno del sistema impresa.

Nello specifico esistono, tutta una serie di fattori strutturali che legittimano da parte dell'organizzazione, la scelta di intraprendere politiche di gestione delle diversità. Un primo aspetto, già peraltro anticipato, riguarda l'innalzamento qualitativo delle esigenze che i singoli individui mostrano nei confronti dell'universo lavorativo. Le risorse umane all'interno di un'organizzazione di lavoro, comprendono che il reale aumento della qualità della propria vita, è dato non dall'incentivo economico, bensì dalla leva motivazionale e da un'adeguata valorizzazione delle carriere. Cresce, in buona sostanza il numero delle persone che ha superato i livelli di bisogni primari e si muove verso bisogni di autorealizzazione.

Un'ulteriore causa di apertura da parte di un'organizzazione a progetti di *diversity management*, è la continua evoluzione dei modelli organizzativi e dei “task” all'interno delle organizzazioni. *“Se è vero che le singole persone chiedono di più alle rispettive organizzazioni, dall'altro lato anche quest'ultime si aspettano sempre più risultati concreti e prestazioni efficaci ed efficienti. Aumenta così la specificità dei singoli compiti e delle mansioni”*²⁶.

²⁴ Digh 1998.

²⁵ Cuomo, Mapelli 2007.

²⁶ Cuomo, Mapelli 2007.

Un successivo ed evidente fattore di impulso al *diversity management*, è la cosiddetta *cross-culture*, intesa come la compresenza di lavoratori di nazionalità molto differenti all'interno del contesto di lavoro, a seguito della progressiva internazionalizzazione e globalizzazione dei mercati. Nelle organizzazioni, soprattutto multinazionali, si trovano a collaborare e convivere professionalmente persone provenienti da paesi diversi, portatori di valori e messaggi culturali differenti. *“Il tema culturale si sta affacciando anche nelle aziende italiane di piccole e medie dimensioni, che non necessariamente hanno rapporti di lavoro con l'estero: accade sempre più spesso, infatti, che dati i fenomeni migratori registrati negli ultimi anni, si trovi personale extracomunitario nei reparti produttivi, nei cantieri edili, nell'assistenza ai bambini e agli anziani e, progressivamente, anche negli uffici e nei laboratori”*²⁷.

Un ulteriore fenomeno di accelerazione degli strumenti di gestione delle diversità, è la femminilizzazione del mercato del lavoro, affermata con il progressivo processo di indebolimento del modello tradizionale di divisione dei ruoli familiari (l'uomo era responsabile di procurare le risorse economiche necessarie alla famiglia, mentre la donna, fulcro del focolare domestico, era dedita alle cure della casa e dei figli). Le donne, a causa della diseguale distribuzione del carico di lavoro domestico nella famiglia, continuano nonostante tutto a sostenere le maggiori responsabilità nella cura dei figli.

Infine, un ultimo aspetto di particolare incidenza nel favorire politiche di gestione delle diversità è la presenza di soggetti disabili all'interno dei vari contesti lavorativi. Nei confronti dei portatori di disabilità, la società contemporanea ha individuato appositi strumenti culturali e normativi per ridisegnarne la collocazione sociale. In Italia, per far fronte al problema della discriminazione nei confronti di individui diversamente abili, è stata adottata la Legge n. 68/1999 recante *“Norme per il diritto al lavoro dei disabili”*, che istituisce una modalità di inserimento basata sulla collaborazione fruttuosa tra lavoratore disabile, servizi per l'impiego e datori di lavoro. *“L'obiettivo della legge è stato formulare una diagnosi funzionale che consenta di giungere all'individuazione della capacità globale, sia attuale che potenziale della persona disabile al fine del suo inserimento normativo”*²⁸.

Come risulta evidente dalle tendenze appena descritte, il quadro delle motivazioni strutturali, inerenti tanto la sfera sociale quanto quella individuale, che portano le organizzazioni ad affrontare sensibilmente il tema delle diversità, si mostra molteplice e complesso. Per detta ragione, il tema del diversity non può essere interpretato come una “moda” passeggera della cultura d'impresa, bensì come dimensione gestionale e organizzativa delle aziende del futuro.

²⁷ Cuomo, Mapelli 2007.

²⁸ Cuomo, Mapelli 2007.

6. Cultura organizzativa e diversità

Confrontarsi con la diversità significa fare i conti con la dimensione culturale. Le organizzazioni come culture²⁹, sono universi complessi che contengono al loro interno una miriade di sottili legami e una rete di valori differenti, che necessitano di essere valorizzati e integrati nella visione comune di sviluppo dell'organizzazione.

