



## ***La Lanterna e il DIVERSITY MANAGEMENT***

**Progetto finanziato dall'Unione Europea:**

**POR FSE 2014 -2020 Asse prioritario 2 - INCLUSIONE SOCIALE E LOTTA ALLA POVERTÀ. Azione 9.2.4 “Sostegno alle imprese per progetti integrati per l’assunzione, l’adattamento degli ambienti di lavoro, la valorizzazione delle diversità nei luoghi di lavoro. Avviso per la “Concessione di aiuti alle imprese per la realizzazione di misure per la promozione del Diversity Management”.**

**CUP E24I17000070009**

**CODICE CLP 100102924DM1700020**

## COS'E' IL DIVERSITY MANAGEMENT?

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

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

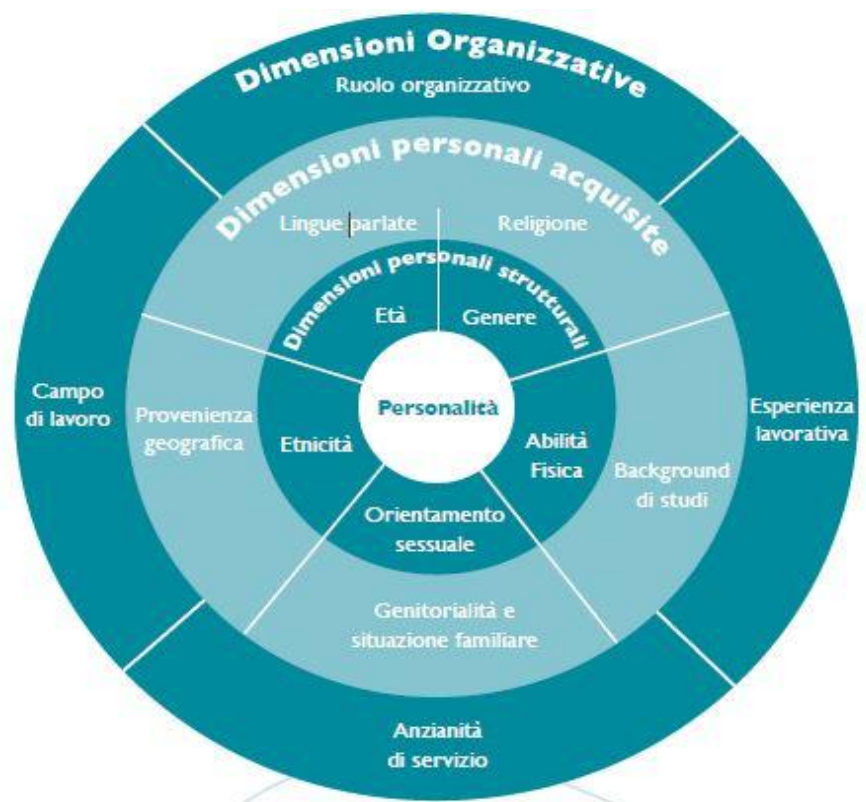
### Le quattro dimensioni della diversità

Vi sono molti aspetti per cui le persone sono simili e differenti.

Nel contesto lavorativo, alcuni hanno un impatto maggiore di altri.

La combinazione di questi fattori formano un “filtro” attraverso il quale si fa esperienza della realtà e attraverso il quale gli altri ci osservano.

Se si è più consapevoli di come queste dimensioni influenzino il modo di osservare e fare esperienza della realtà, si potrà più facilmente comprendere come questi “filtri” agiscano in un’organizzazione, permettendo di fare scelte che utilizzino al meglio tale patrimonio.



Il processo di cambiamento di un’organizzazione, verso una gestione più efficace della diversità non avviene repentinamente ma richiede una *strategia di medio termine*.

Si propone per la Lanterna un modello che prevede **tre stadi** di sviluppo, con tre obiettivi concatenati.

**A**

Riduzione dei pregiudizi  
e contrasto degli  
stereotipi

**B**

Favorire l'inclusione ed  
ampliare la definizione  
di diversità

**C**

Trasformare la risorsa  
della diversità in  
performance

## **OBIETTIVO A: Riduzione dei pregiudizi e contrasto degli stereotipi**

### **A1 Contrasto degli stereotipi**

Gli stereotipi sono in grado di danneggiare l'impresa nel momento in cui

le decisioni in merito ad un individuo sono prese in base agli assunti presunti relativi ad un gruppo.

Se si sceglie di dare un incarico ad un uomo "perché sono più decisi delle donne" o se si rifiuta la candidatura di un portatore di handicap "perché creano problemi" o di uno straniero "perché non ci capiremo" è l'azienda stessa che perde l'opportunità di valutare una persona potenzialmente capace in base alle sue caratteristiche individuali.

