

## Indice

- 1 Premessa
- 2 Diversity management: definizioni, gruppi e leadership
  - 2.1 Diversità nei luoghi di lavoro
  - 2.2 Gruppi di lavoro diversificati (diverse team)
    - 2.2.1 Buone pratiche di team management
  - 2.3 Il 'diverso' nel team: stereotipi, identificazione, performance
    - 2.3.1 Percezione delle diversità
    - 2.3.2 Identificazione collettiva con il team
    - 2.3.3 Alcune strategie
  - 2.4 Stili di leadership nella gestione delle diversità nei luoghi di lavoro
    - 2.4.1 Tipologie di leadership
      - 2.4.1.1 Stile di leadership eroico
      - 2.4.1.2 Stile di leadership affiliativo
      - 2.4.1.3 Stile di leadership coinvolgente
    - 2.4.2 Visioni delle diversità
      - 2.4.2.1 Discriminazione ed equità
      - 2.4.2.2 Accesso e legittimità
      - 2.4.2.3 Apprendimento ed efficacia
  - 2.5 Leadership etica
    - 2.5.1 Misure per supportare la leadership etica
      - 2.5.1.1 Programmi formativi
      - 2.5.1.2 Comunicazione interna
      - 2.5.1.3 Valutazione
    - 2.5.2 Come si comporta il leader etico
  - 2.6 Donne leader nelle imprese
    - 2.6.1 Le donne manager sono più sensibili alle esigenze dei lavoratori
    - 2.6.2 Regolamentazione o scelta strategica
  - 2.7 Leadership e Diversity Management nella Pubblica Amministrazione

- 2.7.1 Normativa
- 2.7.2 stile di leadership e commitment
- 2.7.3 Come si comporta il leader trasformativo
- 2.7.4 prospettive future
- 3 Competenze per il diversity management
  - 3.1 Introduzione
    - 3.1.1 Competenze organizzative di diversity management
    - 3.1.2 Questionario
  - 3.2 Comunicazione formale e informale nelle organizzazioni
    - 3.2.1 Competenze di comunicazione
    - 3.2.2 I problemi
  - 3.3 Intelligenza emotiva: quanto contano nel lavoro le emozioni?
    - 3.3.1 Cosa si sa dei meccanismi con cui le emozioni influenzano i nostri comportamenti?
    - 3.3.2 Emozioni e vita lavorativa
    - 3.3.3 Empatia
  - 3.4 Accountability nei programmi di diversity management
    - 3.4.1 Accountability organizzativa
    - 3.4.2 Come attuare l'accountability
  - 3.5 Competenza morale
    - 3.5.1 Competenza morale e accountability
    - 3.5.2 Self-accountability
    - 3.5.3 Effetti della competenza morale
    - 3.5.4 Formazione sulla competenza morale
- 4 Politiche, programmi e strumenti per il diversity management
  - 4.1 Programmi di diversity management nelle organizzazioni
  - 4.2 Formazione
    - 4.2.1 Progettare percorsi formativi efficaci
    - 4.2.2 Valutare i risultati della formazione aziendale sul diversity management
      - 4.2.2.1 Impatto e prospettive

- 4.3 Pratiche di diversity management alternative
  - 4.3.1 Etnicità e uguaglianza in azienda
  - 4.3.2 Politiche antidiscriminatorie, attività sociali, team multietnici
  - 4.3.3 Valutazione delle performance e del potenziale
  - 4.3.4 Flessibilità nel lavoro
- 4.4 Diversità basate su identità nel settore alberghiero
  - 4.4.1 Pratiche di diversity management formali e informali, esplicite e implicite
    - 4.4.1.1 Recruitment
    - 4.4.1.2 Formazione e sviluppo
    - 4.4.1.3 Gestione delle performance
  - 4.4.2 In conclusione
- 4.5 Welfare aziendale
- 4.6 Le Diversity charter
  - 4.6.1 Temi emergenti
  - 4.6.2 Criticità sulle diversity charter
- 5 Criticità ed efficacia del diversity management
  - 5.1 Meritocrazia e disuguaglianze in azienda
    - 5.1.1 Enfasi sulla meritocrazia e discrezionalità dei manager
    - 5.1.2 Meccanismi del paradosso della meritocrazia
    - 5.1.3 Selezione dei dirigenti e sostegno a gruppi minoritari
      - 5.1.3.1 Implicazioni pratiche
  - 5.2 Potere, intersezionalità e profitto
    - 5.2.1 Relazioni di potere
    - 5.2.2 Intersezionalità
    - 5.2.3 Performance e profitto
  - 5.3 Valutare l'efficacia delle politiche di diversity management
    - 5.3.1 Formazione, uso dei test nel recruitment, valutazione delle performance
  - 5.4 Successo delle politiche di diversity management

## 6 Age management

- 6.1 Il quadro in Europa
- 6.2 Pratiche aziendali di age management in Italia
  - 6.2.1 Pratiche di age management nelle PMI
- 6.3 Diversità generazionali al lavoro: tra realtà e stereotipi
  - 6.3.1 Differenze d’età
  - 6.3.2 Stereotipi comuni
  - 6.3.3 Come fare
- 6.4 Diversità generazionale e stile di leadership
  - 6.4.1 Baby boomers
  - 6.4.2 Generazione X
  - 6.4.3 Generazione Y
  - 6.4.4 Generazione Z
- 6.5 La gestione della diversità generazionale e i comportamenti di cittadinanza organizzativa
  - 6.5.1 OCB e gestione della diversità per età
  - 6.5.2 Misure a sostegno dell’ageing
  - 6.5.3 Intervento di age management

## 7 Disability management

- 7.1 Definizione
- 7.2 Atteggiamenti verso le politiche retributive
  - 7.2.1 Fiducia
  - 7.2.2 Allineare politiche e pratiche
- 7.3 Giovani laureati con disabilità
- 7.4 Buone pratiche negli enti locali: Il progetto “Lavori Possibili”
- 7.5 Difficoltà di attuazione
  - 7.5.1 Accomodamenti ragionevoli
- 7.6 Il disability manager
- 7.7 Indicazioni pratiche
- 7.8 Prospettive future

# Premessa

Questo e-book è suddiviso in 7 capitoli, contenenti gli articoli sul diversity e sul disability management pubblicati sul sito LabLavoro. Il tema delle diversità in azienda viene approfondito con l'analisi dei processi, delle dinamiche e delle competenze a livello organizzativo, di team e individuale. Uno spazio particolare è dedicato a age management e disability management.

L'e-book può essere scaricato in PDF facendo clic sul pulsante in fondo (dopo le risorse bibliografiche). E' consentito l'uso esclusivamente a scopo personale. Per altri usi (come la pubblicazione su altri siti) è necessaria l'autorizzazione degli autori.

# Diversity management: definizioni, gruppi e leadership

## Diversità nei luoghi di lavoro

Le diversità nei luoghi di lavoro fanno riferimento alla varietà di differenze tra le persone all'interno di un'organizzazione, tra le quali genere, età, etnia, disabilità, orientamento sessuale, caratteristiche di personalità, stili cognitivi, istruzione, background ecc.

In questo quadro, il diversity management si delinea come un'insieme di pratiche aziendali, finalizzate alla valorizzazione e al rispetto di tutte le diversità presenti nel contesto organizzativo, in grado di creare un clima aperto e inclusivo, nonché e una cultura in cui i lavoratori sono promossi per i loro meriti e le opportunità di crescita e di successo sono alla portata di tutti.

Tali pratiche, se adeguatamente incorporate all'interno di una strategia organizzativa, agevolano il miglior raggiungimento degli obiettivi di business, in quanto una forza lavoro diversificata è in grado di:

- contribuire al processo decisionale;
- fornire servizi e prodotti migliori;
- aumentare la soddisfazione dei clienti;
- incrementare la produttività e i profitti.

## Gruppi di lavoro diversificati (diverse team)

Il gruppo di lavoro è da decenni oggetto di particolare attenzione sia da parte di ricercatori che di leader che ne devono garantire l'efficacia all'interno delle organizzazioni. Negli ultimi tempi ha acquistato un peso rilevante il tema della diversità, cioè capire se e perchè un team costituito da uomini e donne, da persone con background diversi (percorsi di studio e di lavoro, età, orientamento sessuale, etnia o religione) rendano meglio rispetto a quelli costituiti da persone con caratteristiche omogenee.

E' infatti noto che, da un punto di vista psicologico, lavorare con persone uguali a noi (per esempio stesso titolo di studio, età, genere) risulti in generale più semplice e immediato rispetto a una collaborazione con qualcuno con cui non abbiamo niente in comune. Inoltre, questo abbassa notevolmente il rischio di conflitti.

Però, studi recenti hanno evidenziato che:

- durante un periodo di osservazione di 2 anni, le aziende con più donne avevano maggiori probabilità di introdurre innovazioni radicali sul mercato;
- le imprese con leader culturalmente diversi avevano maggiori probabilità di sviluppare nuovi prodotti rispetto a quelli con una leadership omogenea.

Come sottolineato in unarticolo apparso su Harvard Business Review [\[43\]](#) i team diversificati sono più intelligenti di quelli "omogenei", in quanto maggiormente in grado di:

- riesaminare costantemente i fatti e rimanere obiettivi;
- elaborare le informazioni con maggiore attenzione;
- incoraggiare il controllo delle azioni di ciascun membro, mantenendo le risorse attive e condivise.

La valorizzazione delle diversità consente ai dipendenti di un'impresa di essere più consapevoli dei loro pregiudizi reali e potenziali, minimizzando quelle modalità di pensiero che tendono a fortificarsi e radicalizzarsi, impedendo l'individuazione di informazioni chiave, spesso, influenzando negativamente sui processi decisionali.

## Buone pratiche di team management

Per garantire la sua efficacia, l'organizzazione deve necessariamente adottare delle pratiche inclusive, grazie alle quali tutti percepiscono di essere presi in considerazione e ascoltati.

Alcune di queste, possono essere particolarmente utili all'interno di un team:

- scegliere, possibilmente, un leader con alcune soft skills come intelligenza emotiva e apertura verso le diversità;

- in fase di avvio lavori, creare un evento di condivisione, soprattutto se i componenti del team non si conoscono e non hanno la possibilità di incontrarsi;
- dedicare del tempo alla costruzione di relazioni basate sulla fiducia. Sembra una banalità, ma non è scontato. Fidarsi, anche sul lavoro, di qualcuno che non si conosce e che non ha il nostro background è abbastanza difficile e richiede tempo e impegno;
- scegliere i canali di comunicazione adeguati alla collaborazione che si vuole portare avanti. Porsi queste domande: Quali strumenti si adattano alla struttura del gruppo e ai metodi di lavoro? E' noto che la comunicazione scritta crea facilmente equivoci e incomprensioni, per cui andrebbe sempre alternata con incontri reali e/o virtuali, nei quali i membri possano vedersi in faccia quando parlano. Alcuni accorgimenti per ottenere una comunicazione efficace sono: comunicare con un atteggiamento positivo; essere chiari se ci si sta rivolgendo a qualcuno in particolare; evitare di esprimere dei giudizi di valore; fornire esempi; suggerire cambiamenti che possono essere collegati a comportamenti;
- impostare e rispettare le scadenze. È noto che il tempo non ha lo stesso significato per tutti, però a tutti danno fastidio i ritardatari cronici. Per questo è necessario comunicare chiaramente le regole sull'orario e le scadenze da rispettare;
- prestare attenzione a qualunque segnale di preoccupazione. Incoerenze e ritardi potrebbero indicare problemi di collaborazione nel team. Interventi utili per prevenire i problemi possono riguardare discorsi personali, incontri sociali o attività di formazione del team.;
- valorizzare le differenze. Sono queste, infatti, che porteranno a idee creative e innovative, che incideranno sulla qualità delle prestazioni del team.

## Il 'diverso' nel team: stereotipi, identificazione, performance

Non tutti ritengono che le diversità in un team abbiano effetti positivi. Su questo punto, sia la ricerca scientifica che le esperienze sul campo danno risultati contraddittori. E' comunemente accettato, invece, il fatto che la semplice presenza di diversità in un team non è una condizione sufficiente per la valorizzazione delle risorse e il raggiungimento dei risultati in modo efficace ed efficiente. In aggiunta, le differenze oggettive presenti nei team non corrispondono sempre alle differenze percepite dalle persone, dato che spesso la percezione soggettiva chiama in causa più caratteristiche rispetto alle differenze realmente esistenti. Chi progetta e/o coordina un team ha la necessità di conoscere e prendere in considerazione questi aspetti.

### Percezione delle diversità

La percezione delle diversità può essere di 3 tipi [46]:

- percezione della diversità personale rispetto al team, si riferisce alla misura in cui i singoli

membri percepiscono se stessi come diversi rispetto al team di appartenenza;

- percezione della suddivisione in sottogruppi, fa riferimento alla misura in cui i componenti valutano il proprio team articolato in sottogruppi;
- percezione dell'eterogeneità nel team, relativa alla misura in cui i membri interpretano il proprio gruppo come composto da individui diversi l'uno dall'altro in base a una determinata caratteristica.

Gli effetti delle diversità sulla performance del team vengono spesso rilevati sulla base di 2 processi, ossia l'elaborazione delle informazioni e la categorizzazione sociale (che genera gli stereotipi).

Tali effetti possono essere:

- positivi, nella misura in cui favoriscono i processi di elaborazione (intesa come formulazione personale e scambio di informazioni e prospettive, feedback, discussione e integrazione dei risultati);
- negativi, quando danno luogo a stereotipi ed errori di valutazione tra sottogruppi, che danneggiano i processi di elaborazione.

Per questo, i primi due tipi di percezione sopra esposte sono spesso legate a conseguenze negative, mentre la percezione di eterogeneità è considerata una risorsa per il team. Inoltre, mentre la percezione dei sottogruppi comporta un ragionamento del tipo "noi-loro", nella percezione di eterogeneità si ha il riconoscimento di tutti i componenti del team, senza alcuna forma di contrapposizione l'uno con l'altro.

## Identificazione collettiva con il team

L'identificazione collettiva con il team implica un meccanismo psicologico di "fusione" tra la singola persona e il suo team, che lo induce a percepire il proprio successo come fortemente connesso a quello del gruppo di lavoro, ad attribuire al team caratteristiche personali e a fare propri gli interessi del team.

Ciò comporta una forte spinta motivazionale nel superare i conflitti, impegnarsi nel raggiungimento di obiettivi condivisi, percepire gli altri come partner alla pari, riconoscere e rispettare le norme, prediligere obiettivi comuni rispetto a interessi personali.

Più membri identificano se stessi con i rispettivi team, più è probabile che ne assumano la prospettiva e agiscano nel suo interesse.

## Alcune strategie

La relazione tra diversità esistenti all'interno del team e performance dipende da fattori quali il team design (caratteristiche del compito, dimensione, ecc.), la leadership, il clima (fiducia, benessere psicologico, ecc.) e le differenze individuali.

Un elemento centrale è, inoltre, costituito dalla forza motivazionale acquisita mediante

*LabLavoro - Formazione, Consulenza, Ricerca per Valorizzare il Capitale Umano - Via Cedrino 11,*

09122 Cagliari - +39 3463525300; [lablavoro@lablavoro.com](mailto:lablavoro@lablavoro.com); <https://lablavoro.com> | 8



l'identificazione collettiva con il team, che facilita notevolmente il superamento degli ostacoli legati alle percezioni delle diversità

Per questo, il leader può giocare un ruolo centrale nell'influenzare il senso di identità nel team, in particolare definendo i confini del gruppo e il significato di appartenenza al team.

Tra le strategie finalizzate a questo scopo, vi sono l'impiego di team di piccole dimensioni, lo storytelling sulla vita del team, la facilitazione nella comprensione delle norme e idee che definiscono il gruppo, l'espressione e la diffusione di emozioni positive.

## Stili di leadership nella gestione delle diversità nei luoghi di lavoro

Alcuni cambiamenti in atto, come la competizione globale, le ICT e le esigenze diversificate della forza lavoro, comportano nuove competenze per chi deve guidare team e organizzazioni.

Per questo, può essere interessante andare a vedere come effettivamente i leader si comportano con i loro collaboratori.

### Tipologie di leadership

Alcuni studi evidenziano come la formazione manageriale abbia come conseguenza la presenza di leader troppo smart, sicuri di se, egoisti e "disconnessi" dalla realtà. Lo stile di leadership che ne consegue può essere definito "eroico", e si può presentare in alternativa ad altri 2 stili, definiti coinvolgente e affiliativo.

Descriviamoli meglio

#### Stile di leadership eroico

E' il leader che spinge sulle performance e sui task, a scapito delle relazioni. Parla piuttosto che chiedere e ascoltare, è autocratico, poco rispettoso della dignità altrui, incurante dell'autenticità e della fiducia in se stessi dei collaboratori. Viene percepito come poco o per niente attento alla gestione delle diversità.

#### Stile di leadership affiliativo

L'affiliazione risponde a uno dei bisogni fondamentali dell'uomo, cioè creare e mantenere relazioni interpersonali durature e positive.

Per questo, i leader "affiliativi" tendono a mettere la relazione prima della performance, avere bisogno di approvazione, avere poca fiducia in se stessi, evitare conflitti, stare sulla difensiva.

Alcune loro decisioni possono essere percepite come incoerenti o inique.

## Stile di leadership coinvolgente

Questi manager hanno elevate capacità di socializzazione, una ridotta capacità di personalizzazione e bassi livelli di affiliazione. Tendono a portare a termine il lavoro in modo collaborativo, a essere molto assertivi ma mai aggressivi, fornire un feedback aperto, onesto e costruttivo sulle performance, non stare sulla difensiva, essere in grado sia di dare che di ricevere dai collaboratori. Godono solitamente di grande rispetto e vengono percepiti come manager efficaci nella gestione delle diversità.

## Visioni delle diversità

Accanto agli stili di leadership, come ci spiegano [48], possono essere identificate 3 visioni distinte della diversità, che dipendono da come i membri dei gruppi di lavoro creano e rispondono alle diversità.

## Discriminazione ed equità

Secondo questo paradigma i processi manageriali mirano a garantire che i dipendenti siano trattati allo stesso modo e che nessuno abbia un vantaggio ingiusto rispetto agli altri.

## Accesso e legittimità

Si basa sull'accettazione e celebrazione delle differenze. E' stato particolarmente utile negli anni 90', quando alcune grandi imprese (soprattutto americane) avevano la necessità di espandere i loro mercati ad alcune nicchie di consumatori: l'impiego di lavoratori appartenenti a etnie minoritarie, per esempio, ha notevolmente agevolato il raggiungimento di questo obiettivo.

## Apprendimento ed efficacia

Con quest'approccio le imprese hanno sviluppato una visione della diversità che consente loro di incorporare le prospettive dei dipendenti nel lavoro dell'organizzazione e, di conseguenza, migliorare le modalità di lavoro, riprogettando le attività primarie e ridefinendo i mercati, i prodotti, le strategie, la mission, le pratiche commerciali e la cultura organizzativa.

Gli autori concludono che tutti e 3 questi approcci potrebbero avere risultati positivi nella gestione delle diversità, ma

solo il paradigma "Apprendimento ed Efficacia" è in grado di agire sulle motivazioni che spingeranno manager e dipendenti ad apportare politiche di diversity management efficaci nel lungo periodo.

I risultati di numerosi studi suggeriscono che lo stile di leadership prevalente nei luoghi di lavoro potrebbe essere un fattore predittivo dell'esperienza di diversity management.

In particolare, promuovere una leadership coinvolgente facilita la gestione delle diversità a livello di team e di organizzazione, creando un’esperienza positiva e partecipativa.

## Leadership etica

Secondo una definizione comunemente accettata risalente al lavoro di [9] la leadership etica è:

la dimostrazione di una condotta appropriata sul piano normativo, attraverso azioni personali e relazioni interpersonali e la promozione di tale condotta ai follower mediante la comunicazione, il rafforzamento e il processo decisionale

La leadership etica si manifesta ponendo una certa attenzione sui comportamenti adottati, sull’onestà, sulla fiducia nel leader, sulla correttezza nelle relazioni interpersonali.