Ogni organizzazione, ha una propria cultura di riferimento che può essere più o meno aperta all'accettazione della diversity. L'implementazione di progetti di gestione delle differenze all'interno di un'organizzazione, presuppone come obiettivo principale lo sviluppo di una cultura favorevole all'accoglimento della diversità³⁰. *“Il primo passo che dovrebbe fare un'organizzazione che vuole orientarsi alla inclusione delle diversità è di natura culturale...e la cultura costituisce contemporaneamente il vincolo e la risorsa al cambiamento: quando parliamo di cultura, infatti, ci muoviamo all'interno di una contraddizione: omogeneità culturale come fattore di velocità di comunicazione e di valori condivisi, ma anche come freno all'accoglienza di idee nuove e di soluzioni differenti dal passato”*³¹.

Oggi numerosi studi, rilevano la centralità della cultura organizzativa e il legame tra cultura e performance aziendale: è necessario favorire lo sviluppo di una cultura orientata all'accoglimento della diversità per ottenere risultati di business soddisfacenti. Per ogni organizzazione, però, esiste un limite fisiologico all'accettazione della diversità, cosiddetta “resistenza al diverso”. In tal caso *“La vera difficoltà sta nel riuscire a comprendere quali siano gli elementi di omogeneità che sostengono le performance organizzative e quali possano essere esclusivamente frutto di tradizione, di modalità cognitive condivise, ma non per questo necessariamente aggiornate”*³². Esiste una fisiologia della coesione (*in group*), che è anche fattore di coesione organizzativa. Riconoscersi in un gruppo, è gratificante dal punto di vista individuale e fattore di creazione e di sostegno all'identità. Del resto, ogni persona è portata naturalmente a ricercare una conferma alle proprie scelte e alla propria visione del mondo. Soltanto che l'omogeneità culturale rappresenta, per un verso, un fattore di velocità di comunicazione e di condivisione di valori, per un altro verso un freno all'accoglienza di idee nuove e di soluzioni differenti dal passato. L' *in group* può quindi, trasformarsi in *group-think*, un limite alla capacità del gruppo di accogliere idee nuove, posizioni differenti e non in linea con il dettame prevalente³³.

²⁹ Gagliardi 1986; Alvesson 1996; Bodega 1993.

³⁰ Cuomo, Mapelli 2007.

³¹ Bombelli, Finzi 2006.

³² Cuomo, Mapelli 2007.

³³ Bombelli 2004.

Ogni organizzazione, pertanto, ha dei limiti fisiologici all'accettazione delle diversità. La soluzione opportuna per le organizzazioni che adottano politiche di *diversity management*, sarebbe quella di definire quali sono gli elementi di omogeneità che sostengono le performances organizzative, e soprattutto sviluppare una cultura organizzativa il più possibile forte che, guarda all'uniformità delle aspettative e dei risultati, dando spazio alla condivisione di valori essenziali tra i quali l'accettazione della diversità.

Cox³⁴ ha dato un determinante contributo in questo ambito, definendo un gruppo culturale come *“un'affiliazione di persone che condividono certe norme, valori o tradizioni che sono differenti da quelli di altri gruppi. Per cui la diversità culturale indica la rappresentazione all'interno di un sistema sociale delle persone con affiliazioni a differenti gruppi di rilevanza culturale”*.

Lo stesso Cox³⁵, opera anche una classificazione delle organizzazioni in relazione alla diversità, sostenendo l'importanza di implementare processi di integrazione culturale per un'organizzazione che voglia riconoscere e valorizzare le differenze.

ORGANIZZAZIONI MONOLITICHE	ORGANIZZAZIONI PLURICULTURALI	ORGANIZZAZIONI MULTICULTURALI
-Alto grado di omogeneità interna	-Maggiore eterogeneità interna	-Riconoscono e valorizzano la diversità
-Donne e minoranze etniche non rappresentate	-Inclusione di persone con background diversi	-Tutte le risorse sono integrate e esprimono il proprio potenziale
-Maggiore presenza di individui di una classe dominante	-Riduzione discriminazione di risarcimento	-Assenza di pregiudizi e gestione proattiva del conflitto intergruppi

Fonte: Cox (1993)

L'organizzazione che riesce a sviluppare le condizioni per valorizzare le diversità e integrare tutte le persone in possesso di background diversi, attraverso condizioni di lavoro eque ed inclusive, può definirsi *“organizzazione multiculturale”*.

³⁴ Cox 1993.

³⁵ Cox 1993.

Relativamente alle organizzazioni multiculturali, Leonard³⁶ esplora la composizione e la gestione delle équipes creative, sottolineando l'importanza "dell'abrasione creativa" ossia del promuovere l'innovazione attraverso l'interazione di personalità e punti di vista differenti. I manager, non dovrebbero radunare dei "cloni", ma dovrebbero prediligere la diversità delle caratteristiche cognitive e comportamentali all'interno dei gruppi di lavoro, creando "team di cervelli". L'innovazione e la creatività molto spesso vengono interpretate come elementi di instabilità nell'organizzazione, mentre l'equilibrio di un sistema è frutto di un apprendimento continuo attraverso il confronto tra persone diverse. Il confronto e l'apertura a input differenti, creano maggiore flessibilità per il sistema, tutelando la sua sopravvivenza nel mercato.