Nell'usare gli stereotipi non si presuppone che vi sia malafede, frequentemente si è semplicemente inconsapevoli di attuarli: alla domanda "hai degli stereotipi?" le persone, generalmente, rispondono semplicemente di no, ma sono perfettamente in grado di riconoscere quando sono state vittime di stereotipi perpetrati da altri.

#### **Buone prassi nel contrasto degli stereotipi:**

- 1. Offrire brevi percorsi formativi** in grado di evidenziare come tutti siano coinvolti nell'utilizzo degli stereotipi, nel riconoscerne il funzionamento, e di evidenziare quali siano le loro conseguenze nell'esperienza lavorativa.
- 2. Comunicare in maniera chiara e netta che stereotipi e pregiudizi non sono tollerati** nell'impresa e utilizzare ogni occasione che si presenta per rafforzare questa policy rappresenta il modo più efficace per abbattere questi atteggiamenti (ingiusti e dannosi).

## **OBIETTIVO B: Favorire l'inclusione ed ampliare la definizione di diversità**

### **B1 Selezioni inclusive**

Nella ricerca di persone competenti per un profilo professionale è importante non escludere a priori categorie di candidati a cui istintivamente non si ha pensato.

Tra gli errori più comuni vi è quello di affidarsi al passaparola e al proprio istinto: sono metodi che, generalmente, rischiano di portare a scegliere le persone in base a criteri non oggettivi, rischiando di escludere candidati potenzialmente più competenti.

Può succedere che candidati a cui non avrebbero mai pensato per una candidatura hanno, di fatto, dato un grande beneficio all'organizzazione, rendendola più aperta e produttiva.

#### **Buone prassi nella selezione del personale:**

1. definire anzitutto le **competenze**, le **conoscenze** e le **esperienze** che devono avere i candidati per la posizione ricercata;
2. sulla base di quest'elaborazione (da queste) fare /disporre una accurata job description che spieghi le attività che dovrà svolgere il candidato e le responsabilità che dovrà ricoprire;
3. fare attenzione a che la job description non escluda nessuno a priori;
4. **evitare il passaparola**: tende a far giungere la notizia dell'impiego a un numero ristretto di persone, generalmente simili alla tipologia che già avete. Fare in modo, invece, che l'offerta raggiunga il maggior numero di persone per esempio tramite inserzioni;
5. offrire la possibilità di fare colloqui informativi informali a potenziali candidati;
6. quando valutate un candidato accertarsi che il giudizio sia basato sui criteri che avete definito nella job description, evitando giudizi personali sulla tipologia di persona (età, sesso, provenienza, abilità/disabilità...). Focalizzare l'attenzione unicamente sulle competenze, conoscenze e esperienze;
7. durante il colloquio chiedere alla persona come organizzerebbe una attività o presentargli un problema che potrebbe presentarsi al lavoro;
8. usare un sistema di valutazione numerico (da 0 a 10) per fare una valutazione il più possibile oggettiva della candidatura; se possibile, condurre il colloquio insieme ad un vostro altro collaboratore.

### **B2. Comunicazione interna inclusiva**

La comunicazione interna è un focus fondamentale per attivare l'inclusione di tutto il personale e favorire lo sviluppo di un sistema aperto e dinamico. Quando avvengono casi d'incomprensione, tra il personale e l'azienda o tra i dipendenti stessi, è probabile che molte opinioni rimangano taciute e che molte opportunità di crescita condivisa siano perse.

Comunicare chiaramente ed efficacemente con tutti i lavoratori e promuovere lo scambio tra i livelli, implica l'utilizzo di molte azioni che trovano efficacia secondo le specifiche situazioni.



### **Buone prassi nella comunicazione interna inclusiva:**

**Differenziare il messaggio.** Quando sono rilevate difficoltà di comprensione del messaggio che l'azienda intende far pervenire ai dipendenti, è bene valutare dove risiedono le criticità della proposta mediatica e prevedere una sua diversificazione.

**Semplificare il messaggio comunicativo.** È possibile rivedere il linguaggio utilizzato in modo che le informazioni critiche siano facilmente comprensibili per tutti, evitando il ricorso di termini burocratici o in disuso nel linguaggio corrente e raggiungendo l'intera popolazione aziendale; Non tutti comunichiamo allo stesso modo e se vogliamo essere certi che l'informazione raggiunga efficacemente tutti è necessario chiedersi quali siano i canali e gli stili più adeguati.

### **B3. Conciliazioni di tempi e spazi**

Le imprese si trovano oggi a considerare le pluralità di esigenze di tutti i lavoratori, impegnandosi per mantenere l'equità contrattuale nel rispetto delle differenze che la forza lavoro porta con sé.