Questo comporta una percezione di efficacia maggiore dei leader, una maggiore dedizione professionale, soddisfazione e adozione di alcuni comportamenti extraruolo - come la segnalazione dei problemi alla direzione - da parte dei collaboratori.

Per influenzare i comportamenti dei dipendenti, il leader etico deve essere percepito come attraente, credibile e legittimo.

Per ottenere questo, il leader etico si impegna ad adottare comportamenti ritenuti appropriati dal punto di vista normativo, esibendoli con una certa apertura mentale e onestà, facendo leva su valori quali altruismo ed equità.

Deve, inoltre, essere in grado di attirare l’attenzione dei dipendenti sul messaggio etico impegnandosi in una comunicazione esplicita sull’etica e utilizzando il rinforzo per veicolare il messaggio.

il leader diventa, in questo modo, una fonte legittima di informazioni sui comportamenti appropriati da adottare, un modello da emulare e con cui identificarsi.

## Misure per supportare la leadership etica

Per sviluppare la leadership etica, risultano particolarmente utili 3 fattori

### Programmi formativi

Rivolti nello specifico a dirigenti, permettono di acquisire le competenze adeguate alla diffusione dei valori e dei comportamenti etici tra i collaboratori.

### Comunicazione interna

Il top management può segnalare il supporto per i valori etici comunicando regolarmente con i

dipendenti su questioni etiche e utilizzando ricompense e punizioni appropriate per promuovere comportamenti etici ai vari livelli dell'organizzazione.

## Valutazione

La dimensione etico-morale può essere incorporata anche nei criteri di valutazione dell'apprendimento e delle performance.

## Come si comporta il leader etico

In base a quanto emerge in ambito accademico e aziendale, alcuni specifici comportamenti sono risultati particolarmente utili. Il leader etico è colui che:

1. Conduce in modo eticamente corretto sia la vita personale che quella professionale
2. Definisce il successo non solo in base ai risultati, ma anche per il modo in cui vengono ottenuti
3. Ascolta ciò che i collaboratori hanno da dire
4. Disciplina i dipendenti che violano gli standard etici
5. Prende decisioni giuste e bilanciate
6. E' affidabile
7. Discute i valori etici dell'azienda con i dipendenti
8. Presenta un esempio di come svolgere una determinata azione in modo eticamente corretto
9. Tiene conto degli interessi dei dipendenti
10. Quando prende le decisioni chiede ai collaboratori di esprimere la loro opinione su quale sia il modo corretto per fare una determinata cosa

Gli studi sulla leadership etica hanno, in alcuni casi, dimostrato una scarsa efficacia nell'influire sui livelli delle performance.

Per esempio non ha un impatto evidente nell'influire sul ruolo dei collaboratori

Piuttosto il focus, a livello di gruppo, sembra essere centrato più verso i modelli di comportamento, l'apprendimento sociale, lo sviluppo morale dei collaboratori e la promozione di determinati comportamenti, come quelli extraruolo (detti anche di cittadinanza organizzativa).

Rimane il fatto che la leadership etica abbia una stretta correlazione con quella trasformazionale e, dove presente in aggiunta a quest'ultima, produca effetti migliorativi.

## Donne leader nelle imprese

Secondo uno studio riportato su Il Sole 24Ore [8], nel 2017 la presenza di donne nei consigli di amministrazione è salita al 33,5% nelle 237 società quotate in Borsa. L'aumento è stato del 9,3% rispetto

al 2016, con una presenza quadruplicata sul 2011 (quando le norme sulla rappresentanza di genere sono state varate).

In riferimento alle cariche più importanti - per le quali non esistono norme a tutela della diversità di genere, le statistiche evidenziano come solo il 7,9% delle società abbia un amministratore delegato donna (N = 18), circa il 10% (N = 23) ha una donna come Presidente di Cda e circa il 20% (N = 46) come Presidente del collegio sindacale.

Nel settore pubblico, dove le quote rosa si applicano dal 2013, il 26,2% delle società ha inserito donne nelle posizioni di rilievo dei CDA e il 18,6% nei collegi sindacali.

Resta, inoltre, un forte divario tra Nord e Sud. Infatti, nel meridione le donne al vertice occupano meno di un quinto delle cariche, la percentuale più bassa è quella della Basilicata con il 9,7%, rispetto a un virtuoso 31,1% del Friuli Venezia Giulia.

## Le donne manager sono più sensibili alle esigenze dei lavoratori

Secondo un recente studio, pubblicato su [lavoce.info](http://lavoce.info), [19], le donne manager risultano più sensibili, rispetto a manager uomini, alle esigenze dei lavoratori in termini di orario di lavoro e, quindi, di contratti part time.

Il part time è considerato un ottimo strumento per conciliare gli impegni di lavoro con quelli della famiglia, soprattutto in alcune fasi della vita, per esempio quando si hanno bambini piccoli o genitori anziani che necessitano di cure.

Almeno 2 fattori, però, contribuiscono a un uso improprio e scorretto di questa tipologia contrattuale.

In primo luogo in Italia, a differenza di altri paesi occidentali, non esiste una legge che obblighi il datore di lavoro a concedere la trasformazione del contratto, fatta eccezione solo nel caso in cui il lavoratore sia affetto da patologie oncologiche.

In secondo luogo, la profonda crisi economica ha costretto moltissimi lavoratori ad accettare un contratto part time anche quando avrebbero assoluto bisogno del tempo pieno, per la paura di perdere anche il poco disponibile.

Con un orientamento più marcato verso il prossimo e valori più altruistici, le donne manager tendono a limitare fortemente il part time involontario, concedendo più contratti a tempo pieno a chi lo desidera, mentre sono più propense a concedere il part time ai collaboratori che ne facciano richiesta.

## Regolamentazione o scelta strategica

Rimane aperta la questione se l'aumento delle donne nei cda, determinato dall'imposizione normativa, apporti benefici a tutta l'organizzazione o rimanga un fenomeno confinato ai soli boards. In effetti, le ricerche in quest'ambito non hanno dato risultati univoci.

Lo studio di [29] evidenzia come le libere scelte aziendali per la partecipazione delle donne nei boards e nei livelli esecutivi, per esempio proposti in una regolamentazione soft come i codici per la governance dell’impresa e fissati come parte della strategia aziendale, possano promuovere un cambiamento culturale e pratico più efficace a sostegno di una maggiore rappresentanza delle donne nelle posizioni apicali.

Per regolamentazione si intende il ricorso all’autorità pubblica per influenzare i comportamenti delle imprese, tramite la definizione di standard minimi da raggiungere, l’introduzione di strumenti di raccolta di informazioni e le modifiche dei comportamenti.

Si possono individuare 4 approcci alla regolamentazione

- gerarchico, generato con l’intervento da parte del governo o altre autorità pubbliche;
- casuale, basato su standard che sono soggetti a modifiche;
- mutuo, concordato da tutte le parti interessate;
- Rivale, standard che spingono alla concorrenza mediante incentivi.

Particolarmente utile, negli ultimi anni anche in Italia, sembra essere la così detta soft law, cioè gli interventi legislativi che non introducono imposizioni ma stimolano l’adozione di comportamenti tramite incentivi, per esempio gli sgravi fiscali introdotti nelle ultime finanziarie per promuovere politiche aziendali di welfare.

I meccanismi di regolamentazione dovrebbero essere valutati, non solo in termini di effetti diretti o immediati sul numero di donne sul posto di lavoro, ma anche in termini di capacità di sostenere un processo di cambiamento organizzativo e culturale.

Mentre è relativamente facile raggiungere obiettivi a breve termine, la loro sostenibilità nel tempo è molto più complessa.

Per esempio in Norvegia, dove la quota del 40% di donne nei boards è stata raggiunta nel 2009, negli anni successivi tale percentuale non è aumentata nè nei CdA nè nelle posizioni dirigenziali.

Il ragionamento che sta a monte dell’incentivazione della partecipazione delle donne all’interno dei boards è che questo promuova un cambiamento culturale in tutta l’organizzazione, spingendo all’emulazione di tali pratiche anche nei livelli più bassi, dove non sono presenti le quote obbligatorie. Ma, a ben vedere, questo non si è verificato. Per cui, se le quote non vengono accompagnate da ulteriori iniziative, le questioni di giustizia sociale e lo sfruttamento del potenziale economico rimarranno irrisolte.

Tra le misure ritenute utili per ottenere un reale e duraturo cambiamento culturale, vi sono:

- la redazione dei report sulle diversità e le informazioni non finanziarie;
- il coinvolgimento di stakeholder esterni (utenti, consumatori, catena dei fornitori, associazioni, ecc.) che, se da un lato aggiungono un certo grado di complessità, dall’altro

fungono da agenti attivi del cambiamento.

## Leadership e Diversity Management nella Pubblica Amministrazione

In un recente libro [12] viene sottolineato come le amministrazioni pubbliche e in particolare gli enti locali sembrano scontare, in molti casi, un sostanziale gap nell’attivazione di politiche per la diversità, in modo specifico nel settore Human resource Management.

Pur non mancando ottimi esempi, nella PA italiana le politiche di diversity management risultano a uno stadio iniziale, senza una pianificazione e una visione di lungo periodo, molto diversificate sul territorio nazionale, sembrano piuttosto rispondere a problemi contingenti legati a casi specifici di discriminazione sul posto di lavoro o di accesso a questo, senza un obiettivo di gestione complessiva delle risorse umane.

Il problema è, in primis, di tipo culturale, per cui molti amministratori locali non dimostrano alcuna sensibilità ai temi della valorizzazione delle diversità, non portando avanti per questo iniziative efficaci, in grado di andare oltre gli eventi spot e gli interventi attuati solo dopo che siano scoppiati casi gravi.

### Normativa

Eppure, nella PA sono presenti da molti anni organi e figure professionali addetti alla prevenzione e alla soluzione di problemi legati alle diversità, come le discriminazioni e il mobbing.

Per esempio, molte università si sono dotate dell’ufficio del Consigliere o consulente di fiducia che, come ben spiegato in un articolo su ALTALEX [3] costituisce una “parte imparziale” deputata a raccogliere nell’organizzazione lavorativa segnalazioni riguardo atti di discriminazione, molestie sessuali e morali, vicende di mobbing e porre ad esse concreto rimedio, con tecniche di prevenzione e di risoluzione.

Non ha una fonte legislativa, ma è prassi prevederla nei codici di condotta.

Accanto al consigliere di fiducia, è deputato alla prevenzione di casi di discriminazioni il CUG (Comitato Unico di Garanzia) che, secondo quanto previsto dall’art. 51 del CCNL comparto universitario, ha il compito di formulare proposte, tra cui l’istituzione della figura del Consigliere/a di fiducia e la definizione di Codici di condotta, in accordo con le Organizzazioni Sindacali.

Il CUG ha dunque poteri propositivi, consultivi e di verifica ed è stato istituito con la Legge 4 Novembre 2010 n. 183.

### stile di leadership e commitment

Uno dei principali fattori che può prevenire o agire da deterrente nei casi di discriminazione è

rappresentato dalle politiche di diversity management, che riguardano innanzitutto i vertici aziendali, i coordinatori dei team e chiunque abbia una funzione di coordinamento e di guida. In quest’ambito, numerosi studi (molto pochi se si considerano solo quelli nella PA) evidenziano l’importanza dello stile di leadership e di alcuni aspetti psicologici, come il senso di attaccamento all’organizzazione di appartenenza.

In particolare il senso di attaccamento “affettivo” (affective commitment) si riferisce a un legame emotivo che un dipendente prova con l’organizzazione. I lavoratori che si identificano con l’organizzazione sono più coinvolti e più disposti a lavorare per raggiungere gli obiettivi organizzativi

L’*affective commitment* è considerato come uno dei risultati del diversity management, che si concentra sull’attrarre, selezionare e trattenere con successo i dipendenti.

Questo migliora il senso di appartenenza dei dipendenti, grazie al meccanismo di identificazione con l’organizzazione. il commitment non è solo un fattore predittivo delle performance dei lavoratori ma, riducendo anche le intenzioni di turnover, aumenta in definitiva la presenza di gruppi diversi.

Un ruolo molto importante è giocato dallo stile di leadership, che può essere distinta in trasformativa e transazionale.

La leadership trasformativa (o trasformativa) si distingue da quella transazionale, perchè la relazione tra leader e seguaci (follower) si basa su qualcosa in più rispetto allo scambio sociale. Per questo, la leadership trasformativa è uno stile carismatico, che mira ad allineare gli obiettivi del team con quelli dei singoli membri e con la capacità di cambiare la cultura organizzativa. Implica una trasformazione, nel senso che si impegna a cambiare gli obiettivi, i valori e il senso di appartenenza dei seguaci, che sono disposti a impegnarsi per superare le aspettative nelle performance.

## Come si comporta il leader trasformativo

Fondamentalmente in 4 modi:

- Costituisce un modello di ruolo per i suoi collaboratori, che ripongono in lui tutta la loro fiducia e lo considerano assolutamente affidabile.
- Motiva i collaboratori, creando un senso di visione collettiva, missione e scopo tra i dipendenti fornendo significato e sempre nuove sfide al loro lavoro.
- Stimola intellettualmente gli sforzi dei collaboratori a essere innovativi e creativi, mettendo in discussione gli approcci routinari per la soluzione dei problemi e le pratiche di lavoro che si sono consolidate nel tempo.
- Riconosce i bisogni di successo e di crescita dei singoli collaboratori, creando nuove opportunità di apprendimento e un clima favorevole allo sviluppo personale.



## prospettive future

I risultati di alcune ricerche (per esempio [7], hanno mostrato che la leadership trasformazionale è davvero un importante mediatore tra la gestione della diversità e i suoi risultati. Infatti, contribuisce a creare una cultura organizzativa dell’inclusione che, a sua volta, aumenta il senso di attaccamento dei dipendenti. La gestione della diversità nel settore pubblico potrebbe quindi beneficiare dei supervisori che adottano uno stile di leadership di questo tipo.

Infine, non mancano esempi di buone pratiche di diversity management adottate in numerose città europee, tra cui Londra, Copenaghen e Barcellona, da cui molte amministrazioni locali italiane potrebbero trarre spunto. Potrebbero, per esempio, iniziare agendo sul lato interno, con l’integrazione dei regolamenti che disciplinano la gestione del personale, con attività di monitoraggio del benessere organizzativo, con l’avvio di percorsi di formazione e con attività di studio e ricerca.



# Competenze per il diversity management

## Introduzione

Alcuni fatti recenti a livello internazionale, come le dimissioni della giornalista della BBC [26] dopo aver scoperto di essere stata pagata molto meno dei suoi colleghi maschi per molti anni e il ricorso dell’ex ingegnere di Google licenziato dall’azienda, per aver pubblicato un documento in cui sosteneva che le donne non sono interessate a svolgere lavori come l’informatico perchè biologicamente diverse dagli uomini [44], dimostrano che sul diversity management c’è ancora molto da fare e che sicuramente ne continueremo a parlare ancora a lungo.

Uno dei livelli su cui bisognerebbe lavorare maggiormente è lo sviluppo delle competenze a livello organizzativo, di gruppo e delle singole persone.

In questo capitolo approfondiamo questo tema.

## Competenze organizzative di diversity management

In un recente contributo [13] la competenza nel diversity management viene definita come la

capacità dell’impresa di rispondere efficacemente alle opportunità e alle sfide che derivano da una forza lavoro diversificata. Questa competenza costituisce la somma di 11 performance, sulle quali gli autori hanno costruito un questionario che consente di rilevarle.

Emergono 2 problemi a livello organizzativo:

- le diversità vengono spesso considerate come un dato demografico all’interno delle imprese, per cui le politiche di diversity management consistono nell’assumere quote di donne, persone con disabilità, persone di religione e/o etnie minoritarie, ecc. Oppure, la diversità demografica può essere semplicemente una rappresentazione del mondo esterno.
- non è scontata la relazione tra livelli demografici di diversità e risultati. Uno degli assunti che va per la maggiore consiste nel credere che la diversità in azienda porti all’apertura a diversi mercati. Tale assunto è dato per scontato ma non verificato.

## Questionario

Le 11 competenze su cui è stato costruito il Diversity Management Competences Questionnaire (DMCQ) sono le seguenti

1. Leadership nella diversità: si manifesta nel mercato e nella società, con il sostegno esplicito verso le diversità e con investimenti in iniziative, che hanno come obiettivo quello di garantire maggiori pari opportunità di lavoro e correggere la disuguaglianza sociale.
2. Capitalizzazione delle diversità: utilizzare tutta la gamma di conoscenze, capacità, competenze e prospettive dei dipendenti, al fine di ottenere un vantaggio competitivo.
3. Trasformazione sostenibile della forza lavoro: bilanciare le esigenze di trasformazione dei lavoratori con quelle economiche di business.
4. Pratiche di imparzialità: portare avanti iniziative che siano in grado di aumentare l’equità nell’occupazione e nel trattamento (sia relazionale che economico). L’impresa identifica le pratiche più idonee, rimuove gli ostacoli alla loro attuazione, adotta linee guida finalizzate al conseguimento delle pari opportunità e alla prevenzione di qualunque forma di discriminazione.
5. Sistematizzazione del diversity management: pianificare e organizzare il modo in cui la gestione della diversità può essere integrata nel sistema organizzativo, trasformando le funzioni HR, stabilendo politiche aggiuntive e implementando sistemi e procedure per integrare la gestione delle diversità nel funzionamento, formale e informale, dell’organizzazione.
6. Misurazione di efficacia: valutare e monitorare i progressi e le prestazioni della gestione delle diversità attraverso strumenti standardizzati, oltre che qualitativi, per garantire progressi continui sul raggiungimento effettivo degli obiettivi prefissati.

7. Diversity change management: Gestire le diversità mediante un processo di cambiamento organizzativo, che comprenda la comunicazione e i feedback costanti sull'importanza delle azioni di diversity management e sui progressi fatti, e che guidi tale cambiamento anche tramite il ricorso a figure professionali deputate a questo scopo (champions for change).
8. Credibilità del diversity management: Mostrare autenticità e trasparenza nella gestione delle diversità, attraverso azioni congruenti in modo che si costruisca un rapporto di fiducia tra i portatori d'interesse e l'organizzazione.
9. Supporto allo sviluppo: Favorire l'acquisizione di abilità specifiche e funzionali all'impresa, da parte di lavoratori selezionati appartenenti a categorie protette, tramite il recruitment, l'identificazione, la formazione e il coinvolgimento di talenti promettenti.
10. Competenze nella diversità: Facilitare i comportamenti interpersonali efficaci sia tra i dipendenti che tra i manager all'interno di una forza lavoro diversificata, che include le conoscenze, le abilità e le competenze relative alle diversità.
11. Promozione dell'inclusione: Favorire attivamente la consapevolezza, il rispetto e la valorizzazione delle differenze (di qualsiasi tipo) all'interno dell'organizzazione, attraverso azioni simboliche e celebrative della diversità.

In molti casi, non ha senso concentrare le energie su strategie e obiettivi perchè, in primis, gli sforzi dell'impresa dovrebbero essere diretti a gestire meglio le diversità nelle attività della vita di tutti i giorni, come l'uso ottimale di strutture, politiche, procedure e interventi. Questo perchè le aziende hanno generalmente un maggiore controllo sui modi di gestire le diversità a livello di “piccole cose giornaliere”, piuttosto che su approcci strategici su larga scala da parte del management.

## Comunicazione formale e informale nelle organizzazioni

Di solito è ben chiara l'importanza della comunicazione delle imprese verso l'esterno, molto meno la sua rilevanza quando si tratta di comunicazione interna.

In realtà, la presenza di una forza lavoro sempre più diversificata (dovuta per esempio all'aumento dell'età pensionabile, alle differenze di genere, orientamento sessuale, etnia, ecc.) porta necessariamente a migliorare i livelli di comunicazione, per ridurre al minimo i rischi di incomprensione, conflitti, senso di frustrazione e abbandono da parte di alcuni lavoratori o di comportamenti prevaricatori e discriminatori da parte di altri.

I processi di comunicazione interni alle imprese possono essere formali e informali. Entrambi sono utili a responsabili e dirigenti per valutare l'ambiente, rafforzarlo e/o cambiarlo.