Ciò consente di asserire che, il *diversity management* rappresenta per le aziende una scelta strategica e operativa: una pratica aziendale che lavora su due livelli apparentemente opposti, il concetto di uguaglianza e la consapevolezza della differenza, garantendo così a ciascun dipendente le stesse opportunità in maniera diversa. "Ogni risorsa viene valorizzata secondo i suoi ritmi, le sue competenze, le sue qualità"³⁷.

In tal senso, gestire le diversità all'interno di un'organizzazione significa, prima di tutto accettare le disomogeneità interne e legittimare il valore e l'autenticità delle differenze, non solo in riferimento alla gestione dei prodotti o servizi realizzati oppure ai target dei clienti, ma anche con riferimento alle persone che offrono il proprio contributo lavorativo in azienda. Questa opportunità gestionale consente al capitale umano di sviluppare e applicare all'interno dell'organizzazione uno spettro ampio ed integrato di abilità e comportamenti, che riflettono il genere, la razza, la nazionalità, l'età, il background e l'esperienza³⁸.

7. Alcune esperienze aziendali di *diversity management* in Italia

In Italia, il fenomeno del *diversity management*, ha già dato avvio ad una serie di iniziative importanti e ad alcune esperienze aziendali significative, in cui sono state implementate azioni progettuali in diversi campi, come quelli della maternità, dei lavoratori over 45, la costituzione di un "Comitato di ascolto" dei lavoratori e delle loro necessità e aspettative.

In questa prospettiva, nel caso Carire-Cassa di risparmio di Reggio Emilia, è stato elaborato un Progetto che costituiva parte di un piano più ampio volto alla valorizzazione del personale femminile. L'intento del progetto è stato

³⁶ Leonard 1997.

³⁷ Barabino, Jacobs Maggio 2001.

³⁸ Cocozza 2008b.

quello di costruire un “*sistema manageriale di gestione innovativa della maternità*”, che consentisse di guardare all’evento “maternità” secondo una prospettiva processuale, prestando attenzione, in termini di gestione organizzativa, al “prima”, “durante” e “dopo”. La dimensione comunicativa si è rivelata un elemento cruciale all’interno del processo, poiché è attraverso relazioni *face to face* che l’azienda ha voluto dare continuità all’investimento sulla risorsa (donna in maternità), mantenendo elevati i livelli di motivazione e pianificando modalità di rientro accoglienti e non penalizzanti.

Mentre in un’altra esperienza aziendale importante, rappresentata dall’Unicredit (UPA Unicredit Produzioni Accentrate Spa), sono state realizzate diverse azioni progettuali, in un’ottica di carattere generale, rivolte trasversalmente a tutta la popolazione aziendale: indagine annuale finalizzata a testare il “clima”

aziendale; interventi mirati nel campo delle politiche sociali (donazioni sangue, adozione di bambini a distanza); costruzione di un asilo nido aziendale; istituzione di un “Comitato di ascolto”, che offre a tutti i dipendenti l’occasione di potersi relazionare con i vertici aziendali. Per quanto attiene, invece, alle politiche in favore dei lavoratori over 45, sono state implementate tutta una serie di attività a sostegno di un livello maggiore di adattabilità e di capacità relazionale e di socializzazione, attraverso l’attivazione di corsi di lingua inglese, l’organizzazione di eventi ludici (party aziendali) rivolti a coloro che hanno compiuto il 25° o 35° anno di servizio; l’avvio di un’iniziativa di volontariato in collaborazione con la Fondazione UNIDEA nell’ottica di prospettare al lavoratore nuovi stimoli da coltivare anche al termine dell’esperienza lavorativa in azienda.

Di seguito, invece, verranno analizzate le esperienze di *diversity management* condotte all’interno di alcune aziende che gestiscono servizi pubblici. L’analisi andrà a porre l’attenzione su due particolari aspetti che rappresentano e generano diversità nel contesto aziendale, ossia l’*appartenenza al genere femminile* e l’essere persona con *disabilità*.

Si tratta di temi di particolare rilievo per le politiche di *diversity management* affrontate nel volume *Il diversity management. La gestione delle differenze negli ambienti di lavoro*, curato da Cocozza e Cimaglia (2010).

8. Un progetto di ricerca innovativo in tema di diversity management

Nel personale femminile, spesso si evidenzia una sofferenza derivante dal fatto che, la popolazione maschile spesso non comprende appieno le esigenze di cura familiare avvertite dalle donne-lavoratrici, anche nelle ipotesi in cui

queste cerchino di soddisfarle senza che ciò incida sulla produttività o sull'affidabilità lavorativa, ad esempio sfruttando le possibilità offerte da flessibilità organizzative. Le criticità che investono le donne impiegate, sono legate precipuamente al problema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, alla cura dei figli e allo stress psicologico che una tale condizione determina.