La comunicazione informale rappresenta un sistema di feedback più rapido, che raccoglie le opinioni a tutti i livelli ed è ad alta frequenza in quanto riguarda la vita di tutti i giorni di un'organizzazione. Coinvolge tutti i canali non ufficiali: le discussioni in mensa, il gossip, le espressioni facciali e il

linguaggio del corpo sono tutti mezzi di comunicazione informale.

La comunicazione formale, al contrario, è uno strumento di notifica ufficiale, che segue standard e routine prestabiliti, richiede più tempo e ha dei costi. Viene avviata e monitorata tramite specifiche politiche dell'organizzazione. Può includere formazione, sistemi intranet, newsletter e riunioni.

## Competenze di comunicazione

Rispetto a tutte le diversità sul posto di lavoro, ogni manager ha un ruolo centrale nella comunicazione. Per questo dovrebbe essere in grado di:

- sviluppare uno stile di comunicazione appropriato per ogni singolo collaboratore;
- tenere conto delle barriere che possono ostacolare la comunicazione;
- capire come affrontare gli aspetti emotivi sul lavoro, sia pensando in anticipo a cosa sta per dire, sia codificando correttamente qualsiasi messaggio, in modo che chi lo riceve e decodifica sia in grado di capirlo in modo chiaro.

## I problemi

Tendenzialmente si ritiene che il problema principale sia la scarsità o l'assenza di comunicazione. A ben vedere, però, questo di solito rappresenta una parte molto piccola del problema.

Il vero nodo è, infatti, legato a una errata interpretazione dei messaggi veicolati, alla loro imprecisione o incompletezza.

Se le persone devono dare il meglio di se, hanno bisogno di informazioni costruttive e accurate.

La scarsa comunicazione e, quindi, il suo fallimento genera disaccordo e sfocia facilmente in conflitti veri e propri.

Sebbene la comunicazione informale possa essere più veloce e talvolta più “veritiera”, quella formale è il modo più affidabile per assicurare l'invio e la ricezione efficace dei messaggi.

Purtroppo, la comunicazione formale e quella informale possono spesso seguire percorsi diversi, veicolando messaggi contraddittori se non addirittura contrastanti.

Quando questo accade, l'impresa rischia di deviare dalla cultura organizzativa cui formalmente fa riferimento.

Questo perché la comunicazione formale rappresenta la cultura, i valori e le dichiarazioni d'intenti dell'organizzazione. Chi guida un'organizzazione ha tra le sue priorità quella di assicurare che la comunicazione informale non contraddica gli impegni di quella formale o danneggi la cultura aziendale

I rischi maggiori nella comunicazione informale sono la difficoltà di verificare la veridicità di una

notizia, quindi l’affidabilità della fonte e la possibilità di controllarne la diffusione.

Una volta messo in circolo per esempio un pettegolezzo, non basteranno gli sforzi del management per fermarlo.

Le voci si diffondono anche a causa della mancanza di notizie “ufficiali” e possono arrecare danni gravi all’organizzazione o alla singola persona.

La distorsione di un messaggio, detto anche rumore, è nato insieme alla comunicazione, e i suoi effetti negativi crescono di pari passo con la sua diffusione, in quanto le news si presentano precise e accurate nei dettagli. Questi effetti di distorsione possono essere contrastati solo con una comunicazione formale, più accurata e tempestiva.

Il metodo di comunicazione più efficace è un mix di comunicazione formale e informale.

In merito al diversity management, il vertice aziendale dovrebbe garantire il sostegno alle diversità, tramite le dichiarazioni d’intenti, i codici di condotta e i canali ufficiali. Dovrebbe anche garantire che accanto a questa si sviluppi e si diffonda una corretta comunicazione informale, in forma di parole e azioni, che supporti gli obiettivi di una forza lavoro diversificata.

## Intelligenza emotiva: quanto contano nel lavoro le emozioni?

Il tema della centralità delle emozioni nella nostra vita personale e professionale è tornata, di recente, di grande attualità.

Ne è una dimostrazione, in ambito cinematografico, il bellissimo *Inside Out*, film del 2015 prodotto da Walt Disney e Pixar, in cui 5 emozioni (Gioia, Tristezza, Rabbia, Paura e Disgusto) sono protagoniste della vita di una ragazzina di 11 anni.

## Cosa si sa dei meccanismi con cui le emozioni influenzano i nostri comportamenti?

Nella generazione delle nostre reazioni emotive, gioca un ruolo importante una piccola regione del lobo temporale mediale del cervello, denominata Amigdala. Come si legge sull’enciclopedia Treccani:

Diversi studi clinici hanno dimostrato che le lesioni dell’amigdala producono un quadro caratteristico di alterazioni del comportamento emotivo. la ricerca sperimentale sul condizionamento, condotta in particolare sulle scimmie, indica che tale regione cerebrale è fondamentale anche per l’apprendimento emotivo.

## Emozioni e vita lavorativa

Facciamo un passo indietro.

era il 1996 quando uscì in Italia "Intelligenza emotiva", il libro (divenuto best seller a livello mondiale) dello psicologo statunitense Daniel Goleman [25] che, partendo da un'analisi molto critica della società americana, individuava nella carenza di intelligenza emotiva una delle cause principali della decadenza in atto, in particolare tra i giovani.

L'intelligenza emotiva è, secondo Goleman, un particolare tipo di intelligenza legato all'apprendimento e alla regolazione delle emozioni.

Determina, per questo, la nostra potenzialità di apprendere le capacità pratiche basate sui suoi cinque elementi:

- consapevolezza di sé, ossia la conoscenza dei propri stati interiori - preferenze, risorse e intuizioni;
- padronanza di sé, cioè la capacità di dominare i propri stati interiori, impulsi e risorse;
- motivazione, che comprende le tendenze emotive che guidano o facilitano il raggiungimento di obiettivi;
- empatia, ossia la consapevolezza dei sentimenti, delle esigenze e degli interessi altrui;
- abilità interpersonali, cioè saper indurre risposte desiderabili negli altri.

In ambito professionale, la competenza emotiva dimostra quanto, di quella potenzialità, siamo riusciti a tradurre in reali capacità pronte per essere messe in atto sul lavoro.

Il semplice fatto di essere dotati di intelligenza emotiva non garantisce che una persona acquisirà le competenze che davvero contano sul lavoro - significa solo che si hanno le potenzialità per apprenderle.

## Empatia

In conseguenza dei mutamenti nel mercato del lavoro, in particolare quelli legati alla pervasività delle ICT, nelle aziende fanno la loro comparsa capacità nuove, tra cui quella di funzionare da catalizzatori del cambiamento e di far fruttare la diversità, accanto ad altre meno nuove ma che ridiventano fondamentali, come la capacità di ascoltare, la leadership e la costituzione di gruppi di lavoro.

La competenza emotiva è fondamentale per la leadership, un ruolo che consiste essenzialmente nell'ottenere che gli altri svolgano il proprio lavoro in maniera più efficace. Nei leader, l'inettitudine a livello dei rapporti interpersonali abbassa il livello della prestazione del gruppo: fa perdere tempo, genera astio, erode la motivazione e l'impegno, facendo aumentare l'ostilità e l'apatia.

Per l'azienda, i punti di forza o le debolezze di un leader nella sfera della competenza emotiva

possono essere misurati in termini di guadagno o perdita dei talenti dei suoi collaboratori.

Di particolare interesse è l’empatia nella gestione di un team. Riguarda:

- la comprensione degli altri, intesa come percezione dei loro sentimenti e prospettive, interesse attivo per le loro preoccupazioni;
- l’assistenza, cioè anticipazione, riconoscimento e soddisfazione delle esigenze del cliente;
- la promozione dello sviluppo altrui: percezione delle esigenze di sviluppo degli altri e capacità di mettere in risalto e potenziare le loro abilità;
- lo sfruttamento della diversità, che consiste nel saper coltivare le opportunità offerte da persone di diverso tipo (genere, religione, orientamento sessuale, disabilità, ecc.);
- la consapevolezza politica, che implica il saper leggere e interpretare le correnti emotive e i rapporti di potere in un gruppo.

Più nel dettaglio, tra queste abilità, far leva sulla diversità significa

- rispettare le persone con background diverso e sapersi mettere positivamente in relazione con loro (= andare d’accordo);
- apprezzare il modo di operare unico degli altri all’interno di un team;
- vedere la differenza come un’opportunità, creando un ambiente in cui persone diverse possono prosperare;
- comprendere diverse concezioni del mondo ed essere sensibili alle differenze fra un gruppo e un altro;
- cogliere ogni occasione di lavoro potenzialmente offerta da quest’approccio;
- abbattere il pregiudizio e l’intolleranza.

Quando i leader delle organizzazioni o i coordinatori di un team apprezzano le intuizioni offerte da persone con background e caratteristiche diversi, ciò può portare a un apprendimento collettivo che aumenta la competitività dell’azienda.

## Accountability nei programmi di diversity management

Concetto di matrice anglosassone, l’accountability implica una procedura di responsabilizzazione, per cui la persona ha l’obbligo di spiegare e giustificare i propri comportamenti. Per una definizione esaustiva: consulta [\[49\]](#)

Da noi è ancora poco diffusa, ma diversi interventi del legislatore ne incentivano lo sviluppo, per esempio le norme in materia di anticorruzione e trasparenza nella PA (tutte le riforme degli ultimi 10 anni), di quote di genere nei CdA (Legge Golfo-Mosca del 2011) e di obbligo di comunicazione delle informazioni non finanziarie e sulle diversità per le grandi imprese (D.lgs. 254/2016). La sfida per le imprese è, adesso, quella di applicare quanto stabilito per legge a tutti i livelli organizzativi,

lavorando non tanto e non solo sull’obbligatorietà ma sulla modifica di atteggiamenti, valori, comportamenti e, in generale, sulla cultura organizzativa.

## Accountability organizzativa

In un recente studio apparso su MIT Sloan Management Review, [14] analizza i risultati dell’introduzione di politiche di accountability sulle retribuzioni dei dipendenti di una grande impresa (oltre 20000 dipendenti) negli USA. Secondo l’autore l’accountability si realizza, a tutti i livelli organizzativi, in 2 modi complementari tra loro:

- rendere alcune persone responsabili per il design e l’implementazione di procedure utilizzate dai manager quando prendono le decisioni su retribuzione e premi di risultato (accountability di processo);
- incaricare alcune persone di monitorare e identificare le situazioni in cui i dirigenti non stanno prendendo decisioni eque di retribuzione (accountability di risultato).

L’accountability è strettamente associata con la trasparenza, che riguarda l’insieme di procedure finalizzate a rendere disponibili i dati delle retribuzioni, in base a determinate categorie di lavoratori. Questi dati possono essere messi a disposizione all’interno, ma anche all’esterno (come per esempio stabilito di recente per le retribuzioni sulla base del genere in Gran Bretagna) e vanno aggiornati periodicamente. La trasparenza rende le disparità più evidenti e, quindi, più facili da correggere.

## Come attuare l’accountability

L’intervento consiste nell’introduzione di alcuni elementi di novità nel sistema retributivo aziendale:

- tutti i senior manager devono seguire una procedura formalizzata per assegnare i premi sulla base delle valutazioni dei dipendenti. Questo richiede loro di giustificare quanto è stato riconosciuto a ciascun dipendente nella propria unità di lavoro;
- la nomina di un comitato interno per il monitoraggio delle decisioni sui premi assunte dai manager. Compito del comitato sarà la compilazione, la codifica e l’analisi dei dati sul sistema delle retribuzioni. a questo comitato viene conferita l’autorità di modificare le decisioni in materia di retribuzione assunte in precedenza dai dirigenti.

I risultati principali dello studio hanno evidenziato che l’introduzione di questi elementi ha portato a significative riduzioni delle differenze di genere, etnia e nazionalità straniera, per quanto concerne i premi retributivi basati sul merito.

L’invio ai dirigenti, da parte del comitato, di report contenenti statistiche descrittive e analisi dei dati sulla retribuzione basata sul merito e la trasparenza delle informazioni hanno contribuito a renderli responsabili delle proprie decisioni.



Sebbene lo studio sia stato condotto negli Stati Uniti, è possibile fare alcune considerazioni che possono interessare le aziende del territorio italiano.

L’accountability e la trasparenza costituiscono 2 aree chiave su cui puntare per adottare politiche di diversity management realmente efficaci, che vadano oltre il momento dell’assunzione di personale e che, quindi, siano in grado di migliorare l’equità in azienda, con l’adozione di sistemi di retribuzione, promozione di carriera e riconoscimenti basati sul merito della singola persona, indipendentemente dalla sua appartenenza o meno a una minoranza (etnica, di genere, linguistica, religiosa, ecc.).

E’ importante che queste procedure siano adottate in particolari momenti, come le valutazioni annuali, perchè rispetto ad altri (come assunzione o licenziamenti) non sono visibili, se non ai diretti interessati e questo facilita l’abuso di discrezionalità e l’attuazione di comportamenti discriminatori (non sempre e non necessariamente adottati intenzionalmente o consapevolmente).

Come accennato sopra, il punto centrale è quello di iniziare a considerare le procedure formalizzate – quali monitoraggio, valutazione e follow-up – come una prassi, da consolidare nella vita organizzativa. Questo sposta l’attenzione da un problema strettamente formale a un discorso legato ai valori e alla cultura di ogni singola organizzazione.

## Competenza morale

La competenza morale può essere definita, in generale, come la capacità di risolvere problemi e conflitti seguendo dei principi morali universali attraverso il ragionamento e la discussione.

La morale si distingue dall’etica, in quanto la prima si riferisce all’adozione di comportamenti o decisioni da parte delle persone secondo valori riconosciuti nel sistema sociale, mentre la seconda è relativa a principi personali, che guidano le singole persone nel riconoscere ciò che è giusto e ciò che è sbagliato.

Per questo, la competenza morale comporta il prendere decisioni, formulare giudizi e risolvere problemi e conflitti usando principi e valori universali, indipendentemente dalla cultura o dal Paese di appartenenza.

Strettamente connesse alla competenza morale sono l’accountability e la leadership etica.

In che modo?

## Competenza morale e accountability

Come sottolineato in un recente studio [\[24\]](#)

l’accountability gioca un ruolo chiave nel favorire lo sviluppo etico e personale. Quando una persona diventa consapevole della condizione di responsabilità (accountable), mette in atto una serie di strategie e comportamenti specifici per questa situazione, ed è probabile che conosca i requisiti di accountability di cui essere in possesso per rispondere alle aspettative del superiore e/o dei collaboratori.

In queste condizioni, sia i leader che i collaboratori si distinguono per livelli elevati di autocritica e self-accountability, cioè sono più propensi a sottoporre a valutazione i loro comportamenti e giudizi.

## Self-accountability

La self-accountability si riferisce ai motivatori interni, come le qualità personali e l'etica.

Un leader etico è self-accountable quando rende conto solo a se stesso, non essendoci superiori che osservano, monitorano o valutano il suo operato.

Quando un leader ha un senso ben sviluppato di self-accountability i suoi collaboratori, ritenendo di essere stati trattati in modo equo e giusto, si sentono in dovere di restituire comportamenti benefici, dunque eticamente corretti.

La self-accountability aiuta i leader a comprendere meglio le conseguenze dei loro comportamenti sui collaboratori e sul clima del gruppo e/o dell'intera azienda.

## Effetti della competenza morale

L'accountability ha tra i principali effetti la riduzione della corruzione, l'aumento delle interazioni tra colleghi, le spese controllate, l'aumento della produttività, una maggiore soddisfazione lavorativa e una maggiore fidelizzazione dei dipendenti.

Inoltre, gli effetti positivi riconducibili, nello specifico, alla competenza morale dei leader, riguardano l'elevata consapevolezza dell'importanza dell'etica, il miglioramento delle performance individuali e organizzativa.

nel caso di leader senior, è più probabile che questi adottino costantemente comportamenti etici anche se in azienda vi sono bassi livelli di accountability, mentre per i leader intermedi o in posizioni inferiori, i loro comportamenti saranno più facilmente etici se influenzati da livelli elevati di accountability presenti nell'organizzazione.

In sintesi, l'aumento della competenza morale facilita l'effetto positivo dell'accountability sulla leadership etica.

## Formazione sulla competenza morale

L'aumento di self-accountability può avvenire almeno in 2 modi:

- quando i proprietari e i dirigenti d'azienda si impegnano in prima persona nel creare una cultura dell'accountability, ossia adottando e promuovendo comportamenti etici. Questo rafforza il rapporto di fiducia e cooperazione con i dipendenti;
- migliorando la capacità di auto-monitoraggio nei leader. Questo costituisce, infatti, uno dei migliori presupposti per favorire processi decisionali di alta qualità e ridurre i comportamenti inappropriati e si accompagna, solitamente, anche a una comunicazione

efficiente con i collaboratori, colleghi di lavoro e superiori, e a una maggiore partecipazione al lavoro.

La moralità non è innata e può, quindi, essere promossa efficacemente tramite dei percorsi formativi ad hoc.



# Politiche, programmi e strumenti per il diversity management

## Programmi di diversity management nelle organizzazioni

Secondo una ricerca condotta da Deloitte e SDA Bocconi, pubblicata su “Corriere della Sera” nell’ottobre 2018, appena l’8% delle società che hanno l’obbligo di allegare al bilancio una relazione non finanziaria, hanno un piano per il diversity management. Nonostante si registri una certa sensibilità sui principi in particolare di pari opportunità, a questi non sono collegati obiettivi operativi e piani aziendali specifici.

Nonostante questi dati poco incoraggianti, il numero di imprese interessate al diversity management è in crescita.

Quando si decide di intervenire in azienda, il processo di progettazione e implementazione di politiche e programmi di diversity management è piuttosto complesso, considerato anche che ogni organizzazione è un caso a se stante, per cui la pianificazione deve calarsi nella realtà specifica [\[42\]](#)

Ecco alcuni step da seguire.

### Analisi dei bisogni

Il primo step è sicuramente quello di mappare le diversità presenti all’interno di un’azienda, dato che non esiste uno standard di diversità che si adatta indistintamente a tutti i contesti. Non solo, in questa fase è utile anche un’analisi esterna del mercato del lavoro, che consente all’impresa di capire come indirizzare le politiche di recruiting, mirando a valorizzare determinate diversità o

gruppi target (per esempio donne o persone con disabilità).

#### Definire gli obiettivi

Una volta ottenuto il quadro della situazione, l'organizzazione deve porsi degli obiettivi da raggiungere, a breve, medio e lungo periodo. In questa fase, è indispensabile coinvolgere tutti coloro i quali hanno delle responsabilità verso la diversità, in primis il CEO e il top management, ed eventualmente ridefinire la vision dell'organizzazione, ponendo in primo piano la valorizzazione delle diversità.

#### Definire le azioni

A ciascun obiettivo devono essere associate delle azioni concrete. Per cui queste saranno a breve, medio o lungo raggio. Vanno definite nel dettaglio e per i diversi livelli dell'organizzazione.

#### Reperire le risorse

Il cambiamento di un'organizzazione non è mai a costo zero. Per questo, non è sufficiente dire che si desidera diventare un'organizzazione diversa, ma bisogna destinare un budget alle azioni in fase di programmazione.

#### Monitorare le azioni

A ciascuna azione corrispondono dei risultati. Per esempio le politiche di welfare dovrebbero abbassare i livelli di assenteismo e di turnover. Ogni risultato deve essere misurato con degli indicatori definiti prima dell'intervento.

#### Impostare un sistema di gestione della diversità

Il recruitment consiste nell'attrarre i migliori, selezionati da un gruppo di candidati. E' questa una delle fasi principali per attuare una politica di diversity management. Le caratteristiche dei candidati devono riguardare esclusivamente le loro competenze professionali, che meglio si adattano alle esigenze dell'azienda, indipendentemente da caratteristiche demografiche, orientamento sessuale, colore della pelle, ecc. Dopo di che, è necessario consentire loro di diventare parte della cultura consolidata dell'organizzazione. Quando un'organizzazione è poco diversificata, può avere senso chiedere ai recruiters di selezionare persone appartenenti a dei gruppi minoritari (donne, persone con disabilità, persone di etnia diversa da quella dominante, ecc.), incentivando questi comportamenti per esempio con una maggiorazione dei compensi. Il sistema deve estendersi, poi, alla socializzazione (affiancamento dei neofiti a persone più anziane, aiuto da parte dei colleghi d'ufficio, ecc.) e a tutti i livelli della valutazione delle performance, in modo da garantire a tutti le opportunità di avanzamento di carriera indipendentemente dalle loro caratteristiche personali (genere, orientamento sessuale, disabilità, ecc.).

#### Valutazione e follow up



Ogni intervento di diversity management deve essere valutato, sia alla fine del percorso, sia successivamente, in quanto è interesse dell'organizzazione che il cambiamento divenga strutturale.

## Formazione

La formazione viene spesso inclusa all'interno dei programmi di diversity management nelle organizzazioni. Può essere finalizzata a:

- acquisire consapevolezza rispetto agli stereotipi che sono alla base di molte delle decisioni dei manager o dei recruiters;
- sviluppare competenze nell'interazione costruttiva con le diversità, facendo leva sull'apprendimento;
- integrare e applicare i concetti della diversità in tutti gli aspetti della vita organizzativa, non come argomento a se stante ma connesso con le attività lavorative quotidiane.

## Progettare percorsi formativi efficaci

Per progettare interventi formativi efficaci, risulta indispensabile una corretta e puntuale analisi dei fabbisogni, in quanto ogni organizzazione è un caso a se stante, con diversità peculiari al suo interno. Troppo spesso si fa riferimento solo alla diversità di genere, mentre andrebbero prese in considerazione tutte le diversità presenti, come persone LGBT, con disabilità, di etnie minoritarie. Un programma formativo non è costituito da eventi unici o sporadici, ma inquadrata in un arco temporale a lungo termine, per questo si parla di lifelong learning. Fondamentale risulta l'inclusione della formazione sulla diversità tra le strategie aziendali, con il conseguente coinvolgimento di tutto il personale, quindi non solo quello delle risorse umane, ma anche il top management e, via via, i coordinatori dei team, le unità e i dipartimenti. Non basta, inoltre, dedicare alcuni interventi - per esempio quelli di empowerment - a persone appartenenti alle minoranze, perché il processo d'inclusione riguarda l'intera organizzazione.

I percorsi formativi devono includere diversi metodi, con particolare attenzione ad attività pratiche quali casi studio, role playing, problem solving, ecc.

## Valutare i risultati della formazione aziendale sul diversity management

Come dimostrato sia dall'esperienza sul campo che da numerosi studi scientifici, non è sufficiente attivare un programma di formazione, ma occorre anche valutarne l'impatto, in termini di risultati ottenuti.

Vediamo meglio in cosa possono consistere tali programmi e i loro impatti sulla vita organizzativa, seguendo il discorso di [\[2\]](#)

## Impatto e prospettive

Nel dettaglio i programmi di diversity management possono perseguire tre differenti obiettivi, a seconda della prospettiva adottata dall'azienda, con esiti sia positivi che negativi.

### Impatto sul business

L'impresa si attende benefici economici e ambientali. Si misura in base ai livelli delle performance individuali, di gruppo e organizzativi.

### Impatto sulla social justice

L'impresa prende in considerazione le conseguenze legate alle pari opportunità, equità nel trattamento, il numero di promozioni dei dipendenti appartenenti a minoranze.

Facilita, dunque, l'eliminazione del razzismo, delle discriminazioni di genere, dell'intolleranza religiosa e nei confronti delle persone LGBT, del mobbing e del bullismo, sia a livello individuale che di team.

I risultati negativi che possono scaturire riguardano l'aumento delle discriminazioni, dei costi legali per cause di discriminazioni, la diminuzione della fiducia organizzativa tra i gruppi minoritari e la percezione di illusione sul piano dell'equità di trattamento.

Questo approccio si distingue per l'importanza che assume la motivazione delle organizzazioni nell'implementazione di piani formativi, indipendentemente dai risultati economici o di business.

### Impatto sull'apprendimento

E' positivo quando i lavoratori migliorano la conoscenza di se, sviluppano le competenze di leadership, lavorano all'interno di molteplici team diversi tra loro e tra gruppi multiculturali.

E' negativo se tra le conseguenze si mantengono atteggiamenti interpersonali negativi, aumentano i livelli di conflitto interpersonale e non si assiste allo sviluppo di capacità manageriali adeguate al fine di creare e gestire la diversità

Tra i risultati ottenuti con la misurazione effettiva, si riscontrano prove limitate dell'efficacia delle pratiche mirate alla giustizia sociale. E' noto quanto sia difficile agire su atteggiamenti e credenze consolidate nel tempo, sradicare comportamenti discriminatori e atti di bullismo, soprattutto in assenza di una reale convinzione da parte di chi governa le organizzazioni, che per primo dovrebbe dare l'esempio.

Allo stesso modo, l'idea che la formazione sulla diversità aiuti ad allineare le conoscenze e le abilità dei dipendenti con la strategia aziendale, ottenendo così un vantaggio competitivo come fortemente sostenuto dai fautori dell'impatto sul business, viene messa in dubbio dai risultati ottenuti.

Anche in questo caso, a giocare un ruolo centrale è l'assenza delle competenze manageriali per la gestione e la valorizzazione delle diversità.

Per questo, risultati positivi si sono ottenuti quando le aziende hanno puntato agli impatti sull'apprendimento, sviluppando a tutti i livelli organizzativi competenze legate per esempio al controllo degli errori (bias) nei processi di valutazione, leadership (strategica, etica, ecc.), relazionali (soft skills, tra cui curiosità e coraggio), al fine di accettare, includere e coinvolgere tutta la forza lavoro nella vita organizzativa.

Purtroppo, negli ultimi anni in Italia la formazione sulla diversità rappresenta più che altro una moda, come sottolineano [33] e [36]

Questo significa che non si fa formazione per convinzione o perchè si intende realmente cambiare comportamenti e/o atteggiamenti, ma per conformarsi a quanto fanno altre imprese o per rispondere, velocemente e a costi bassi, alle richieste degli stakeholder.

## Pratiche di diversity management alternative

Negli ultimi anni, le aziende che adottano politiche di diversity management tendono a diversificare le pratiche manageriali, spostando l'attenzione da quelle più formali e istituzionalizzate a quelle informali, legate alla vita di tutti i giorni e diffuse a tutti i livelli. E noto infatti, sia tra i ricercatori che tra i professionisti, che alcune pratiche di diversity management, quali formazione sulla diversità, networking e mentoring, non solo si sono in certi casi rivelate inefficaci nel promuovere l'uguaglianza, ma anche controproducenti, nella misura in cui hanno rafforzato gli stereotipi e esacerbato l'ostilità della maggioranza verso le minoranze.

Prendiamo spunto da un recente studio condotto in Belgio [27] per evidenziare l'efficacia di alcune di queste pratiche, rivolte nello specifico all'inclusione di lavoratori appartenenti a minoranze etniche.

## Etnicità e uguaglianza in azienda

L'etnicità fa spesso riferimento a una combinazione di fattori, tra cui livello di istruzione basso, cultura, religione e lingua diverse rispetto alla maggioranza della popolazione.

Riflettendo la posizione svantaggiata nel mercato del lavoro, la maggior parte dei dipendenti delle minoranze etniche è scarsamente istruita e per lo più impiegata in lavori di livello basso.

E' possibile perseguire e raggiungere buoni livelli di uguaglianza attraverso una combinazione virtuosa di pratiche organizzative. In particolare:

- la valorizzazione di molteplici competenze, tramite il recruitment basato sia sul business che sul sociale, i team multietnici, l'assegnazione delle mansioni basata sulla competenza e la valutazione delle performance basata sullo sviluppo;
- l'espressione di più identità, tramite la multiculturalità, il bilinguismo e la pianificazione

flessibile del lavoro.

## Politiche antidiscriminatorie, attività sociali, team multietnici

La multietnicità dell'azienda viene chiarita fin dall'assunzione, specificando le politiche di diversity management con i potenziali neoassunti.

Il ricorso al licenziamento in casi di violenze e discriminazioni, contribuisce ad accrescere l'immagine dell'azienda come aperta e inclusiva anche all'esterno.

Altro esempio è costituito dalla rimozione dei componenti di un team nel caso di conflitti o pratiche vessatorie.

Tra le iniziative che favoriscono l'espressione delle identità multiple dei dipendenti, vi sono le attività sociali multiculturali. Si tratta di incontri organizzati regolarmente, spesso per festeggiare la fine di un progetto, che creano opportunità per i lavoratori appartenenti a minoranze etniche di portare la propria musica e i propri piatti durante una cena o una serata.

Una pratica che contribuisce a valorizzare molteplici competenze è l'organizzazione del lavoro in team multietnici, con obiettivi sia individuali che collettivi. Gli operatori vengono "istruiti" in team e poi svolgono le attività individualmente. Il compito individuale viene incorporato all'interno del team di progetto, dove i colleghi si allenano e si aiutano reciprocamente, condividendo le loro competenze e intuizioni, consentendo il raggiungimento di obiettivi individuali e collettivi.

Questo modo di lavorare rende le competenze delle minoranze etniche (e di tutti i dipendenti) visibili ai colleghi di lavoro.

E' stato evidenziato come nelle aziende in cui i lavoratori appartenenti a minoranze etniche sono concentrati in lavori di basso profilo all'interno di un flusso lavorativo sequenziale (per esempio rivenditori all'ingrosso, aziende della logistica, ospedali), si abbiano interazioni solo quando i lavoratori delle minoranze commettono errori, il che interrompe il flusso lavorativo generando, di conseguenza, la percezione di questi lavoratori come meno competenti.

## Valutazione delle performance e del potenziale

Quando l'organizzazione utilizza una classificazione del lavoro basata sulle competenze, suddivisa per fasi di acquisizione, è possibile definire i lavori dei dipendenti in base ai loro punti di forza e preferenze individuali.

In questo modo, la valutazione si focalizza su un processo di apprendimento individualizzato, in cui ai dipendenti è consentito crescere al proprio ritmo, in base al proprio potenziale, piuttosto che seguire una norma generale. Questo comporta, per esempio, che i nuovi assunti non vengano monitorati per un certo periodo, in modo da consentire loro di imparare il lavoro a proprio agio e secondo i propri ritmi.



Risulta, inoltre, particolarmente utile l’identificazione per esempio di un solo elemento da migliorare alla volta.

## Flessibilità nel lavoro

consente giorni di riposo in base a esigenze personali, come la cura dei figli o adempimenti religiosi. Per esempio mantenere aperti gli uffici durante le feste natalizie, permette a chi non è cattolico di conservare le giornate di riposo per altri momenti dell’anno.

In sintesi, il diversity management finalizzato alla promozione dell’uguaglianza riguarda l’ampliamento delle norme sulle competenze e le identità, contrastando la visione consolidata a livello istituzionale e sociale, secondo cui le minoranze etniche possiedono meno competenze rispetto alla maggioranza.

L’imitazione è uno dei meccanismi principalmente responsabili della riproduzione delle disuguaglianze sociodemografiche in azienda.

Le organizzazioni tendono a copiare le strutture sociali, comprese le relazioni categoriali di ineguaglianza, da altri contesti perché, data la loro familiarità, questo abbassa i costi legati alla transazione in termini di apprendimento delle singole persone, ma non perché siano intrinsecamente migliori in termini di efficienza.

## Diversità basate su identità nel settore alberghiero

Un esempio di come progettare e implementare politiche e pratiche di diversity management proviene dalle aziende del settore turistico australiano, come riporta un recente studio di [\[32\]](#).

## Pratiche di diversity management formali e informali, esplicite e implicite

L’adozione di pratiche di diversity management in azienda può far riferimento a 2 approcci distinti: Il primo, sottolineando l’uguaglianza tra tutti i dipendenti, garantisce un equo trattamento alla forza lavoro, in riferimento a dei precisi standard di Human resource Management. In questo caso, alcune importanti differenze tra i dipendenti vengono deliberatamente ignorate, per esempio nella valutazione delle performance o nello sviluppo di carriera, al fine di eliminare pregiudizi e discriminazioni nei loro confronti da parte di colleghi e superiori.

Il secondo sostiene, invece, che le differenze tra i dipendenti non possono e non devono essere ignorate, e che costituiscono un aspetto prezioso della natura del dipendente e dovrebbero essere riconosciute in modo appropriato. Un esempio è dato dall’impresa che attiva corsi di lingua italiana per personale di lingua non italiana.

Il primo approccio applica una struttura implicita dell’identità (detta identity-blind structure), il

secondo configura una struttura esplicita dell'identità (identity-conscious structure). Entrambi possono far riferimento a pratiche formali, quando l'impresa ufficializza la loro applicazione, oppure informali, quando è il singolo (collega, superiore, coordinatore, ecc.) a prendere l'iniziativa di mettere in atto alcune pratiche.

Negli Hotel australiani di medie dimensioni vengono adottate politiche di diversity management in particolare in 3 aree, che possono interessare anche il contesto italiano.

## Recruitment

Accanto alle procedure standard (pubblicazione annunci in più lingue, colloquio di lavoro, ecc.) Gli hotel di medie dimensioni utilizzano pratiche informali attente all'identità per assumere dipendenti appartenenti a etnie minoritarie per due motivi:

- gestire la carenza di manodopera qualificata;
- soddisfare le esigenze di una clientela sempre più diversificata. Per esempio, gli hotel australiani ricevono molti gruppi turistici dalla Cina, per cui impiegano spesso dipendenti bilingue in grado di parlare sia il mandarino che l'inglese.

## Formazione e sviluppo

Oltre ai programmi di formazione (per esempio quelli sulla sicurezza), gli Hotel intervistati attivano corsi di formazione di inglese per gli addetti alla reception e al contatto diretto con i clienti, mentre riservano percorsi formativi per l'interculturalità ai manager.

L'insegnamento della lingua inglese ha una particolare importanza in ottica diversity management, viene destinato anche ai dipendenti del backoffice, che non parlano bene la lingua, al fine di facilitare il loro inserimento e massimizzare l'efficienza del team.

## Gestione delle performance

La maggior parte degli hotel adotta un sistema formale di valutazione delle prestazioni, seguito da una sessione individuale con i superiori per discutere delle opportunità di sviluppo. I dati hanno rivelato che questi sistemi, spesso, contengono pratiche informali di gestione delle diversità. Per esempio, alcuni hotel operano in modo informale, nel senso che la valutazione delle prestazioni viene condotta solo se strettamente necessario. Inoltre, alcuni manager si concentrano soprattutto sulla comunicazione con il personale etnicamente diverso, per assicurarsi che comprenda chiaramente il feedback alle performance.

## In conclusione

Gli hotel di medie dimensioni utilizzano una serie di pratiche informali attente all'identità dei

dipendenti, per migliorare l’efficienza e la soddisfazione dei clienti.

In generale, le ricerche hanno evidenziato che le pratiche di diversity management sull’identità hanno dato risultati migliori quando esplicitamente riconosciute, in particolare nei casi di identità di genere.

Le pratiche di diversity management focalizzate sull’identità sono spesso necessarie dove è maggiore la resistenza da parte dei dipendenti verso colleghi appartenenti a etnie minoritarie (per esempio i migranti).

Il rischio di non “istituzionalizzare” pratiche di successo informali è che quando un direttore generale lascia l’hotel, le pratiche potrebbero non avere continuità. Per questo, l’adozione formale delle pratiche informali di diversity management centrate sull’identità, che si sono rivelate di successo, aumenta la probabilità che vengano sostenute e che apportino dei benefici all’organizzazione nel lungo periodo.

## Welfare aziendale

Tra le azioni su cui ultimamente le aziende si stanno impegnando per venire incontro ai bisogni dei dipendenti, vi sono le politiche di welfare aziendale. Tra queste si annoverano quelle finalizzate alla conciliazione tra tempi di vita e di lavoro (iniziative per il tempo libero, convenzioni con centri sportivi e trasporti locali, attività ricreative, ecc.), benefit per la copertura delle spese scolastiche dei figli, convenzioni con gli asili nido, aumento dei congedi parentali anche per le coppie gay. L’adozione di queste politiche migliora sensibilmente il clima organizzativo, mostrando l’interesse da parte dei dirigenti per il benessere dei lavoratori e il rispetto delle esigenze di tutti, senza discriminazioni. Con il welfare, le aziende investono nelle proprie risorse, aumentano la produttività grazie ad un ambiente appagante e rafforzano la fidelizzazione dei collaboratori, portando avanti un radicale processo di cambiamento.

All’interno dei servizi di welfare, si distinguono i PFB (Piani di Flexible Benefit) dai veri e propri Piani di Welfare Aziendale (PWA), in quanto:

- i primi sono sostanzialmente meccanismi di remunerazione delle performance raggiunte, ovvero – come nel caso di Premi di Risultato detassati (PdR) – sostitutivi della remunerazione monetaria;
- i secondi (PWA), coniugando politiche di Responsabilità Sociale d’Impresa (RSI), sono finalizzati all’innalzamento del benessere e della sicurezza sociale del lavoratore e della sua famiglia, mediante l’erogazione di servizi e l’implementazione di iniziative e meccanismi d’incentivazione dei dipendenti, facendo leva sulla motivazione, sul commitment e sulla loro identificazione con gli obiettivi e i valori dell’azienda. Questo ha, come conseguenze, sia performance più elevate e più durature, sia effetti positivi sulla brand reputation.

## Le Diversity charter

Dall’inizio degli anni 2000, con le direttive UE 43/2000 e 78/2000, l’UE ha incentivato e favorito l’adozione delle carte per la diversità all’interno delle imprese, con l’obiettivo di fornire uno strumento concreto per gestire le risorse umane in una prospettiva di sviluppo, in base alle competenze, all’esperienza, al potenziale professionale delle singole persone.

L’UE finanzia tuttora progetti che promuovono la diversità nei settori pubblico e privato, a supporto della diffusione delle diversity charter.

La carta è un breve documento di carattere nazionale sottoscritto volontariamente da alcune imprese, contenente dichiarazioni d’intenti sulla promozione delle diversità e uguali opportunità nei luoghi di lavoro, indipendentemente da alcune caratteristiche, quali l’età, la disabilità, il genere, l’etnia, la religione o l’orientamento sessuale.

I primi Paesi a dotarsi di una carta furono nel 2004 la Francia e nel 2006 la Germania. Nel 2009, con il supporto del Ministero del Lavoro e delle Pari Opportunità e con l’impegno della Fondazione Sodalitas, un gruppo di imprese italiane ha firmato la carta per le pari opportunità e l’uguaglianza sul lavoro, che in 10 punti enuncia le azioni da seguire per tenere fede agli impegni presi sui temi della diversità di genere, età, etnia, disabilità, convinzioni personali, orientamento sessuale e religione, con un focus particolare sul genere.

Attualmente sono state lanciate nell’UE 16 diversity charter nazionali, che oltre a grandi imprese, coinvolgono anche aziende di medie e piccole dimensioni, del settore pubblico, del non profit e ONG.

Nel 2010, con il progetto Support for voluntary initiatives promoting diversity management at the workplace across the EU l’UE ha finanziato la creazione di una piattaforma, che funge da database per le buone pratiche e punto d’incontro tra esperienze diverse e spesso frammentate [\[21\]](#)

Il forum, invece, rappresenta un momento d’incontro a cadenza annuale, nel quale le esperienze vengono raccolte.

## Temi emergenti

Tra i vari documenti disponibili sulla piattaforma europea si evidenzia la grande attenzione verso le piccole e medie imprese, che risultano spesso poco attente ai temi della diversità, sia per mancanza di tempo che di competenze.

Tra le modalità più innovative individuate da grandi imprese per favorire la diversità, si annoverano il peer learning e la condivisione delle esperienze, per esempio tramite lo storytelling da parte di persone che sono state valorizzate nella loro azienda seppure a rischio discriminazione.

Il tema della comunicazione è diventato centrale da quando le imprese hanno iniziato a capire che l’adozione delle politiche a favore della diversità può avere un’importanza strategica, aumentando sia le performance che la produttività.