Per quanto concerne, invece, le difficoltà in cui si imbattono soggetti diversamente abili, è opportuno considerare innanzitutto la presenza di barriere architettoniche all'interno dei contesti di lavoro, e non solo quelle di tipo macro, come scale, porte strette, bagni non adatti anche se, in genere, nelle grandi realtà aziendali vengono eliminate. Difatti, è parimenti importante la questione delle micro-barriere architettoniche, quelle che impediscono alla persona affetta da disabilità legate al movimento il corretto uso di attrezzature o la mobilità in determinati ambienti; basti pensare ad una macchina fotocopiatrice disposta su un piccolo ripiano o in uno spazio angusto, che ne impediscono l'accesso a chi ha difficoltà di deambulazione; oppure a schedari o documenti posti su ripiani alti o senza possibilità di appoggio per chi, ad esempio, deambula su una carrozzina a rotelle o con le grucce; o ancora alla mancanza di corrimano su scivoli o scale, anche relativi a tratti brevi. Tutto ciò genera situazioni di stress nello svolgimento delle attività professionali quotidiane, spesso piuttosto banali e secondarie rispetto a quelle primarie svolte dalla persona.

Le tre aziende prese in considerazione operano nel campo delle soluzioni e dei servizi di *Business Process Outsourcing* e *Customer Relationship Management*, nel settore dei trasporti urbani e la terza nel settore dei trasporti dei passeggeri e merci; ai fini della ricerca sono state prese in considerazione le sedi di Roma, Napoli e Bologna³⁹. Le tre aziende hanno recentemente affrontato il tema della diversità, al fine di ridurre le situazioni di stress lavorativo che possono determinarsi in contesti aziendali caratterizzati dalla compresenza di lavoratori con esigenze tra loro eterogenee.

Più precisamente, tali aziende sono state coinvolte all'interno di una ricerca realizzata dall'Associazione Nuovi Lavori nel corso del 2008, sulla base di un progetto finanziato dal Ministero del Lavoro, della Salute e della Previdenza, che intendeva sperimentare modalità di intervento in tema di convivenza fra soggetti portatori di diversità, nonché sensibilizzare la popolazione esistente in azienda. Come già ricordato, i risultati di tale ricerca sono in corso di pubblicazione nel volume *Il diversity management. La gestione delle differenze negli ambienti di lavoro*, curato da Coccozza e Cimaglia (2010).

Attraverso la predisposizione di appositi strumenti di indagine sono stati realizzati diversi focus group destinati a campioni della popolazione aziendale,

³⁹ I nominativi delle aziende sono stati resi anonimi per ragioni di *Privacy*. Chi fosse interessato ad ulteriori informazioni sulle risultanze della ricerca può contattare la redazione.

con l'obiettivo di rilevare le problematiche connesse con la diversità all'interno del contesto di lavoro, nonché sono stati attuati, al termine dei focus group, alcuni laboratori di tipo formativo rivolti all'intera popolazione aziendale, al fine di favorire la crescita di una cultura positivamente orientata verso il *diversity management*.

Nello specifico, per quanto riguarda la realizzazione dei focus group, sono state analizzate le potenziali difficoltà oggettive, insite nella loro applicazione e sono stati elaborati ben cinque focus group secondo la seguente articolazione:

- a) n. 1 focus group per la popolazione aziendale maschile;
- b) n. 1 focus group per la popolazione aziendale femminile,
- c) n. 1 focus group per la popolazione aziendale disabile;
- d) n. 1 focus group per la popolazione aziendale mista.
- e) n. 1 focus group per la popolazione aziendale apicale.

Nei focus group, sono state condotte una serie di interviste collettive, allo scopo di contribuire alla rilevazione di informazioni/valutazioni sullo svolgimento del progetto e sulla coerenza fra attività poste in essere ed obiettivi previsti. Ciascun focus group, è stato condotto da tre esperti (coordinatore, esperto e captatore). I focus group relativi alle tematiche di genere, sono stati di fatto divisi in 4 tipologie, una relativa alla popolazione femminile, una a quella maschile, una a quella mista e una alle figure apicali e al management intermedio. I focus group relativi alla disabilità, sono stati invece divisi in 4 tipologie, una relativa alla popolazione con disabilità, una a quella dei lavoratori c.d. "normodotati", una a quella mista e una alle figure apicali e al management intermedio.

L'intera ricerca, realizzata attraverso il ricorso a specifici strumenti metodologici di tipo qualitativo, orientati ad una logica di *action research*, ha consentito di proporre una sorte di modello organizzativo incentivante i comportamenti virtuosi, da prendere ad esempio al fine di stimolare le aziende ad intraprendere politiche di *diversity management*, che tengano conto in misura adeguata nella loro organizzazione sia delle differenze di genere sia delle differenze legate alla disabilità, ma anche di quelle derivanti dall'età e da quelle della multiculturalità⁴⁰.