Di questo si è parlato in occasione del 7° forum sulle diversity charter tenutosi nel 2016

## Criticità sulle diversity charter

In generale, le diversity charter sono strumenti adottati in modo volontario dalle organizzazioni. Questo ovviamente ne indebolisce l’efficacia, perchè chiaramente vengono adottate dalle imprese più sensibili ai temi della diversità, che esprimono già una cultura aperta e tollerante. Più difficile risulta la diffusione capillare di questo strumento tra le grandi, medie e piccole imprese che non ritengono strategica la loro adozione e non ne percepiscono alcun vantaggio.

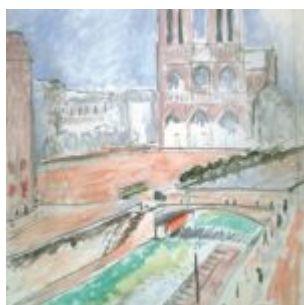
La diversity charter italiana presenta peculiarità specifiche.

Infatti, il termine “pari opportunità” è più un richiamo al genere che alle altre diversità e due dei 10 punti richiamano all’uguaglianza tra uomini e donne e alla non discriminazione di queste ultime. Questa scelta, fatta perchè si riteneva che in Italia il problema della discriminazione di genere fosse particolarmente evidente, trascurava o mette in secondo piano altre minoranze, che nel corso degli anni sono state particolarmente discriminate e richiederebbero maggiore attenzione. Costituiscono esempio di ciò i lavoratori anziani, costretti a stare al lavoro molto più tempo a seguito delle ultime riforme del sistema pensionistico e le persone con disabilità, il cui tasso di disoccupazione è elevatissimo.

In ultimo, la logica sottesa alla carta per le pari opportunità è finalizzata alla prevenzione delle discriminazioni e non all’emergere delle diversità (non solo di genere).

La prima prospettiva richiama a una serie di misure difensive, volte a punire il “reato”, ma non agisce in modo efficace sulle cause.

La promozione delle diversità è un processo di medio-lungo periodo, che richiede partecipazione, coinvolgimento e acquisizione di responsabilità, in primis da parte dei proprietari e/o dei manager, che coinvolga a cascata e in modo capillare tutto il personale e tutti gli aspetti della vita organizzativa (recruitment, socializzazione, avanzamento di carriera, ecc.)



# Criticità ed efficacia del diversity management

## Meritocrazia e disuguaglianze in azienda

In un recente articolo [\[23\]](#) si legge:

La meritocrazia consente di allocare nelle diverse posizioni - lavorative, professionali, amministrative, sportive - le persone che sono in grado di svolgere al meglio le mansioni richieste.

Recentemente il termine viene spesso abusato per indicarne la mancanza in Italia, ma anche per evidenziarne costi e contraddizioni. Non sono estranee a questi problemi le imprese, all'interno delle quali l'uso di politiche e procedure organizzative meritocratiche, in particolare le prassi di remunerazione basate su ricompensa per rendimento o merito, hanno ottenuto un notevole sostegno negli ultimi anni. Sebbene, però, questi sforzi siano stati mirati a migliorare le pari opportunità e collegare il merito alle carriere dei dipendenti, diverse esperienze sul campo e studi recenti hanno rilevato che le disparità sui luoghi di lavoro, in particolare quelle di genere e legate all'etnia, continuano a persistere.

Non solo le pratiche basate sul merito, ma anche la meritocrazia intesa come valore culturale può servire come "innesco ambientale" o costituire una routine abitudinaria, in grado di dar luogo a pregiudizi ed errori di valutazione. Questo fenomeno è spesso indicato come "paradosso della meritocrazia" [\[15\]](#)

## Enfasi sulla meritocrazia e discrezionalità dei manager

Per esempio, alcuni studi sperimentali hanno evidenziato come i partecipanti preferiscano assegnare dei bonus a lavoratori uomini rispetto a donne, a parità di competenza professionale e identica valutazione delle performance, in un'azienda definita meritocratica.

Al contrario, in alcuni ambienti aziendali non meritocratici, queste preferenze non si manifestano.

Gli effetti dovuti all'enfasi posta sulla meritocrazia in alcune fasi specifiche della carriera dei dipendenti, come l'assunzione, la promozione e il licenziamento, sono invece positivi nei contesti meritocratici, anche se risultano piuttosto limitati nell'efficacia.

Quando viene rimossa l'enfasi sulla discrezionalità dei manager all'interno di contesti non meritocratici, vengono meno anche alcuni pregiudizi nei confronti delle lavoratrici. Ciò succede, probabilmente, perchè si determina la necessità di compensare eventuali pregiudizi nei confronti delle donne e delle altre minoranze, dimostrando così quanto la cultura organizzativa giochi un ruolo chiave nel dare forma alla disuguaglianza sul lavoro.

Se è vero, da un lato, che le pratiche HR che consentono maggiore discrezionalità ai manager sono spesso legate a pregiudizi più marcati verso donne e minoranze etniche, dall'altro i valori organizzativi che enfatizzano la discrezionalità dei manager possono portare alla percezione dell'esistenza di pregiudizi e, di conseguenza, motivare gli sforzi dei singoli per correggerli.

## Meccanismi del paradosso della meritocrazia

Due tendenze comportamentali spiegano determinate azioni:

- le persone sono più inclini a manifestare atteggiamenti prevenuti quando sentono di essere riconosciute come persone libere da pregiudizi;
- quando le persone sentono di essere obiettive, sono più propense a ritenere valide le proprie convinzioni e ad agire di conseguenza.

Sulla base di queste tendenze, si possono sviluppare le dinamiche “paradossali” della meritocrazia, facendo leva in particolare su due meccanismi: le credenze morali e gli stereotipi

Una cultura organizzativa che ostenta meritocrazia può incoraggiare i pregiudizi, convincendo i manager della loro capacità di essere imparziali, portandoli a evitare qualsiasi analisi dei loro comportamenti, anche quando questi potrebbero segnalare errori di valutazione.

Questa cultura può, inoltre, spingere i manager a ritenere che i dipendenti si considerino reciprocamente imparziali ed equi, dare per scontate le loro motivazioni e non percepire il rischio che le loro azioni vengano interpretate come pregiudizievoli. Di conseguenza, potrebbero sentirsi meno vincolati dalle norme sociali ed essere maggiormente influenzati da stereotipi e pregiudizi nella presa di decisione.

Altri fattori, quali trasparenza e accountability, influiscono sugli errori di valutazione (vd cap.3). Infatti, l'adozione di politiche organizzative finalizzate all'aumento di trasparenza e accountability sul posto di lavoro ha, spesso, portato a una riduzione di comportamenti legati a pregiudizi individuali.

Inoltre, gli effetti negativi dell'enfasi posta sui valori meritocratici sul posto di lavoro possono essere attenuati quando le organizzazioni promuovono meno discrezionalità nelle decisioni manageriali, più accountability e più trasparenza sul posto di lavoro

Rimane aperta la questione del se e del come le disparità di genere ed etniche nella distribuzione dei

premi persistano nelle organizzazioni odierne nonostante gli sforzi del management per introdurre sistemi di ricompensa basati sul merito, oppure se questi sforzi siano la causa di tali disparità.

## Selezione dei dirigenti e sostegno a gruppi minoritari

È noto che le persone tendono a favorire e promuovere coloro che sono simili a loro, secondo un processo psicologico di polarizzazione (denominato in-group), che rafforza gli stereotipi e i pregiudizi. Per questo, non tutti sono autorizzati allo stesso modo a sostenere il proprio gruppo. A volte, quando le donne e le minoranze promuovono il proprio gruppo, raccolgono critiche da parte di altri [28]

Secondo una recente ricerca [20] sull'adozione di comportamenti che valorizzano la diversità (culturale, di genere, di religione, ecc.) da parte di 350 dirigenti:

1. le donne e i dirigenti “non bianchi” che sono stati segnalati come frequentemente impegnati in questi comportamenti sono stati giudicati molto peggio dai loro superiori, in termini di competenza e rendimento, rispetto alle loro controparti donne e “non bianche” che non hanno promosso attivamente la diversità;
2. i dirigenti maschi e bianchi non sono ricompensati, in termini di carriera, per il loro impegno verso la valorizzazione delle diversità;
3. i dirigenti donna e “non bianchi”, in realtà, vengono puniti se adottano tali comportamenti.

Per valutare la ripetibilità di questi risultati, i ricercatori hanno chiesto a 307 adulti lavoratori di esaminare una decisione di assunzione da parte di un manager fittizio.

Ai partecipanti veniva fatta leggere una descrizione della decisione di assunzione e mostrata una foto del manager (che ne rivelava, chiaramente, l'etnia e il genere). Dopo di che gli veniva chiesto di completare un sondaggio, in cui dovevano esprimere la valutazione del manager, in termini di competenza e prestazione.

Ecco i risultati:

- I partecipanti hanno valutato, in media, meno efficaci i manager “non bianchi” e i manager donna quando hanno assunto un candidato “non bianco” o donna;
- sia che i manager maschi bianchi scegliessero di assumere un uomo bianco, una donna bianca, un uomo “non bianco” o una donna “non bianca”, non c'era alcuna differenza nel modo in cui venivano valutati dai partecipanti;
- tutti i manager sono stati giudicati negativamente quando hanno deciso di assumere qualcuno con caratteristiche demografiche simili alle loro, fatta eccezione per i manager maschi bianchi.



## Implicazioni pratiche

Negli USA, dove questi studi sono stati condotti, c'è ancora un divario di potere e di status tra uomini e donne, e tra bianchi e “non bianchi”.

I gruppi con status elevato - soprattutto uomini bianchi - hanno la libertà di deviare dallo status quo perché la loro competenza viene assunta in base alla loro appartenenza al gruppo di status elevato. Al contrario, il fatto che le donne e i dirigenti “non bianchi” sostengano altre donne e persone “non bianche”, denota la loro appartenenza a uno status di basso livello, attivando di conseguenza lo stereotipo dell'incompetenza, che porta a peggiori risultati nella performance.

Tutto ciò ha gravi implicazioni pratiche.

In primo luogo, questi studi suggeriscono come sia rischioso, per i membri dei gruppi di status inferiore, promuovere i loro simili.

Infatti, donne e minoranze, timorose di essere valutate incompetenti e inefficaci, possono essere indotte a non avvalersi di altre donne e minoranze, una volta raggiunte posizioni di potere.

In secondo luogo, l'evidenza secondo cui le donne e le minoranze etniche che promuovono la diversità vengono penalizzate dalle valutazioni negative degli altri sulle loro competenze ed efficacia, potrebbe spiegare perché i candidati “non bianchi” che includono esperienze legate alla propria etnia nei loro curriculum, hanno più probabilità di essere ignorati, anche da quelle aziende che valorizzano apertamente la diversità.

In Italia, dove il problema del divario di genere è particolarmente avvertito, la legge 120 del 2011 ha imposto, a partire dal 2012, alle società quotate e alle società controllate dalle pubbliche amministrazioni, di riservare la quota di 1/3 del consiglio di amministrazione e del collegio sindacale al genere meno rappresentato.

Considerato il sensibile aumento delle donne nei CDA negli ultimi anni, questo modello legislativo italiano viene considerato una best practice a livello europeo e si sta ragionando sulla possibilità di estendere l'obbligo ad altri contesti.

## Potere, intersezionalità e profitto

In questo paragrafo focalizziamo l'attenzione su alcuni effetti negativi che possono avere le pratiche di diversity management, quando applicate seguendo la “linea di pensiero” dominante, cioè quella che si è sviluppata e diffusa a partire dagli anni 90' (non in Italia sicuramente, ma in Paesi come gli USA) (vd anche [22] su “Percorsi di Secondo Welfare”).

Seguendo il discorso di [30] 3 aspetti diversi ma tra loro collegati emergono come particolarmente critici:

- la chiusura del diversity management verso altri approcci;
- la scarsa attenzione alla relazione tra il contesto aziendale interno e quello esterno

all'organizzazione che indirettamente ne influenza gli effetti;

- l'accento posto esclusivamente sui vantaggi di business, per l'impresa che adotta politiche di diversity management.

## Relazioni di potere

Uno degli elementi che emerge sia nella pratica che nella ricerca scientifica è l'importanza delle relazioni di potere tra gruppi sociali (uomini vs donne, bianchi vs neri, giovani vs anziani, ecc.) che all'interno delle organizzazioni sono ampiamente diffusi.

Il fatto che le dinamiche di potere influiscano sul diversity management, fa sì che alcune caratteristiche socio-demografiche siano selezionate come significative nello svolgimento efficace di compiti specifici, comportando così riconoscimenti e miglioramenti per i lavoratori che le possiedono, a scapito di altre diversità che, non avendo tali requisiti, vengono emarginate. Anche se sarebbe indispensabile considerare le diversità sullo sfondo delle relazioni di potere, questo aspetto non viene mai affrontato. Di conseguenza, i responsabili delle risorse umane tendono a trattare tutti i lavoratori appartenenti a gruppi svantaggiati nello stesso modo. Questa costruzione artificiosa inibisce le capacità e le potenzialità dei singoli lavoratori e li può portare ad assumere atteggiamenti passivi.

L'utilizzo del diversity management in questo modo non tiene conto delle richieste più impellenti per il cambiamento e consente ai manager di marginalizzare le richieste sociali e politiche per un "migliore" trattamento dei gruppi svantaggiati, specialmente quelli che si trovano nelle posizioni inferiori dell'organizzazione.

Ne sono un esempio i team, particolarmente richiesti in alcune imprese, nei quali spesso le persone appartenenti a categorie svantaggiate presentano carenze linguistiche e culturali. I team hanno spesso danneggiato le diversità.

## Intersezionalità

Il concetto di intersezionalità viene inteso come inclusione in un'ottica di lotta militante di razzismo, sessismo e classe.

Questo approccio radicale, spesso ignorato da chi adotta politiche di diversity management, ci aiuta a capire come lo svantaggio di un indicatore d'identità, per esempio l'etnia, quando associato ad altri fattori di svantaggio (per esempio età o genere), non si sommi a questi, ma ne moltiplichi gli effetti negativi.

Quindi, l'intersezionalità non considera lo svantaggio come somma di più disuguaglianze, ma riconosce la complessità dell'intreccio degli svantaggi, anche in tempi diversi.

Lungi dall'affrontare i problemi delle differenze, il diversity management ha la tendenza a generare "antagonismo e risentimento da parte di chi viene "gestito" come diverso, se non altro perché tende

a “depoliticizzare” (= depotenziare) i conflitti di genere e le tensioni razziali, da sempre radicati nelle organizzazioni.

I piani di diversity management che non considerano i problemi di dominanza/subordinazione, discriminazione ed emarginazione, perchè troppo scomodi, non sono in grado di apportare alcuna modifica all’interno delle organizzazioni.

## Performance e profitto

Nonostante l’inevitabile importanza del contesto e delle dinamiche di potere, nella pratica questi temi vengono ampiamente ignorati. La nozione principale è che sia meglio per l’impresa riflettere la natura diversificata della propria platea di consumatori/clienti, in quanto la reciproca ‘identificazione aumenta l’empatia nelle vendite e nel marketing.

Di conseguenza, l’adozione di politiche di diversity management porta a dei benefici, in termini di raggiungimento degli obiettivi organizzativi di performance e di profitto.

In quest’ottica, vengono trascurati tutti quegli aspetti ritenuti poco quantificabili, come intersezionalità, dinamiche di potere e contesto, che per la loro complessità non sono facilmente isolabili e misurabili.

Quest’approccio, anche se non corretto sul piano etico, sarebbe giustificabile se le evidenze avessero confermato le previsioni. Però, finora, i risultati ottenuti sono piuttosto contraddittori, in quanto non ci sono evidenze inequivocabili che la diversità, dove ben gestita, porta a maggiori profitti o migliora la creatività e l’innovazione.

Spesso, infatti, la gestione della diversità comporta l’eliminazione delle differenze, che erano alla base della sua promozione. Questo accade, in larga misura,, perché una volta che la diversità diventa qualcosa da gestire, le differenze vengono categorizzate e “oggettivate”, rimuovendo in questo modo la loro capacità potenziale di sorprendere e stravolgere lo status quo.

In sintesi, un approccio etico, basato sull’inclusione e l’impegno di tutte le diversità, piuttosto che sul controllo, potrebbe probabilmente portare dei benefici all’impresa, facilitando al suo interno i cambiamenti creativi e innovativi.

Basandosi esclusivamente sulle questioni di business, tali vantaggi, meno quantificabili e a lungo termine, si perdono

Il rischio è che il diversity management venga abbandonato, dopo essere stato adottato e non aver conseguito gli obiettivi prefissati.

Se non vengono adottate tali politiche, non vengono rispettati gli obiettivi di contrasto alle discriminazioni, come la giustizia sociale e l’implementazione di relazioni sostenibili nei contesti lavorativi, tradizionalmente associati ai temi delle diversità.

Un tema complesso, su cui sarebbe il caso di riflettere prima di adottare politiche di diversity

management con particolari aspettative sugli obiettivi di profitto.

## Valutare l'efficacia delle politiche di diversity management

L'implementazione di politiche di diversity management efficaci è resa difficile da numerosi fattori tra cui, come già accennato, la tendenza delle persone a lavorare in gruppi omogenei e la naturale resistenza al cambiamento da parte dei singoli lavoratori e delle organizzazioni, per paura di perdere la propria identità.

Inoltre, le imprese continuano a considerare le politiche di gestione della diversità poco o per niente rilevanti. Spesso, anche quando viene individuato un responsabile, le iniziative di promozione della diversità si riducono ad affermazioni nei codici etici, slogan, eventi “spot”, isolati e senza nessuna continuità tra loro e con le altre politiche aziendali.

Un recente studio, [20] sottolinea che negli Stati Uniti le imprese continuano a utilizzare gli stessi approcci degli anni 60', avvalendosi di strumenti quali la formazione obbligatoria sulla diversità, finalizzata a ridurre i bias sul posto di lavoro, e i test per limitare errori di valutazione nel recruitment.

Questi strumenti, spesso progettati per prevenire eventuali azioni legali, si basano sul controllo delle azioni dei manager. I dirigenti privilegiano un approccio improntato al comando e al controllo alla diversità, perchè consente di ricondurre i comportamenti alle due categorie del “fare” e del “non fare”, facilmente comprensibili e interpretabili.

Eppure, decenni di studi sociali dimostrano che queste politiche possono favorire gli errori nella valutazione, piuttosto che eliminarli, perché le persone spesso si ribellano alle regole per affermare la propria autonomia. Un approccio di questo tipo, inoltre, non ha alcun effetto sulla motivazione al cambiamento.

## Formazione, uso dei test nel recruitment, valutazione delle performance

Gli effetti della formazione sulla diversità sui manager hanno un'efficacia nel tempo molto limitata e le aziende ottengono effetti negativi. Spesso il messaggio veicolato in questi corsi è sbagliato, perché fa leva sugli aspetti legali e sulle gravi conseguenze economiche per l'azienda quando vengono riscontrati casi di discriminazione. Questo riesce a catturare l'attenzione sul momento ma non nel lungo periodo, mentre la minaccia di punizioni per i colpevoli non ha alcun effetto motivazionale. Come avviene spesso in Italia, quando la formazione sulla diversità non è obbligatoria, rappresenta spesso una moda, costituita da eventi sporadici, se non unici, e isolati [35]

Nello studio [20] si evidenzia che l'uso di test durante la selezione non ha portato ad alcun aumento della diversità, a causa dell'uso distorto e arbitrario che se ne è fatto. I manager comunicano a persone appartenenti alle minoranze che non hanno raggiunto il minimo indispensabile per essere assunti, salvo poi assumere bianchi che non hanno nemmeno fatto i test. Oppure, l'impiego dei test

all'interno dei colloqui, porta i recruiters a minimizzare quando a sbagliare sono bianchi, oppure ad ampliare gli effetti negativi quando vengono commessi degli errori da persone appartenenti a minoranze.

Spesso i manager danno valutazioni elevate a donne o persone appartenenti a minoranze per non ricevere lamentele da parte del personale, ma poi sono loro a decidere arbitrariamente chi viene promosso. Nelle aziende in cui sono stati assunti tali valutazioni, non si registra alcun aumento della diversità, quanto piuttosto una diminuzione di donne nelle posizioni dirigenziali.

## Successo delle politiche di diversity management

Una delle spiegazioni del successo di alcune pratiche è che non sono state progettate per la diversità. Secondo Dobin e Kalev un certo numero di imprese ha ottenuto risultati positivi nel lungo periodo, adottando politiche di diversity management che hanno consentito di impegnare i manager in prima persona nel risolvere i problemi, favorire il contatto con persone di gruppi sociali diversi e incoraggiare la responsabilità al cambiamento.

Uno dei meccanismi psicologici responsabili del cambiamento è noto come “dissonanza cognitiva”, che si verifica quando le credenze e i comportamenti di una persona non sono sincronizzati; questo crea uno squilibrio per cui la persona tenderà a cambiare le une o gli altri, al fine di uniformarli. Promuovere l'impegno dei manager verso la diversità agisce in questo modo, portandoli cioè a vedere se stessi come indispensabili promotori della diversità.

Una pratica che ha dato buoni risultati è il recruitment mirato a target specifici, come donne o minoranze etniche. Tra le possibili strategie per incentivare queste pratiche vi è la maggiorazione del compenso per i recruiters che assumono persone appartenenti a tali target.

Un altro metodo considerato efficace è il mentoring. La sponsorizzazione dei protégè per la partecipazione a percorsi formativi, per l'attribuzione di incarichi o per la promozione nella carriera, porta i manager a convincersi che questi sono realmente meritevoli di fare dei progressi, indipendentemente dall'appartenenza al loro stesso gruppo sociale o a una minoranza.

La creazione di team autogestiti, in cui i componenti provengono da reparti diversi dell'azienda e, con molta probabilità, da gruppi sociali diversi, favorisce le occasioni di contatto.

La trasparenza, che consente di rendere pubblici i livelli di rendimento delle singole unità e gli aumenti nella retribuzione in base a etnia e genere, mette i responsabili davanti all'evidenza che tutti verranno a sapere chi sta favorendo chi. La responsabilità è favorita, inoltre, dalle task forces aziendali sulla diversità, che si stanno diffondendo anche in Italia. Ne è un esempio la recente costituzione dell'osservatorio per l'inclusione e della figura del disability manager da parte dell'azienda farmaceutica Merck Serono, mediante un accordo siglato con le maggiori rappresentanze sindacali [35]

Compito di queste task forces è quello di monitorare i numeri relativi alle diversità, sull'intera società, sulle varie unità aziendali e sui dipartimenti, al fine di indirizzare le politiche e favorire singoli casi d'inserimento. La figura del diversity manager contribuisce significativamente

all’aumento delle diversità. Purtroppo, sono ancora troppo poche le aziende che decidono di assumerla o di individuare una persona al loro interno e di formarla adeguatamente allo scopo.



# Age management

## Il quadro in Europa

L’innalzamento dell’età pensionabile porta a una serie di cambiamenti all’interno delle imprese, legati sia a problemi di incompatibilità con alcune mansioni come quelle che richiedono lavoro fisico, sia a dinamiche relazionali tra generazioni molto diverse tra loro, che si trovano a condividere lo stesso ambiente professionale.

Il tema sta ricevendo una certa attenzione, non solo dal mondo imprenditoriale, ma anche dalle istituzioni, come nel caso di alcune Regioni che stanno predisponendo dei bandi sull’inclusione lavorativa, promuovendo azioni di sensibilizzazione e di partecipazione da parte di aziende e professionisti sui territori.

Come riportano alcune ricerche [39] in media, le PMI (Piccole e Medie Imprese) in Europa hanno assunto 4,22 persone, pertanto la stragrande maggioranza (92,4%) delle imprese dell’Unione Europea sono classificate come microimprese e rappresentano il 67,4% di tutti i posti di lavoro in Europa.

Si stima che il 30% degli uomini e delle donne nella fascia d’età compresa tra 50 e 64 anni necessita di un adeguamento urgente del posto di lavoro, per prevenire i rischi di pensionamento anticipato e di inabilità al lavoro.

I principali problemi di salute sono i disturbi muscolo-scheletrici e mentali. Attualmente, anche la depressione è una delle cause più comuni dell’inabilità al lavoro e del prepensionamento. Con l’avanzare dell’età si riduce chiaramente la capacità di svolgere un lavoro fisico: la capacità cardiorespiratoria e la forza muscolare diminuiscono di circa l’1-2% all’anno dopo i 30 anni. La capacità fisica ridotta costituisce un problema principalmente per le occupazioni con un elevato carico di lavoro fisico; circa il 30% dei lavori in Europa oggi comporta posture di lavoro scorrette, la manipolazione di oggetti pesanti o movimenti ripetitivi. Per ogni età ogni singolo lavoratore presenta notevoli differenze in termini di capacità funzionale e stato di salute.

*LabLavoro - Formazione, Consulenza, Ricerca per Valorizzare il Capitale Umano - Via Cedrino 11,*

09122 Cagliari - +39 3463525300; [lablavoro@lablavoro.com](mailto:lablavoro@lablavoro.com); <https://lablavoro.com> | 46

Ci sono, poi, funzionalità che migliorano con l'età. La crescita mentale è l'aspetto positivo dell'invecchiamento. Per esempio, il pensiero strategico, la perspicacia, l'avvedutezza, la saggezza, la capacità di giudizio, la capacità di razionalizzare, la percezione olistica e le competenze linguistiche migliorano con l'età.

I lavoratori anziani possono imparare cose nuove. L'apprendimento non dipende dall'età, ma cambia con il passare del tempo.

## Pratiche aziendali di age management in Italia

La Direttiva 2000/78 dell'UE, recepita in Italia con il Decreto Legislativo n. 216 del 2003, stabilisce un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro, vietando le discriminazioni basate sull'età, senza fissare un limite anagrafico e lasciando ai singoli Stati membri il compito di verificare eventuali violazioni.

Più di recente, il pilastro europeo dei “Diritti Sociali” fornisce un quadro di riferimento per i mercati del lavoro, affinché possano adattarsi alle nuove sfide promuovendo, contemporaneamente, l'equità e la solidarietà tra le generazioni.

Su questa stessa linea le parti sociali europee, con l'accordo quadro autonomo sull'invecchiamento attivo e l'approccio intergenerazionale siglato nel 2017, si impegnano a facilitare una partecipazione attiva e una permanenza più lunga sul mercato del lavoro dei lavoratori più anziani.

Ma quanto, a fronte di questo quadro normativo e di accordi, viene fatto in concreto tramite le politiche e le pratiche aziendali?

Una prima risposta viene fornita da un recente studio condotto dall'INAPP [34] sul ruolo attribuito ai lavoratori anziani all'interno dei contratti collettivi nazionali di lavoro, nel quale si evidenzia come le esperienze italiane siano piuttosto scarse, sia a causa dell'uso elevato dello strumento del prepensionamento fatto in passato, sia perché il capitale umano dei lavoratori anziani non sembra essere considerato un vantaggio per l'innovazione del sistema produttivo. Di conseguenza, non è possibile delineare un quadro generale degli interventi di age management, in quanto sono solitamente applicati a singole realtà aziendali e disomogenei tra loro: vengono implementati da accordi tra le parti sociali, monitorati da comitati con rappresentanti dei vari stakeholder e riguardano, oltre alla questione prioritaria della salute e della sicurezza, tematiche quali il trasferimento delle competenze, lo sviluppo di carriera, i sistemi premianti e la riorganizzazione del processo produttivo.

Un secondo studio condotto sempre dall'INAPP [16] evidenzia che:

- le piccole imprese, rispetto a quelle di grandi dimensioni, sembrano costituire un ambiente potenzialmente più favorevole all'esperienza di lavoro dei dipendenti più anziani;



- l’informalità e la flessibilità delle modalità di recruitment, di definizione dei ruoli, delle mansioni e delle relazioni umane, favoriscono lo sviluppo di rapporti di fiducia e le condizioni per una maggiore attenzione alle differenze ed esigenze individuali;
- i lavoratori più anziani vengono tendenzialmente considerati più coinvolti e affidabili nei confronti dell’impresa rispetto a quelli più giovani e, in alcuni casi, sono visti più come una risorsa che come un costo per la competitività.

## Pratiche di age management nelle PMI

Secondo l’indagine dell’INAPP le modalità organizzative e gestionali adottate dalle PMI per la generalità dei dipendenti sono:

- orari e tempi di lavoro flessibili;
- pratiche organizzative come gruppi di lavoro misti (giovani-anziani) e la rotazione delle mansioni;
- smart working;
- pratiche di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro;
- formazione;
- modifiche dell’ambiente di lavoro.

Le prime 2 modalità sono quelle più utilizzate, mentre le altre si attestano su percentuali inferiori al 10%.

Un dato preoccupante è che queste misure, che sono flessibili e non richiedono particolari investimenti di tipo economico e/o strutturale da parte delle imprese, sono rivolte ai dipendenti over 50 in misura minima.

In particolare, nel caso della formazione la maggior parte delle PMI rivolge ai lavoratori anziani queste azioni di sostegno in misura marginale o nulla, e questo è sintomatico del fatto che si ritiene inutile investire nell’aggiornamento delle competenze degli over 50 al fine della progressione delle loro carriere o anche solo del cambiamento di ruolo.

Lo strumento più utilizzato è quello del prepensionamento che, però, costituisce una misura in contraddizione con le esigenze di estensione della vita lavorativa.

L’età viene raramente presa in considerazione nel caso di assunzione di personale: le percentuali più elevate di interesse nei confronti di questo fattore sono riscontrabili, in maniera speculare, nel caso di ricerca di operai generici (età e qualifica più basse, quando si necessita di personale dotato di resistenza fisica e prontezza di riflessi), e nel caso di figure dirigenziali (età e qualifica più elevate, quando si ha bisogno di persone con esperienza, capacità di gestire situazioni e problemi per incarichi di responsabilità).



Un elemento che emerge trasversalmente nella ricerca di personale è rappresentato dalla presenza di agevolazioni fiscali, ritenuto fattore rilevante anche per l'immissione di nuovi lavoratori in età avanzata.

In sintesi, se da un lato l'età non sembra costituire un fattore discriminante al momento dell'assunzione, dall'altro le pratiche di age management che dovrebbero favorire il prolungamento della vita lavorativa e l'accompagnamento alla pensione, vengono spesso ignorate (soprattutto dalle grandi imprese) o considerate in misura minima (dalle PMI).

Il quadro che ne risulta è che le aziende italiane, come quelle di altri Paesi Mediterranei, si caratterizzano per l'utilizzo limitato delle pratiche di age management. Ciò è dovuto probabilmente, come mostra la ricerca INAPP, a diversi fattori, tra cui:

- l'interesse nei confronti dei lavoratori anziani è minimo;
- il legislatore favorisce l'impiego di misure destinate a lavoratori con problemi di indipendenza;
- le iniziative per la partecipazione sociale e l'inclusione sono poche e disomogenee.

## Diversità generazionali al lavoro: tra realtà e stereotipi

Cinque diverse generazioni convivono, attualmente, sui luoghi di lavoro: Silent generation, Baby Boomer, Generazione X, Generazione Y, Generazione Z (vd sotto per la descrizione).

Negli ultimi anni in molti, tra esperti, manager e ricercatori, hanno evidenziato le notevoli differenze tra queste generazioni, con l'obiettivo di indirizzare in modo corretto le pratiche manageriali. A ben vedere, però, una minoranza sempre crescente non è d'accordo e sottolinea come non ci siano evidenze a supporto di queste differenze.

Un primo importante aspetto da considerare è la difficoltà nel separare gli effetti di tre fattori correlati tra loro ma molto diversi:

- l'età, che riguarda la variazione associata all'invecchiamento attribuibile allo stadio di vita e alla maturità;
- il periodo, relativo alla variazione associata a uno specifico periodo di tempo (per esempio quello in cui vengono rilevate le differenze generazionali);
- la coorte, che si riferisce alla variazione associata a gruppi di persone, sulla base di esperienze condivise).

Quando la “generazione” viene misurata in base a età e periodo, è abbastanza probabile che qualsiasi differenza rilevata sia da attribuire all'età delle persone (al momento dell'osservazione) o all'arco di tempo durante il quale i dati sono stati raccolti.

Questo significa che età, periodo e coorte sono molto legati tra loro e che separare i singoli effetti è abbastanza complicato.

## Differenze d'età

Come riportato in [18] in media esistono alcune distinzioni tra lavoratori anziani e giovani. Per esempio, si riscontrano cambiamenti gradualmente nel tempo in alcuni fattori legati al lavoro, come la soddisfazione lavorativa, l'attaccamento all'organizzazione (commitment) e il turnover, nonché alcune differenze nelle caratteristiche della personalità (come il dominio sociale e il narcisismo). Il problema, però, è capire se queste differenze dipendano realmente dalla generazione di appartenenza o da altri fattori.

Ci sono, inoltre, problemi concettuali. Per esempio, le differenze generazionali, indipendentemente dall'approccio utilizzato per rilevarle, non sono necessariamente attribuibili o definibili sulla base di intervalli temporali relativi agli anni di nascita, tra l'altro stabiliti arbitrariamente.

Piuttosto, vi sono altri fattori, meglio supportati da evidenze scientifiche, in grado di spiegare tali differenze, come caratteristiche individuali, fattori ambientali (per esempio le nuove tecnologie) e i cambiamenti interni alle persone nel tempo.

## Stereotipi comuni

Nonostante non vi siano dati oggettivi a supporto dell'esistenza di differenze generazionali, alcune spiegazioni, all'apparenza più o meno logiche, sembrano sostenere bene la diffusione di queste credenze.

Per esempio, secondo uno stereotipo comune, i Millennial sono descritti come socialmente consapevoli ma cinici e narcisisti.

Questo perché si presume che siano cresciuti con genitori attenti a promuovere e proteggere la loro autostima, il che ha prodotto giovani adulti consapevoli dei loro diritti e spiccatamente narcisisti. Nonostante la grande diffusione di tali convinzioni tramite i media, questo non è sicuramente un modello di genitorialità uniformemente adottato in tutti i segmenti della società.

Se, da un lato, la coscienza sociale può provenire da connessioni più diffuse con gli altri e dalla consapevolezza più ampia del mondo grazie alla tecnologia sempre a portata di mano, dall'altro, tutti hanno la tecnologia a disposizione e la utilizzano costantemente.

Secondo un'altro stereotipo, si pensa che le persone appartenenti alla Generazione X siano state influenzate da eventi storici come la diffusione dell'AIDS e da altri eventi locali, come aver avuto genitori impegnati nel lavoro e poco attenti ai loro bisogni, oppure divorziati. Questo avrebbe favorito la loro propensione a stare da soli, il loro scetticismo e l'individualismo.

Sebbene le tendenze su larga scala indichino una maggiore probabilità che i nati di questa

generazione abbiano avuto tali esperienze familiari più delle generazioni precedenti, ipotizzare che ciascun lavoratore della Generazione X abbia questo background familiare e, ancora di più, trattarlo di conseguenza, comporta molti rischi di compiere errori nella valutazione e nella definizione delle politiche aziendali.

Gli stereotipi sono difficili da rimuovere, perché si presentano come molto accurati, precisi e facilmente comprensibili a tutti.

Come qualsiasi altro schema, le persone tendono a notare, archiviare e ricordare le informazioni su un gruppo o una persona che è coerente con uno stereotipo, mentre hanno meno probabilità di dare la giusta importanza esperienze in cui lo stereotipo non viene confermato.

## Come fare

Quando leader e manager si preoccupano di ciò che percepiscono come problemi generazionali, basandosi su stereotipi non supportati dalla pratica o da dati oggettivi, possono mettere in atto sforzi inutili, inappropriati, dispendiosi, oltre che illegali e con conseguenze potenzialmente dannose.

In primis, non è sufficiente semplicemente descrivere le differenze intergenerazionali, ma occorrerebbe analizzare in profondità le generazioni e il modo in cui influenzano il cambiamento, prestando attenzione a quelle differenze tra i dipendenti che effettivamente influiscono sulle performance e sui risultati dell'organizzazione, nonché sui ai trend demografici che caratterizzano la forza lavoro attuale e futura.

Inoltre, queste differenze individuali critiche possono essere riscontrate a vari livelli nel corso degli anni nella forza lavoro. Per esempio, i dipendenti più anziani possono mostrare un maggiore attaccamento verso l'organizzazione rispetto a colleghi più giovani, ma non perché sono Boomers invece che Millennials. Piuttosto, le differenze potrebbero essere dovute al fatto che i lavoratori più anziani hanno investito di più nel lavoro, nell'azienda e nella carriera rispetto a quanto non abbia fatto chi sta iniziando ad affacciarsi nel mercato del lavoro.

Infine, le organizzazioni devono attivamente scansionare l'ambiente, identificare le tendenze e i cambiamenti reali nella forza lavoro, capire come sviluppare e far progredire le qualità positive,, senza dare per scontato che un dipendente in particolare abbia una certa caratteristica in quanto appartenente a una generazione piuttosto che a un'altra.

## Diversità generazionale e stile di leadership

Il lavoro di [1] tratta nello specifico il tema dello stile di leadership più congeniale alle diverse generazioni che costituiscono la forza lavoro attuale.

Vediamo nel dettaglio le 5 generazioni, cui abbiamo accennato sopra

*LabLavoro - Formazione, Consulenza, Ricerca per Valorizzare il Capitale Umano - Via Cedrino 11, 09122 Cagliari - +39 3463525300; [lablavoro@lablavoro.com](mailto:lablavoro@lablavoro.com); <https://lablavoro.com> | 51*

## Baby boomers

Chiamati anche Love Generation, Woodstock Generation o Sandwich Generation sono cresciuti nel periodo dopo la II guerra mondiale e della lotta per affermare i diritti civili, valorizzano l'individualizzazione, l'autoespressione e l'ottimismo. Inoltre, la maggioranza di essi ha dimostrato una certa maniacalità nel lavoro, guidata solo dagli obiettivi di carriera.

Risultano egocentrici, diffidenti nei confronti dell'autorità, orientati alla famiglia e molto attenti alla salute e al benessere.

Le sfide per la leadership derivano, in gran parte, dal rapido ritmo dei cambiamenti tecnologici. Infatti, non essendo cresciuti con i computer, i Baby Boomers tendono a resistere all'uso pervasivo delle ICT sul posto di lavoro.

Per questo, il mentoring può rivelarsi un ottimo strumento da utilizzare per mettere in contatto questa generazione con quelle più giovani, in uno scambio reciproco che vede da un lato la conoscenza acquisita e sedimentata negli anni, dall'altro l'uso disinibito delle nuove tecnologie. Infine, credono nello stile di leadership partecipativo e coinvolgente nel processo decisionale, motivo per cui la leadership trasformazionale rappresenta lo stile ideale per questa generazione.

## Generazione X

Chiamata anche Why Me Generation, Slackers o Latchkey Generation, comprende i nati tra il 1961 e il 1980.

I suoi principali valori riguardano la conciliazione tra impegni della vita, della famiglia e del lavoro. E' costituita da persone meno tradizionali delle generazioni precedenti, che tendono a pensare in modo più progressivo.

Con questa generazione, il multiculturalismo e il pensiero su scala globale sono diventati la norma, in quanto è cresciuta con i computer in casa e ha vissuto l'intera scalata di Internet nella vita di tutti i giorni.

Le carriere individuali, rispetto alla generazione precedente, sono diventate molto più fluide e autodirette. L'approccio a questa generazione, pertanto, concerne un'attenzione maggiore verso le esigenze dei dipendenti ed è collaborativo, al fine di superare le differenze generazionali.

## Generazione Y

Chiamata in svariati modi tra cui Net Generation, iPod Generation e Millennials, comprende i nati tra il 1981 e il 2000.

E' caratterizzata da autosufficienza, ha un forte senso di indipendenza e autonomia. Gli individui di questa generazione sono fortemente influenzati dalle immagini (vedi l'uso continuo di YouTube e Instagram), raccontano molto delle loro esperienze sui social, sono fortemente motivati verso le

percezioni che hanno (e che attribuiscono al) del successo.

I valori pregnanti sono la libera scelta, la personalizzazione, l'integrità, la collaborazione, la velocità, l'intrattenimento e l'innovazione.

Lo stile di leadership ideale, per rispondere alle aspettative di questa generazione, deve fornire feedback continuo e immediato, identificare confini ben precisi, offrire programmi di mentoring, garantire attività formative e momenti di apprendimento sul lavoro.