9. Le evidenze empiriche del progetto nelle realtà aziendali

L'intera attività di ricerca, è stata condotta attraverso la raccolta di informazioni nell'ambito dei focus group e sulla base di una griglia che prevedeva l'approfondimento di alcune variabili tematiche concettuali. Per quanto attiene la prima variabile, relativa alla "*Definizione del concetto di*

⁴⁰ Coccozza 2008b; Coccozza 2010b.

diversity management”, in due casi, la diversità è percepita, in maniera più diffusa, come ricchezza o come condizione di normalità. Nell’altro, la diversità è riconosciuta principalmente in termini di differenze culturali e sociali, oltre che etniche. In ambedue i casi, pur sussistendo una cultura organizzativa diffusa, ci si trova in presenza di un approccio alla diversità poco maturo, che si può definire di tipo “difensivo”, ossia poco propenso agli apporti provenienti da risorse con esperienze di natura differenti.

Con riferimento alla seconda variabile concettuale, relativa alle “*Categorie alle quali è associato il concetto di diversity management*”, in due aziende il genere, l’età e la disabilità, rappresentano le categorie alle quali tutti i gruppi associano il concetto di diversità, a cui fanno seguire anche l’orientamento sessuale, la maternità/paternità (condizione genitoriale) e il titolo di studio. Emerge anche che, sul piano dell’articolazione dei ruoli in azienda e su quello delle carriere, è il genere a marcare le differenze maggiori, con effetti penalizzanti sulla componente femminile. Quest’ultima situazione si segnala, sia nei focus di gruppo che, nelle interviste ai responsabili aziendali. Anche nell’altra azienda, il genere, l’età, la maternità sono le categoria alle quali tutti i gruppi associano il concetto di diversità. Tra questi elementi sono indicati anche l’orientamento politico e l’appartenenza sindacale.

Per quanto attiene, invece, alla terza variabile concettuale, ovvero al tema della “*Valorizzazione delle politiche di diversity management*”, è possibile notare che la valorizzazione emerge rispetto alla condizione di disabilità, in un’intervista realizzata dalla psicologa. Risulta, invece, disattesa sul piano del genere e debole in rapporto alla maternità. Coloro che hanno maggiori responsabilità in azienda mostrano un’attenzione più accentuata alla “tutela” di due diritti: la sicurezza e la conciliazione tempi di vita-lavoro-famiglia. In uno dei casi, l’attenzione dell’azienda alla valorizzazione delle diversità risulta ancora debole. Dalle risultanze dei focus group, è emerso in particolare la necessità di valorizzare i giovani, e in generale quella di valorizzare le competenze e le diverse capacità. Queste informazioni confermano che, in entrambi i casi, non si è ancora consolidata una cultura adeguata alla gestione delle differenze come fattore di crescita e di sviluppo aziendale.

Considerando la quarta variabile, intesa come il ruolo svolto dai “*Processi di comunicazione di azioni e progetti di diversity management*” occorre mettere in evidenza positivamente che, in un caso l’attenzione alla comunicazione in tema di diversity risulta migliorata con la gestione della nuova presidenza. Sono stati introdotti, infatti, diversi strumenti di comunicazione tesi principalmente a far emergere denunce di situazioni di discriminazione. Il ricorso a tali strumenti da parte dei lavoratori, appare ancora poco diffuso e sistematico. Il confronto svolto in un’altra delle tre aziende, ha invece messo in luce il fatto che tutti i gruppi denunciano una comunicazione debole, poco strutturata e, soprattutto, poco trasparente. Rispetto ai canali ufficiali,

rappresentati da bacheche, circolari e comunicati sindacali, funziona meglio lo scambio comunicativo che avviene attraverso i rapporti interpersonali. Tutto ciò permette di asserire che, i rapporti interpersonali rappresentano in entrambi i casi un canale di comunicazione molto importante ma assolutamente non esclusivo; per un'impresa innovativa che intende far fronte adeguatamente alle sfide dei tempi, è necessario mettere in campo un'azione comunicativa integrata, attraverso una sorta di orchestrazione tra i vari attori aziendali che comunicano, talvolta in modo inconsapevole e non orientati strategicamente, in modo tale da giungere all'elaborazione di un vero e proprio Piano di comunicazione aziendale⁴¹.

Continuando con l'analisi delle variabili concettuali approfondite durante i focus group, meritano di essere considerati i risultati relativi alla *“Attività di formazione volta a costruire le condizioni culturali e a fornire strumenti analitici e interpretativi delle politiche di diversity management”*. Nel primo caso, si assiste a un quadro di iniziative formative connotato da assenza di progetti di un certo rilievo. Qualche proposta di intervento formativo viene avanzato episodicamente, ma non vi è alcuna continuità nell'attività né la fisionomia di un *“progetto strutturato”* finalizzato a questo scopo. I focus group svolti in un altro caso, mettono in evidenza che le uniche occasioni formative sono state rappresentate dai corsi di formazione professionale cosiddetti *“generici”*. Nessuna iniziativa di formazione in tema di *diversity management* è stata progettata e avviata fino a questo momento. Tali risultanze, contribuiscono ad avvalorare l'assunto secondo cui, non vi è ancora un'adeguata consapevolezza delle potenzialità connesse con la progettazione e la gestione di processi formativi, a sostegno di politiche innovative e orientate ai principi del *diversity management*.

Mentre, per quanto riguarda la variabile connessa con la *“Presenza di un sistema premiante aziendale (economico e non economico) teso a riconoscere e valorizzare quei comportamenti virtuosi volti a diffondere una cultura aperta all'accettazione del positivo apporto dei soggetti portatori una specificità/diversità e alla diffusione di best practices”*, i risultati acquisiti nei focus group nel primo caso rilevano che non esiste un sistema premiante orientato in tal senso. Così pure negli altri due casi, dove il sistema premiante è molto debole e non centrato sulla valorizzazione delle diversità. Qualche iniziativa viene realizzata in alcuni settori aziendali, ma sporadicamente e senza un progetto di continuità.

Tenuto conto delle considerazioni finora riportate e con riferimento alla variabile relativa alle *“Criticità incontrate nell'attivazione di politiche di diversity management”*, è possibile asserire, che in un caso aziendale i punti di maggiore criticità aziendale rispetto al tema del *diversity management* riguardano

⁴¹ Fabris 2003; Cocozza 2010a.

la mancanza di politiche aziendali mirate e orientate strategicamente. Nonostante gli strumenti e le iniziative poste in essere (CPO, periodici, partecipazione a progetti, ecc.), la sensazione diffusa è quella di una mancata sistematicità degli interventi, che vengono percepiti come inefficaci in assenza di un progetto mirato. La percentuale di mobilità nelle carriere del personale femminile è un ulteriore fattore di criticità, attribuibile nella scarsa sensibilità al tema del diversity da parte del *middle management*.

Dall'analisi dei risultati emersi dai focus group, in una delle aziende esaminate, si evidenzia che, i fattori di maggiore criticità sono rappresentati dalla comunicazione e della formazione. Infatti, l'attività di aggiornamento e riqualificazione professionale emerge come una delle esigenze più forti. Così come negli altri due casi si sottolinea, inoltre, tra i fattori criticità la penalizzazione delle carriere del personale femminile.

Tutto ciò consente di affermare che, la formazione e la comunicazione rappresentano una spia di scarsa maturità nella cultura organizzativa, ma il vero "svantaggio competitivo" è dato soprattutto dal difficile percorso che debbono compiere le donne e i giovani per poter acquisire ruoli professionali che rivestono maggiore importanza nei processi produttivi e avanzare nel sistema di incarichi e responsabilità aziendali. *"Questi dati, del resto, confermano il particolare "sistema di comando" molto diffuso nella stragrande maggioranza delle imprese italiane e ancora di più nelle pubbliche amministrazioni, che è caratterizzato da una forte presenza maschile ai vertici aziendali e una tipica propensione, tutta italiana, per la gerontocrazia"*⁴².

Infine, in considerazione dell'ultima variabile relativa alle *"Potenzialità connesse con la possibile nell'attivazione di politiche di diversity management"*, l'analisi svolta nel caso più avanzato dimostra che, l'istituzione di un Comitato per le Pari Opportunità, volto a promuovere azioni di "facilitazione e accompagnamento" delle donne al rientro in azienda dopo periodi di assenza (per maternità, per malattia, ecc..) nonché la realizzazione di due asili nido (un terzo è in fase di avvio), sia un elemento di grande positività da potenziare ulteriormente in una strategia più ampia di *diversity management*. L'unico limite che è possibile attribuire all'iniziativa, risiede probabilmente nel fatto che il Comitato è composto soltanto da donne, e che pertanto da una parte privilegia le azioni positive per la sola componente femminile e dall'altra, non avendo il coinvolgimento organico di uomini con responsabilità aziendale, "rischia" di non avere il polso dei reali processi decisionali aziendali. Nelle altre aziende è, invece, il clima collaborativo a rappresentare il fattore di maggiore positività in azienda. Tale clima sembra essere favorito dalla composizione mista dei gruppi (rispetto al genere, alle

⁴² Cocozza 2008b.

generazioni, alle etnie, ecc..). Anche la presenza di un Comitato per le pari opportunità, viene qualificato come dato positivo, nonostante i margini di azione siano abbastanza limitati. La presenza, infine, di una consistente componente femminile nei diversi comparti aziendali è diffusamente percepita come dato positivo.