## Generazione Z

E' la generazione nata a partire dal 2001, che oggi ha 18 anni e che in parte inizia ad affacciarsi sul mondo del lavoro. Non ha mai vissuto senza Internet ed è molto esperta di nuove tecnologie.

Alcuni studi descrivono questi giovani come nuovi conservatori, che si rifanno ai valori tradizionali, attribuendo molta importanza a all'unità familiare, all'autocontrollo e al senso di responsabilità.

Sono convinti di poter avere un impatto sul mondo e hanno una spiccata immaginazione.

Non esistono ancora dati sulle preferenze negli stili di leadership di questa giovanissima generazione.

A queste 4 generazioni si affianca quella detta Silent Generation, che comprende i nati prima della II guerra mondiale. Si tratta per lo più di persone che hanno fondato delle imprese e ne sono alla guida.

Per venire incontro alle esigenze e alle aspettative di una forza lavoro sempre più diversificata, i leader non hanno altra scelta se non quella di adottare degli stili flessibili, adattandoli di volta in volta al team o ai singoli collaboratori.

Una delle responsabilità dei leader è quella di massimizzare gli obiettivi di produttività, sfruttando al meglio le risorse dei dipendenti.

Questo si può raggiungere facendo leva sulla diversità generazionale, creando un ambiente favorevole alle interazioni costruttive tra i collaboratori e/o i componenti del team.

I leader più esperti dovrebbero sviluppare nuovi modelli di lavoro di gruppo e nuove modalità formative, in cui l'apprendimento e la collaborazione giocano un ruolo assolutamente centrale.

Un'ultima riflessione: l'eccessiva categorizzazione può avere anche effetti negativi (come la creazione di stereotipi e pregiudizi). Per questo, posto che alcune caratteristiche peculiari appartengano a una data categoria/generazione, non è mai una buona idea dare per scontato che una qualunque persona, in base all'età anagrafica, avrà per forza queste caratteristiche.

Per fare un esempio: ci sono ottantenni che sanno usare perfettamente il computer, interagire sui social, avendo un'ottima impressione di questi strumenti.

## La gestione della diversità generazionale e i comportamenti di cittadinanza organizzativa

tra gli elementi che diversificano la prestazione - - intesa in senso ampio, in quanto non si riferisce solo all'esecuzione dei compiti (task), ma anche ai comportamenti extraruolo - in base all'età, si annoverano i comportamenti cosiddetti di cittadinanza organizzativa (Organizational Citizenship Behaviour o semplicemente OCB).

Secondo la definizione di [\[38\]](#)

Un comportamento individuale discrezionale, non direttamente o esplicitamente riconosciuto dal sistema formale di ricompense e che, nel complesso, promuove il funzionamento efficace dell'organizzazione

Il carattere di discrezionalità sta a indicare che questi comportamenti non sono formalmente riconosciuti e se i lavoratori non li adottano non vanno incontro, ovviamente, ad alcuna sanzione o punizione.

Tradizionalmente, si distinguono due principali categorie di OCB:

- comportamenti di cittadinanza rivolti alle persone (altruismo, cortesia);
- comportamenti rivolti all'organizzazione in generale (coscienziosità, virtù civica e sportività).

### OCB e gestione della diversità per età

In generale, vi è una relazione tra alcune pratiche di diversity management (per esempio la gestione delle diversità nel recruitment, nella formazione e sviluppo, nella valutazione delle prestazioni) e l'attuazione di OCB da parte dei lavoratori.

Le esperienze mirate nello specifico all'età sono ancora poche [\[40\]](#) ma consentono di tracciare alcuni punti.

1. le condizioni di lavoro che favoriscono il buon umore e il benessere psicologico dei dipendenti influiscono notevolmente sull'aumento dei comportamenti spontanei di aiuto relativi alla gestione o prevenzione di problemi legati al lavoro, indipendentemente dall'età .
2. I lavoratori più giovani mostrano, tendenzialmente, livelli più bassi di OCB (per esempio Altruismo) rispetto a quelli di altri gruppi di età. Con l'aumento dell'età e la genitorialità, le persone tendono ad attribuire un'importanza maggiore all'altruismo e a diventare più inclini

alla cooperazione rispetto alla competizione.

3. Il work-life balance ha una relazione positiva con IOCB Altruismo nei gruppi meno giovani.
4. Il supporto e la promozione dell'altruismo da parte dei supervisor ha molta importanza, ma non sembra avere un diverso impatto a seconda dell'età dei collaboratori. Questo indica che i supervisor hanno un ruolo centrale nella diffusione degli OCB

Questi dati vanno testati in contesti diversi, tenendo conto che la realtà organizzativa è complessa e che diversi fattori situazionali (clima di ogni singola organizzazione/gruppo, cultura e tipologia aziendale) e personali (atteggiamenti, valori, background, ecc.) possono incidere significativamente sui comportamenti adottati.

## Misure a sostegno dell'ageing

Le best practices sull'age management derivano, come prevedibile, dalle grandi imprese, alcune delle quali (Danfos, Telecom, IBM, ecc.) hanno una lunga tradizione su queste politiche aziendali. Seppure il contesto e le condizioni delle grandi rispetto alle piccole imprese siano molto diverse, alcune strategie, come la creazione di reti aziendali tra PMI e la contrattazione decentrata, possono favorire la diffusione su larga scala delle politiche di age management.

Nel dettaglio possiamo individuare:

- riduzione del carico di lavoro fisico, introducendo forme di flessibilità tra le mansioni o modalità di lavoro condivise (job sharing);
- introduzione di brevi pause tra i processi lavorativi;
- valutazione dei rischi per la salute quando si pianificano i turni di lavoro;
- adattamento dell'ambiente di lavoro (barriere fisiche e sensoriali, miglioramenti ergonomici delle postazioni di lavoro, ecc.);
- aumento dei congedi per lavoratori anziani;
- flessibilità e riduzione dell'orario lavorativo, senza incidere sui contributi pensionistici;
- flessibilità nelle finestre di pensionamento.

Queste iniziative andrebbero sempre accompagnate da misure che favoriscano un clima aperto e supportivo tra i lavoratori, come si legge in un recente report di Randstad. [\[41\]](#)

Infatti, uno dei principali problemi che stanno emergendo è dato dalla scarsa consapevolezza del problema e delle modalità con cui affrontarlo, sia dei manager sia dei colleghi.

In linea di massima, le buone pratiche di gestione di gruppi e organizzazioni, attribuendo un certo peso all'età, sono:

- attuare politiche di recruitment neutrale per l'età;
- garantire pari accesso alla formazione per tutte le fasce d'età;
- implementare sistemi di carriera e di promozione non basati sull'età;

- attivare percorsi formativi per i dirigenti sul diversity management per età e sulla promozione di una cultura aziendale inclusiva dell'età.

## Intervento di age management

Un intervento organizzativo di questo tipo è solitamente a medio-lungo raggio e può, in linea di massima, prevedere:

- l'analisi dettagliata dei fabbisogni dell'organizzazione;
- la formazione continua per tutti i lavoratori, indipendentemente dall'età, garantendo così uguali possibilità di riqualificazione e specializzazione delle competenze;
- l'utilizzo dei lavoratori più anziani, laddove sia possibile, in attività come il mentoring, per valorizzare il know how;
- l'adozione di carte per le pari opportunità e codici di condotta, che promuovano, tra l'altro, il rispetto dei diritti e dei ruoli di tutti;
- l'attivazione di sportelli di ascolto;
- la valutazione dei risultati;
- il follow up, per misurare l'effettivo cambiamento del clima e dei valori della cultura aziendale, che non devono limitarsi a una superficiale adozione di accorgimenti e proposte, magari rimasti solo sulla carta.



## Disability management

Negli ultimi anni, l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità catalizza una certa attenzione, sia per i dati allarmanti sulle percentuali di disoccupazione di questa categoria di lavoratori, ulteriormente aggravata dalla pesante crisi socio-economica, sia perchè la diffusione pervasiva delle nuove tecnologie ha inciso profondamente sulla riorganizzazione del lavoro e sta creando le condizioni affinché si sviluppino nuove politiche e pratiche a supporto della gestione delle disabilità nelle organizzazioni.

In questo capitolo verrà affrontato il tema delle politiche di disability management, attraverso alcune analisi scientifiche e buone pratiche che si stanno attuando in alcune realtà.



## Definizione

Dare una definizione univoca di Disability Management è piuttosto complesso, come dimostrano gli studi e l’esperienza a livello internazionale sul tema, che spazia dai piani di disability management all’interno delle organizzazioni, ai servizi di Disability Case Management, offerti per esempio da strutture ospedaliere o da enti pubblici, che hanno lo scopo di aiutare le persone con disabilità a diventare più indipendenti e attive nella vita della comunità. I Case Manager stabiliscono un rapporto positivo di collaborazione con la persona e la loro rete di sostegno, come i familiari, e assistono la persona nell’identificare, contattare e organizzare i supporti di cui hanno bisogno per affrontare i problemi e raggiungere i loro obiettivi.

In ambito lavorativo si ricorre alla denominazione “Workplace Disability Management” (letteralmente gestione della disabilità sul luogo di lavoro), con la quale si definisce l’insieme delle strategie proattive, che hanno la finalità di identificare e rimuovere tutti gli ostacoli che impediscono alle persone, con qualsiasi tipo di disabilità, di accedere al lavoro.

Il disability management si basa su tre grandi pilastri, come indicano Angeloni e Borgonovi [6]

- la prevenzione della disabilità (Work Disability Prevention, WDP);
- la realizzazione di forme di accomodamento ragionevole per le persone con un problema di salute (Individual Placement and Support, IPS);
- l’implementazione di attività volte a favorire un efficace ed efficiente reintegro in azienda di coloro che si assentano dal luogo di lavoro (Return-to-Work, RTW).

## Atteggiamenti verso le politiche retributive

Le diversità sono considerate tendenzialmente dalle imprese un elemento su cui contare per attirare talenti e, in generale, per mantenere alti livelli di competitività sul mercato. A fronte dei numerosi sforzi e propositi, però, fanno molta fatica a emergere ed essere valorizzati i dipendenti con disabilità, che spesso costituiscono capitale umano poco valorizzato e sottoutilizzato. Per capire in profondità il problema e invertire la rotta, può essere utile analizzare il punto di vista dei diretti interessati che, come emerge sia dagli studi scientifici che dalle esperienze sul campo, sono spesso solo indirettamente oggetto di attenzione, per lo più attraverso le impressioni e le considerazioni degli HR manager.

Un esempio interessante, a questo proposito, è riportato nel recente studio di [45] nel quale sono stati analizzati gli atteggiamenti dei dipendenti con disabilità verso le politiche di retribuzione flessibile, dove la quota di flessibilità viene calcolata sulla base delle performance individuali. Il tema è delicato anche per le imprese italiane, perchè il rischio è di incorrere nel reato di

discriminazione nei casi di trattamenti economici inadeguati.

Secondo alcune osservazioni, è ipotizzabile che i dipendenti con disabilità reagiscano in modo diverso rispetto ai loro colleghi nei riguardi delle politiche retributive basate sulle performance. Inoltre, le persone con disabilità sono tendenzialmente categorizzate secondo degli stereotipi negativi, per cui potrebbero subire discriminazioni nelle valutazioni delle prestazioni. Questo porterebbe, a sua volta, i dipendenti con disabilità a ritenere ingiusti i sistemi di retribuzione variabile e a esprimere una minore soddisfazione retributiva e lavorativa in generale.

Alcuni fattori possono favorire il miglioramento del rapporto tra sistema di retribuzione variabile e la soddisfazione personale per la retribuzione ricevuta.

## Fiducia

Tra questi fattori vi è sicuramente la fiducia, sia di tipo relazionale (cioè verso il management) sia istituzionale (ossia verso le politiche formali e le pratiche HR adottate dall'azienda).

Finora, è stato dimostrato che:

- le persone con disabilità sono in genere meno soddisfatte della loro retribuzione rispetto ai lavoratori normodotati, e tale differenza è maggiore quando le aziende adottano politiche di retribuzione variabile basata sulla performance;
- la fiducia nel management riduce il divario nella soddisfazione retributiva;
- quando sono presenti sia le politiche che le pratiche HR relative alla disabilità, diminuisce il divario nella soddisfazione retributiva.

Al fine di favorire la fiducia dei dipendenti nel management, le organizzazioni possono:

- incoraggiare manager e dirigenti a essere affidabili, per esempio con la formazione e/o con le strategie di ricompensa;
- favorire l'aumento della percezione di affidabilità dei manager, coltivando relazioni di fiducia con i dipendenti.

nello specifico, i manager possono essere affidabili garantendo l'utilizzo di metriche appropriate per misurare le prestazioni, astenendosi dal prendere decisioni basate su pregiudizi personali, stabilendo obiettivi realizzabili e fornendo un feedback costruttivo.

Possono, inoltre, sviluppare relazioni di fiducia con i dipendenti adottando un approccio partecipativo alla retribuzione variabile individuale e includendo a pieno titolo i dipendenti nel processo decisionale relativo alla retribuzione.

Per ottenere questo, risulta centrale la collaborazione tra il management e il dipartimento HR, in modo da:

- implementare percorsi formativi sui temi della disabilità, sia per superiori che per collaboratori;
- evidenziare i risultati ottenuti da lavoratori con disabilità;
- organizzare eventi di networking, nei quali tutti i dipendenti hanno la possibilità di incontrarsi.

Viene da sé che il dipartimento HR svolge un ruolo importante nella creazione di un ambiente inclusivo, in cui i dipendenti con disabilità sentono di essere trattati in modo equo in relazione alla retribuzione.

Questo costituisce un motivo valido per implementare le pratiche HR di disability management..

## Allineare politiche e pratiche

Infine, tutto questo suggerisce che non è necessario smantellare i sistemi di retribuzione variabile in base alla convinzione che sia dannoso per le persone con disabilità, ma piuttosto che queste politiche possono avere un impatto positivo se viene stabilito un buon livello di fiducia nelle relazioni superiore-subordinati e se politiche formali e pratiche HR di disability management sono allineate. Va inoltre detto che le disabilità sono molto diverse tra loro, per cui anche le politiche aziendali andrebbero adeguate di volta in volta a seconda delle esigenze organizzative e delle caratteristiche specifiche della forza lavoro.

## Giovani laureati con disabilità

In un recente lavoro [5] ha analizzato i fattori che hanno un impatto significativo sulla probabilità dei laureati triennali di trovare lavoro. L'analisi statistica del modello di regressione logistica ha consentito di evidenziare che:

1. esiste una elevata correlazione tra tutti i fattori presi in esame e le opportunità occupazionali, fatta eccezione per il genere;
2. le opportunità occupazionali per un laureato normodotato sono superiori di ben 3 volte rispetto a quelle di un laureato con disabilità, a parità di altre condizioni;
3. le opportunità occupazionali per un giovane che si è laureato con un voto pari o superiore a 100 sono superiori di circa sette volte rispetto a quelle attribuibili ad un giovane che si è laureato con un voto inferiore a 100.

## Buone pratiche negli enti locali: Il progetto “Lavori Possibili”

Quando si parla di disability management si tende a focalizzare l'attenzione sulle imprese del settore privato. A partire dall'entrata in vigore della legge 68/99, e in particolare negli ultimi anni, è notevolmente aumentata l'attenzione sul tema del rapporto tra disabilità e lavoro anche nelle

Pubbliche Amministrazioni e negli enti locali.

In quest’ambito si colloca il progetto “Lavori Possibili” [31]

finanziato nel quadro delle azioni di sistema sviluppate e proposte dalla Regione Lombardia, con l’obiettivo di effettuare un intervento di rilevazione, ricognizione e innovazione sul tema della disabilità e lavoro. Il progetto, finanziato dalla Regione e gestito dalla Provincia di Monza e della Brianza, si è sviluppato su due assi di intervento:

- le attività del disability manager, figura professionale competente nel facilitare l’inclusione delle persone con disabilità al lavoro;
- il ruolo centrale assunto dalla tecnologia assistiva per l’integrazione lavorativa delle persone con disabilità sensoriale.

Il progetto, del valore complessivo di 900.000 €, è stato gestito dalla Provincia di Monza e Brianza e ha finanziato otto sottoprogetti, di cui quattro riguardanti il tema del disability management e quattro sui temi della tecnologia assistiva.

Hanno partecipato ai progetti con attività di ricerca sia la SDA Bocconi che l’Istituto Neurologico Besta, con l’obiettivo di evidenziare, su un discreto campione di aziende di varie entità e su un numero considerevole di destinatari con disabilità, la realtà oggettiva sia degli inserimenti che dei mantenimenti del posto di lavoro delle persone con disabilità.

Entrambe le ricerche hanno mostrato la necessità della figura del Disability Manager, in grado di garantire e migliorare le politiche di integrazione socio lavorative delle persone con disabilità.

## Difficoltà di attuazione

E’ possibile mappare alcune tra le principali difficoltà che si incontrano nell’implementazione di politiche di disability management efficaci.

In primo luogo le imprese, finora, hanno tendenzialmente considerato l’inserimento di persone con disabilità come un mero obbligo normativo, a cui adempiere per non incorrere in sanzioni.

Se da un lato la conformità alle leggi, in particolare alla 68/99 “Norme in materia di inserimento lavorativo dei disabili” e successive modifiche e integrazioni, oltre a evitare gli oneri legali, giudiziari e assicurativi di denunce, sanzioni e condanne per comportamenti discriminatori, impedisce che reiterati episodi di inadempienza sfocino in tensioni organizzative, deteriorando il morale del personale e il rapporto tra i dipendenti e il management, con conseguenti perdite di produttività e di fatturato; dall’altro, la mera adesione formale alla legge non porta a una reale integrazione dei lavoratori con disabilità.

In secondo luogo, i pregiudizi e gli stereotipi sulla minore produttività delle persone con disabilità sono tra i principali fattori che ne ostacolano l’inclusione lavorativa.

In terzo luogo, sulla disabilità si sa ancora troppo poco, e da questo derivano molti pregiudizi.

## Accomodamenti ragionevoli

L’art. 14, comma 4 lett. 2bis della Legge 68/99 e l’art. 5, comma 3 della Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità [17] prevedono il ricorso ad accomodamenti ragionevoli, ossia modifiche e adattamenti, necessari ed appropriati che non comportino oneri eccessivi e sproporzionati per le imprese, in grado di mettere il lavoratore nelle condizioni di svolgere le proprie attività.

Il Jobs Act, in particolare con il Decreto Legislativo 151/2015, prevede la definizione delle linee guida in materia di collocamento mirato delle persone con disabilità (demandata ad uno o più Decreti del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, che si sarebbe dovuto adottare entro 180 giorni, ma ancora inattuato). Tra le innovazioni più significative del decreto vi sono [47]:

- l’analisi delle caratteristiche dei posti di lavoro da assegnare ai disabili, anche con riferimento agli accomodamenti ragionevoli che il datore di lavoro è tenuto ad adottare;
- l’istituzione di un responsabile dell’inserimento lavorativo nei luoghi di lavoro, con compiti di predisposizione di progetti personalizzati per le persone con disabilità e di risoluzione dei problemi legati alle condizioni di lavoro dei lavoratori con disabilità, in raccordo con l’Inail per le persone con disabilità da lavoro;
- l’erogazione di contributi forfettari del Fondo regionale per l’occupazione dei disabili, alimentato tramite le sanzioni amministrative, per l’adozione degli accomodamenti ragionevoli e per l’istituzione del responsabile per l’inserimento lavorativo nei luoghi di lavoro.

Come nota Bruzzone [10] e [11] nei contesti lavorativi le “soluzioni ragionevoli” possono essere individuate prima dell’assunzione, soprattutto quando è necessario rendere accessibile l’ambiente lavorativo e/o la postazione, oppure l’organizzazione della giornata lavorativa (per esempio tastiere modificate, software, sedie ergonomiche, variazione nelle pause di lavoro). La pianificazione degli stessi durante lo svolgimento dell’attività lavorativa attiene, invece, alle modifiche delle procedure, all’utilizzo di supporti cartacei che contengono la sequenza di passaggi corretta per svolgere il compito, all’impiego di interpreti della lingua LIS per lavoratori sordi durante le riunioni sindacali aziendali, all’assegnazione di un parcheggio riservato vicino a un’entrata priva di barriere, all’individuazione di pietanze specifiche nella mensa, ecc.).

Solitamente, quando si accenna al termine “accomodamento” si pensa a spese ingenti e difficilmente sostenibili. In realtà molto spesso si tratta di soluzioni di buon senso, non dispendiose e utili. Un elemento che ne ostacola l’utilizzo è costituito dalle tipologie di lavoro flessibile, per cui contratti a breve termine non incentivano l’impresa a investire sui lavoratori e sulla valorizzazione delle potenzialità.

Esistono alcune fonti cui far riferimento per trovare soluzioni accomodanti. Una di queste è il sito del Job Accommodation Network (JAN)<sup>1</sup>

, che rappresenta la più ricca banca dati mondiale, in continuo aggiornamento che, in base al problema di salute, fornisce indicazioni sulle soluzioni più appropriate di accomodamento ragionevole.

## Il disability manager

I compiti del disability manager, come previsto nel D.lgs 151/2015, riguardano la predisposizione di progetti personalizzati per le persone con disabilità, in raccordo anche con l'INAIL, e l'individuazione di buone pratiche di inclusione lavorativa delle persone con disabilità

In questo ambito, il disability manager è una figura molto utile per agevolare, in generale, la relazione tra un'organizzazione aziendale e la persona con disabilità, in quanto adotta un approccio trasversale, che prevede sia una gestione dell'ambiente fisico, da strutturare in base alle specifiche esigenze della persona, sia nella gestione in primis di questa.

Ciò sarebbe anche in linea con quanto già si fa in paesi molto più avanti dell'Italia su queste problematiche, come il Canada, in cui il disability management nel luogo di lavoro si articola nell'assunzione di politiche e di pratiche organizzative, con l'obiettivo di minimizzare la perdita produttiva, ridurre l'incidenza della disabilità lavorativa e prevenire incidenti e malattie che hanno come conseguenza una disabilità cronica. Questo vale sia nel caso in cui la persona abbia una disabilità al momento dell'assunzione, sia nel caso in cui la disabilità si manifesti in seguito, a causa di malattie o infortuni (di origine lavorativa o extralavorativa), motivo per cui è richiesto il reinserimento dopo un'assenza più o meno lunga.

Il disability manager può svolgere una funzione importante nel dirigere il processo di inclusione, che non può prescindere dalla socializzazione organizzativa, intesa come percorso che conduce il lavoratore con disabilità a sentirsi parte importante dell'organizzazione. Lo stesso accomodamento ragionevole andrebbe rivalutato nella sua valenza sociale, frutto di un percorso di negoziazione e di confronto che dovrebbe riguardare non solo l'adeguamento dell'ambiente fisico e della postazione/prestazione lavorativa, ma anche la gestione delle relazioni umane.

## Indicazioni pratiche

Dagli studi e dalle esperienze sul campo emergono alcuni fattori importanti, che dovrebbero essere tenuti in considerazione quando si elabora un piano di disability management

E' necessario, in primis, coinvolgere i manager e i responsabili delle risorse umane, affinché il cambiamento organizzativo porti a una cultura dell'inclusione;

La formazione per datori di lavoro, top manager e responsabili delle risorse umane può essere un ottimo strumento, se usato bene, a questo scopo.

la selezione è uno dei momenti cruciali per l’inserimento lavorativo delle persone con disabilità. Le imprese investono soprattutto in questa fase, tendendo a selezionare candidati con caratteristiche compatibili con l’azienda, per non dover poi implementare le competenze dei neoassunti. Questo va tendenzialmente a scapito delle persone con disabilità più gravi, che restano maggiormente escluse dal mercato del lavoro. Il dato è avvalorato dal riscontro, in diversi studi, della scarsa adozione degli accomodamenti ragionevoli. Ciò denota anche un limite della stessa legge 68/99, per cui non viene fatta alcuna distinzione sulla base del livello di gravità delle disabilità.

Alcuni fattori possono favorire le assunzioni, per esempio l’adozione di procedure formali e norme organizzative sull’inclusione.

Un elemento da tenere sotto controllo è la sicurezza psicologica, intesa come sensazione di poter apparire e lavorare senza il timore di conseguenze negative per la propria immagine, per il proprio status o per la propria carriera. Un clima organizzativo psicologicamente sicuro migliora le condizioni lavorative di tutti i lavoratori, favorendo un ambiente improntato alla fiducia interpersonale, al rispetto reciproco e alla inclusione. Questo vale, a maggior ragione, per le persone con disabilità.

Le relazioni umane hanno un’importanza fondamentale [37]. Quando sono positive sia con i colleghi che con i datori di lavoro, più elevate risultano la soddisfazione e la valutazione dell’esperienza. A incidere in modo particolare su quest’aspetto sembrerebbe la tipologia di disabilità. Infatti, risultano particolarmente svantaggiate, a questo proposito, alcune tipologie di disabilità, come quella visiva, mentre altre (come quella motoria) sembrerebbero risentirne meno.

Un ulteriore dato emerso è l’incidenza di quelle patologie che si sviluppano in età giovanile e che spesso vengono diagnosticate quando il lavoratore è già in servizio. Questi casi, così come quelli di infortuni sul lavoro, richiedono particolari competenze sia per l’individuazione degli accomodamenti necessari per il mantenimento del lavoro, sia per lo sviluppo delle capacità, da parte delle persone colpite dalla patologia, di adattamento alla nuova condizione. Fondamentali, in questi casi, si dimostrano gli interventi volti a sviluppare e potenziare l’empowerment.

## Prospettive future

Come fa notare [4] le politiche di disability management hanno un effetto positivo sul ROI (Return on Investment) aziendale, poiché migliorano la produttività del personale e riducono i costi legati alla disabilità, tra cui quelli connessi all’assenteismo, al presenteismo e al turnover dei dipendenti, con notevoli risparmi in termini di selezione, aggiornamento e formazione di nuovo personale.

L’adozione di politiche di disability management determina, quindi, il vantaggio competitivo di un’azienda moderna, evoluta e innovativa, capace di attrarre nuovi dipendenti, clienti e investitori, mediante un’immagine pubblica più positiva rispetto a quella dei concorrenti. Le politiche inclusive,

oltre a migliorare il benessere dei lavoratori con disabilità dal punto di vista materiale (riducendo i periodi di disoccupazione e/o migliorando le condizioni di lavoro) e psicologico (aumentando l'autostima e riducendo o eliminando il senso di inutilità spesso molto frustranti), contribuisce al benessere di tutti i lavoratori, rassicurati da un clima aziendale improntato alla cultura dell'inclusione e dell'equità.

Angeloni e Borgonovi [6] sottolineano come l'implementazione del disability management diventi l'occasione per risolvere le possibili lacune amministrative derivanti da casi di disabilità gestiti in passato con interventi disordinati, in modo inappropriato ed eterogeneo, senza la dovuta supervisione e con uno scarso monitoraggio contabile.

In sintesi, l'adozione di politiche inclusive si qualifica come una strategia win-win, che favorisce sia i datori di lavoro, riducendo i loro costi aziendali, sia i dipendenti, migliorando il loro benessere personale.

Per il prossimo futuro sono auspicabili effetti positivi dall'applicazione della legge 81/2017 sullo smartworking che, lungi dall'essere una tipologia di lavoro alienante fatta di emarginazione e isolamento come l'ormai obsoleto telelavoro, si configura come possibilità per tutti (non solo persone con disabilità e donne in maternità come in passato), per conciliare meglio i personali tempi di vita e di lavoro.

Infine, la formazione spesso abusata e mal praticata, potrebbe dare risultati migliori se iniziasse dai percorsi di base, come quelli universitari o post lauream, in una prospettiva life-long learning.



## Risorse bibliografiche

[1] Al-Asfour A., Lettau L. (2014). Strategies for leadership styles for multi-generational workforce. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*

[http://www.na-businesspress.com/JLAE/Al-AsfourA\\_Web11\\_2\\_.pdf](http://www.na-businesspress.com/JLAE/Al-AsfourA_Web11_2_.pdf)

[2] Alhejji H. (2015). Diversity Training Programme Outcomes: A Systematic Review. *Human Resource Development Quarterly*

*LabLavoro - Formazione, Consulenza, Ricerca per Valorizzare il Capitale Umano* - Via Cedrino 11,  
09122 Cagliari - +39 3463525300; [lablavoro@lablavoro.com](mailto:lablavoro@lablavoro.com); <https://lablavoro.com> | 64





<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.21221>

[3] Amiconi C. (2015). Il consigliere di fiducia nelle organizzazioni pubbliche: spunti ricostruttivi.

Altalex

<http://www.altalex.com/documents/news/2015/09/03/il-consigliere-di-fiducia-nelle-organizzazioni-pubbliche>

[4] Angeloni S. (2010). L'aziendabilità. Il valore delle risorse disabili per l'azienda e il valore dell'azienda per le risorse disabili. Franco Angeli

[http://www.francoangeli.it/Ricerca/Scheda\\_libro.aspx?CodiceLibro=365.773#](http://www.francoangeli.it/Ricerca/Scheda_libro.aspx?CodiceLibro=365.773#)

[5] Angeloni S. (2019). Un'analisi dell'occupazione mediante il modello di regressione logistica. In K. Giacconi e N. Del Bianco, *Inclusione 3.0*, Franco Angeli.

[http://ojs.francoangeli.it/\\_omp/index.php/oa/catalog/book/380](http://ojs.francoangeli.it/_omp/index.php/oa/catalog/book/380)

[6] Angeloni S., Borgonovi E. (2017). *Laboro ergo sum Quando il lavoro abilita l'uomo*. Sviluppo & Organizzazione

[https://www.researchgate.net/publication/313905122\\_ANGELONI\\_S\\_BORGONOVIE\\_2017\\_Laboro\\_ergo\\_sum\\_Quando\\_il\\_lavoro\\_abilita\\_l'uomo\\_Sviluppo\\_Organizzazione\\_274\\_pp\\_58-70](https://www.researchgate.net/publication/313905122_ANGELONI_S_BORGONOVIE_2017_Laboro_ergo_sum_Quando_il_lavoro_abilita_l'uomo_Sviluppo_Organizzazione_274_pp_58-70)

[7] Ashikali T., Groeneveld S. (2015). Diversity Management in Public Organizations and its Effect on Employees' Affective Commitment. The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel*

[8] Barbieri F. (2018). Le donne scalano i cda delle quotate: centrato l'obiettivo 33,5%. *Il Sole 24Ore*

<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2018-01-19/le-donne-scalano-cda-quotate-centrato-l-obiettivo-335percento-155623.shtml>

[9] Brown M. E., Trevino L. K., Harrison D. A. 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*

[10] Bruzzone S. (2017). Il Disability Management come approccio inclusivo, oltre la gestione delle risorse umane. *Bollettino Adapt*

[https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/29825/mod\\_resource/content/0/wp\\_8\\_2017\\_bruzzone.pdf](https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/29825/mod_resource/content/0/wp_8_2017_bruzzone.pdf)

[11] Bruzzone S. ( a cura di) (2017). *Salute e persona: nella formazione, nel lavoro e nel welfare*.

ADAPT University Press

[https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/30962/mod\\_resource/content/0/vol\\_68\\_2017.pdf](https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/30962/mod_resource/content/0/vol_68_2017.pdf)

[12] Buemi M., Conte M., Guazzo G. (2016). *Il Diversity Management per una crescita inclusiva*.



Strategie e strumenti. Franco Angeli

[https://www.francoangeli.it/Ricerca/Scheda\\_libro.aspx?ID=23025](https://www.francoangeli.it/Ricerca/Scheda_libro.aspx?ID=23025)

[13] Carstens J. G., De Kock F. S. (2017). Firm-level diversity management competencies: development and initial validation of a measure. *The International Journal of Human Resource Management*

[14] Castilla E. J. (2016). Achieving Meritocracy in the Workplace. Merit-based reward practices can unintentionally lead to pay disparities based on gender, race, and national origin. Here's how companies can use data, transparency, and accountability to prevent that. *MIT Sloan Management Review*

[15] Castilla E. J., Benard S. (2010). The Paradox of Meritocracy in Organizations *Administrative Science Quarterly*

<http://hdl.handle.net/1721.1/65884>

[16] Checcucci P., Fefè R., Scarpetti G. (2017). Età e invecchiamento della forza lavoro nelle piccole e medie imprese italiane. *INAPP*

<https://oa.inapp.org/xmlui/handle/123456789/99>

[17] Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità

<http://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/disabilita-e-non-autosufficienza/focus-on/Convenzione-ONU/Pagine/Convenzione%20Onu.aspx>

[18] Costanza D. P., Finkelstein L. M. (2015). Generationally Based Differences in the Workplace: Is There a There There?. *Industrial and Organizational Psychology*, 8, 308-323

<http://philomathology.com/wp-content/uploads/2015/11/Generational-Differences.pdf>

[19] Devicienti F. et al. (2018). Quando è meglio avere un manager donna. *La Voce*

## Quando è meglio avere un manager donna

[20] Dobbin F, Kalev A. (2016). Why Diversity Programs Fail. *Harvard Business Review*, 16-25.

<https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>

[21] European Commission. EU Platform of Diversity Charters

[https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters_en)

*LabLavoro - Formazione, Consulenza, Ricerca per Valorizzare il Capitale Umano - Via Cedrino 11,*

09122 Cagliari - +39 3463525300; [lablavoro@lablavoro.com](mailto:lablavoro@lablavoro.com); <https://lablavoro.com> | 66



[22] Gaiaschi C. (2014). Superare il diversity management. Percorsi di secondo Welfare  
<http://www.secondowelfare.it/primo-welfare/lavoro/superare-il-diversity-management.html>

[23] Galasso V. (2018). Meritocrazia tra competitività e paradossi - Il Sole 24 ORE  
<https://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2018-11-01/-meritocrazia-competitivita-e-paradossi-104011.shtml?uuid=AEWJFvYG>

[24] Ghanem K. A., Castelli P. A. (2019). Accountability and moral competence promote ethical leadership. *The Journal of Values-Based Leadership*

[25] Goleman D. (1996). *Intelligenza Emotiva*. Rizzoli

## Intelligenza emotiva

[26] Huffpost (2018). Una giornalista di BBC si è dimessa perché pagata meno dei colleghi maschi. *L'Huffington Post*  
[http://www.huffingtonpost.it/2018/01/08/una-giornalista-di-bbc-si-e-dimessa-perche-pagata-meno-dei-colleghi-maschi\\_a\\_23327028](http://www.huffingtonpost.it/2018/01/08/una-giornalista-di-bbc-si-e-dimessa-perche-pagata-meno-dei-colleghi-maschi_a_23327028)

[27] Janssens M., Zanoni P. (2014). Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 317-331. |

[28] Johnson S. K., Hekman D. R. (2016). Women and Minorities Are Penalized for Promoting Diversity. *Harvard Business Review*  
<https://hbr.org/2016/03/women-and-minorities-are-penalized-for-promoting-diversity>

[29] Klettner A. et al. (2015). Strategic and Regulatory Approaches to Increasing Women in Leadership. Multilevel Targets and Mandatory Quotas as Levers for Cultural Change. *Journal of Business Ethics*

[30] Knights D., Omanovic V. (2016). (Mis) managing diversity: exploring the dangers of diversity management orthodoxy. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(1), 5-16. |

[31] *Lavori possibili*  
<https://lavoripossibili.it>

[32] Manoharan A., Gross M. J., Sardeshmukh S. R. (2014). Identity-conscious vs identity-blind: Hotel managers' use of formal and informal diversity management practices. *International Journal of LabLavoro - Formazione, Consulenza, Ricerca per Valorizzare il Capitale Umano - Via Cedrino 11, 09122 Cagliari - +39 3463525300; [lablavoro@lablavoro.com](mailto:lablavoro@lablavoro.com); <https://lablavoro.com> | 67*

## Hospitality Management

- [33] Mapelli A. (2015). Come può la formazione essere una leva per superare la moda del diversity management?, Bicocca Training&Development Centre  
[http://btdc.albaproject.it/index.php?option=com\\_content&view=article&id=339:come-puo-la-formazione-essere-una-leva-per-superare-la-moda-sul-diversity-management&catid=103&Itemid=975](http://btdc.albaproject.it/index.php?option=com_content&view=article&id=339:come-puo-la-formazione-essere-una-leva-per-superare-la-moda-sul-diversity-management&catid=103&Itemid=975)
- [34] Marchetti S., Scarpetti G. (2018). Il lavoratore maturo nell'agenda delle relazioni industriali. INAPP  
<https://oa.inapp.org/handle/123456789/163?show=full>
- [35] Marino Aimone P. (2017). Come il disability manager cambierà l'approccio all'inclusione lavorativa. Superando

### Come il disability manager cambierà l'approccio all'inclusione lavorativa

- [36] Martinez M. (2016). L'efficacia della retorica e l'effetto boomerang, paradossi del diversity management? Il dibattito negli studi organizzativi. prospettive in Organizzazione.

### L'efficacia della retorica e l'effetto boomerang, paradossi del diversity management? Il dibattito negli studi organizzativi - MARTINEZ

- [37] Mattana V. (2016). Il Disability Management in Italia: una rassegna degli studi basati su evidenza". Impresa progetto  
<http://www.impresaprogetto.it/essays/2016-1/mattana>
- [38] organ D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. Human Performance, 10(2).  
[http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327043hup1002\\_2](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327043hup1002_2)
- [39] OSHA (2015). La gestione della SSL nel contesto di una forza lavoro in età avanzata - Sicurezza e salute sul lavoro  
<https://osha.europa.eu/it/themes/osh-management-context-ageing-workforce>
- [40] Profili S., Sammarra A., Innocenti L. (2016). Exploring Organisational Citizenship Behaviour



through the Lens of Age. International Journal of Business Administration  
<http://sciedu.ca/journal/index.php/ijba/article/viewFile/10757/6558>

[41] Randstad Italia (2015). Osservatorio active ageing: i lavoratori over50 come risorsa  
[https://www.randstad.it/knowledge360/archives/osservatorio-active-ageing-i-lavoratori-over50-come-risorsa\\_82](https://www.randstad.it/knowledge360/archives/osservatorio-active-ageing-i-lavoratori-over50-come-risorsa_82)

[42] Riccò R. (2016). Il Diversity Management nella pratica Una gestione integrata delle diversità.  
[http://www.odmconsulting.com/mediaObject/odm/Rassegna\\_stamp/RS\\_2016/S-O\\_272\\_RRiccò/origin/S%26O\\_272\\_RRiccò.pdf](http://www.odmconsulting.com/mediaObject/odm/Rassegna_stamp/RS_2016/S-O_272_RRiccò/origin/S%26O_272_RRiccò.pdf)

[43] Rock D., Grant H. (2016). Why Diverse Teams Are Smarter - Harvard Business Review  
<https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter>

[44] Russo F. (2018). L'ingegnere licenziato da Google per sessismo fa causa all'azienda per discriminazione. AGI  
[https://www.agi.it/estero/google\\_james\\_damore\\_sessismo-3352432/news/2018-01-10/](https://www.agi.it/estero/google_james_damore_sessismo-3352432/news/2018-01-10/)

[45] Shantz A., Wang J., Malik A. (2018). Disability status, individual variable pay, and pay satisfaction: Does relational and institutional trust make a difference? Human Resource Management  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/hrm.21845>

[46] Shemla M, Meyer B, Greer L, Jehn KA (2016). A review of perceived diversity in teams: Does how members perceive their team's composition affect team processes and outcomes? Journal of Organizational Behavior, 37, 89-106.

[47] SuperAbile INAIL - Quadro riassuntivo delle modifiche introdotte dal jobs act alle norme sul collocamento delle persone con disabilità  
<https://www.superabile.it/cs/superabile/lavoro/collocamento/strumenti-per-inserimento-lavorativo/20170810e-sintesi-modfiche-introdotte-dal-job-act-collocamento.html>

[48] Thomas D. A., Ely R. J. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. Harvard Business Review  
<https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>

[49] Treccani. Accountability  
[http://www.treccani.it/enciclopedia/accountability\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/accountability_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/)