Dall'analisi fin qui condotta nelle esperienze aziendali, emerge l'importanza dello sforzo profuso, ma al contempo la necessità di mettere in campo un'adeguata pianificazione di politiche integrate di diversity. Le iniziative svolte nell'ambito di tali contesti a supporto delle diversità (comitati interni, clima collaborativo, etc.), rappresentano un considerevole impulso al processo di mutamento culturale dell'organizzazione, ma le stesse richiedono un necessario sviluppo all'interno di apposite linee strategiche orientate alla valorizzazione delle diversità.

Infatti, anche sulla base di queste evidenze empiriche, si può affermare che, la dimensione culturale costituisce un fattore chiave assolutamente indispensabile per la pianificazione e l'implementazione di politiche di gestione delle differenze.

D'altro canto, le imprese sono indotte ad investire positivamente in strategie di diversity management, poiché la valorizzazione dell'apporto delle singole persone, intese come autentiche risorse da valorizzare, con proprie specificità e caratteristiche, contribuisce al raggiungimento di due obiettivi strategici. Da un lato tende a migliorare il clima e il benessere organizzativo, habitat nel quale è possibile incrementare i livelli di efficienza e di produttività, dall'altro favorisce la creazione delle condizioni necessarie per poter far fronte efficacemente alle sfide poste dalla costante flessibilizzazione dei mercati, dall'innovazione tecnologica e dalla crescente competitività dimostrata dai vecchi e nuovi *competitors*.

Del resto, come è stato approfondito in una serie di contributi sul nuovo ruolo del management pubblico e privato⁴³, la crisi economica "rimiscola le carte", induce un mutamento paradigmatico dei ruoli manageriali e richiede un vero salto di qualità sul piano delle competenze, ma soprattutto su quello dei comportamenti. In questo nuovo scenario, in cui una serie di fenomeni innovativi condizionano le imprese nella scelta dei propri dirigenti e avanza una nuova figura di manager, l'etica e l'economia possono, per certi versi, debbono convivere nelle strategie aziendali. Si profila, in questo quadro, una nuova mission anche per le associazioni professionali, tesa a sostenere la creazione di un network di intelligenza diffusa e a promuovere la nascita di reti professionali su temi e campi di azione innovativi, in cui la dimensione internazionale e multiculturale deve rappresentare una sfida che non si può perdere.

⁴³ Coccozza 2009a; Coccozza 2009b; Coccozza 2009c; Coccozza 2009d.

In conclusione, come è stato analizzato anche in un altro recente studio⁴⁴, si tratta di un processo evolutivo che, in questi ultimi anni, ha visto nelle realtà italiane ed internazionali più avanzate il superamento di un approccio istituzionale, produttivo e comunicativo orientato a logiche uniformi di carattere collettivo, generiche e indistinte, a favore di una reale e più mirata personalizzazione delle politiche verso soggetti che diventano titolari di diritti e doveri, nella sfera della cittadinanza, ma anche attori e corresponsabili nel raggiungimento di determinati risultati nel campo dei rapporti produttivi e lavorativi.

Nelle diverse realtà esaminate in questo studio, gli autori analizzano nuovi modelli di comunicazione d'impresa orientata strategicamente e culturalmente ad interagire sempre più con clienti maturi, consapevoli e responsabili, nonché esperienze di *best practice* nel campo delle politiche e degli strumenti di governo delle relazioni di lavoro correlati con lo sviluppo strategico del ruolo delle persone e la valorizzazione delle differenze nei processi organizzativi e lavorativi, in una prospettiva di maggiore autonomia, partecipazione e responsabilità.

⁴⁴ Cocozza 2010a.

BIBLIOGRAFIA

- Alvesson M. (1996), *Prospettive culturali per le organizzazioni*, Angelo Guerrini e Associati, Milano.
- Barabino M. C., Jacobs B., Maggio M. A. (2001), *Diversity management, Sviluppo & Organizzazione*, n. 184.
- Bodega D. (1993), *Per un'interpretazione simbolica dell'organizzazione*, in Strati A., *Estetica e organizzazione, Sviluppo & Organizzazione*, n. 137.
- Bombelli M. C. (2004), *Diversity management: motivazioni, problematiche e prospettive di utilizzo*, in Mauri L. Visconti L.M. (a cura di) *Diversity management e società multiculturale*, Franco Angeli, Milano.
- Bombelli M. C., Finzi E. (2006), *Over 45. Quanto conta l'età nel mondo del lavoro*, Guerini e associati, Milano.
- Butera F. (1988), *L'orologio e l'organismo. Il cambiamento organizzativo nella grande impresa in Italia*, Franco Angeli, Milano.
- Cilona C., Famà D. (2010), *Diversity management: criticità e prospettive. Una comparazione in aziende multinazionali*, in Cocozza A. (a cura di) (2010), *Persone Organizzazioni Lavori. Esperienze innovative di comunicazione d'impresa e valorizzazione delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano.
- Cocozza A. (1993), *Cultura della qualità - Cultura della partecipazione*, *Personale e Lavoro*, Rivista Ispes, 1993, p.7-14.
- Cocozza A. (1996), *La sfida della partecipazione. Relazioni industriali e gestione delle risorse umane nell'impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Cocozza A. (2004), *La riforma rivoluzionaria. Leadership, gruppi professionali e valorizzazione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni*, Franco Angeli, Milano.
- Cocozza A. (2005), *La razionalità nel pensiero sociologico tra olismo e individualismo*, Franco Angeli, Milano.
- Cocozza A. (2006a), *Direzione risorse umane. Politiche e strumenti per l'organizzazione e la gestione delle relazioni di lavoro*, Franco Angeli, Milano.
- Cocozza A. (2006b), *L'offerta di lavoro*, in Associazione Nuovi Lavori, *Il nuovo nel mercato del lavoro. Indagine sul mercato del lavoro "non standard" e dibattito internazionale*, Poesis & Praxis, Sapere 2000, Roma.
- Cocozza A. (2006c), *Formazione mercato del lavoro impresa*, in Reggiani Gelmini P., Tiraboschi M., a cura di, *Scuola Università e Mercato del lavoro dopo la Riforma Biagi*, Giuffrè Editore, Milano.
- Cocozza A. (2008a), *Il lavoro flessibile nelle pubbliche amministrazioni*, in Tursilli, A., a cura di, *Il mercato del lavoro. Criticità e opportunità*, Poesis & Praxis, Sapere 2000, Roma.
- Cocozza A. (2008b), *Presentazione della ricerca "Diversity": La gestione della "diversità" negli ambienti di lavoro*, Relazione introduttiva, Convegno

- finale di diffusione dei risultati, Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali, Associazione Nuovi Lavori, Cnel, Roma, 14 novembre 2008.
- Cocozza A. (2009a), "Manager si diventa, con il sapere e con l'etica", *Newsletter Associazione Nuovi Lavori*, 26, <http://www.nuovi-lavori.it/newsletter/article.asp?qid=350&sid=52>, anno 2, 30/06/2009.
- Cocozza A. (2009b), I manager di fronte alla crisi: quali prospettive, *Persone & Conoscenze*, n. 51, luglio/agosto 2009, pp. 30-35.
- Cocozza A. (2009c), *Manager e crisi: quali prospettive nella situazione italiana*, *Bollettino Fondazione Marco Biagi – Adapt*, www.fmb.unimore.it, luglio.
- Cocozza A. (2009d), *Manager e dirigenti pubblici di fronte alla crisi: etica, competenze e network una possibile prospettiva*, *Amministrazione in cammino*, Luiss Guido Carli, <http://www.amministrazioneincammino.luiss.it>, settembre.
- Cocozza A. (a cura di) (2010a), *Persone Organizzazioni Lavori. Esperienze innovative di comunicazione d'impresa e valorizzazione delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano.
- Cocozza A. (2010b), *Diversity management e valorizzazione delle risorse umane*, in Cocozza A., Cimaglia M. C. (a cura di) (2010), *Il diversity management. La gestione delle differenze negli ambienti di lavoro*, Franco Angeli, Milano.
- Cocozza A., Cimaglia M. C. (a cura di) (2010), *Il diversity management. La gestione delle differenze negli ambienti di lavoro*, Franco Angeli, Milano.
- Cox T. (1993), *Cultural Diversity in organizations*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Cuomo S., Mapelli A. (2007), *Diversity management: gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*, Guerini e associati, Milano.
- Drucker P. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper, New York.
- Elling B.R. (1998), *Employment and employability: Foundation of the New Social Contract*, *Human Resource Management*, Summer, vol. 37, n. 2, pp. 173-17.
- Fabris G. (a cura di) (2003), *La comunicazione d'impresa*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Gagliardi P. (1986), 'La costruzione dell'identità organizzativa', in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 96.
- Grant R. M. (2006), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna.
- Iacci P. (2004), *La flessibilità nella gestione delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano.
- Istat (2008), *Bilancio demografico nazionale Anno 2007*, comunicato stampa 3 luglio, Roma.
- Istat (2008), *Conciliare lavoro e famiglia. Una sfida quotidiana*, n. 33, Roma.

- Leonard D., Strass S. (1997), *Putting your company's whole brain to work*, in *Harvard business review*, luglio-agosto, pp.111-121.
- Minerva F. P. (2002), *L'intercultura*, Laterza, Roma-Bari.
- Padua D., *Sociologia del Diversity management. Il valore delle differenze culturali*, Morlacchi, 2007, Perugia.
- Schultz T. (1961), *Investment in Human Capital*, Columbia University Press, New York and London.
- Thomas D.A. (1996), *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*, Harvard Business Review.
- Thomas D.C. (1999a), *Diversity dynamics in the workplace*, Cengage Learning, New York.
- Thomas D.C. (1999b), *Cultural diversity and work group effectiveness. An experimental study*, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30.