Questo compito è fondamentale per la buona riuscita del processo di Diversity Management. Quando un'impresa sostiene i lavoratori nell'armonizzazione dei ruoli, fa un valido investimento.

Offrire un'apertura ai bisogni personali e familiari rassicura il personale, ne diminuisce il carico di stress e, nel tempo, migliora le relazioni interne e la produttività.

La ricerca sinergica di una conciliazione dei bisogni dei lavoratori con i bisogni dell'organizzazione trova declinazioni "standard" ma riconosce altresì nuovi campi d'intervento che sono in grado di accogliere e gestire efficacemente le diversità, perseguendo l'ideale inclusivo che caratterizza questa fase.

Laddove l'obiettivo d'inclusione non fosse soddisfatto, sarà difficile valorizzare l'apporto delle diversità e trarne vantaggi e risorse.

In quest'ottica la Cooperativa La Lanterna si impegna a partecipare a finanziamenti e progetti per migliorare le opportunità dei dipendenti (Ad esempio Bando Ministeriale "Conciliamo..").

### **B4. Legittimazione e funzionalità delle differenze presenti**

Il fatto di utilizzare il concetto di "diversità" quale una categoria per descrivere le minoranze presenti nell'organizzazione potrebbe rafforzare alcune visioni stereotipate e non permetterebbe quindi di intravedere il suo legame con la performance aziendale: "perché mai la mia organizzazione dovrebbe essere più aperta alle diversità?".

Per ridurre questo rischio si suggerisce, in questa fase, di inquadrare il tema della diversità in modo che tutti i lavoratori vi si sentano coinvolti. Il "Diversity" non consiste semplicemente in un'attenzione ai diversi bisogni che gruppi di lavoratori possono esprimere, ma è una attenzione al fatto che siano presenti anche diversi punti di vista.

Anche in una organizzazione apparentemente omogenea vi possono essere differenti ruoli e funzioni, differenti professionalità, differenti percorsi di studio, differenti modi di approcciarsi alle situazioni e queste differenze giocano un

ruolo fondamentale per permettere all'organizzazione di svolgere efficacemente la propria attività.

Se si hanno livelli di consapevolezza circa le proprie caratteristiche e specificità, così come pure di quelle di altri colleghi la diversità acquista maggiore legittimità, poiché già presente e vissuta come funzionale all'organizzazione.

### **Buone prassi nella legittimazione e funzionalità delle differenze presenti:**

- **Esplicitare il fatto che vi siano diversi punti di vista** e che questi contribuiscono ad avere un “quadro più completo” dei problemi e del contesto in cui si opera;
- **Sottolineare il valore della diversità** nei diversi stili utilizzati (di comunicazione, di risolvere problemi) nelle occasioni di corsi di formazioni e momenti di riunione.

## **OBIETTIVO C: Trasformare la risorsa della diversità in performance.**

### **C1. Acquisizione di competenze in comunicazione interculturale**

Non è sufficiente che la diversità sia semplicemente presente in una organizzazione perché si traduca in valore aggiunto.

Per metterla al servizio di una strategia di innovazione è necessario che:

1. l'organizzazione riconosca e sostenga la presenza di diverse culture in senso ampio (culture di genere, culture nazionale, culture generazionali....);
2. le persone siano in grado di relativizzare la propria prospettiva quale “una delle possibili”;
3. le persone riconoscano il beneficio del contributo di altre prospettive per poter generare soluzioni creative per l'organizzazione.

I benefici di una maggiore competenza interculturale non si racchiudono solo in una migliore comunicazione tra diversità presenti nell'azienda, ma ampliano il bagaglio comportamentale dell'intera forza lavoro, ognuno nell'ambito della propria funzione.

Una maggiore competenza interculturale, infatti, permette di:

- generare soluzioni creative e innovative ai problemi critici per l'organizzazione;
- sviluppare un piano di sviluppo strategico che tenga maggiormente conto dei contesti in cui si opera;
- gestire i conflitti in maniera più efficace e creativa.

## C2. Riconoscimento della diversità nel decision making

Le diversità rappresentano una risorsa per le aziende. Questo assunto è supportato dalla concretezza di risultati vincenti, eppure, inizialmente, le diversità possono costituire un ostacolo alle consuetudini operative.

Per fare sì che le diversità aumentino il successo e le performance di un'impresa è necessario veicolare i talenti delle diversità in termini concreti e in output finali.

Questo percorso richiede tempo ed implica che il clima di lavoro sia tale da offrire occasioni di dialogo e confronto in merito ad argomenti delicati, come la propria cultura d'origine o la propria religione.

Favorire la libertà d'espressione e sospendere il giudizio verso le diverse opinioni, dà modo ai singoli di esprimersi e di essere riconosciuti come portatori di nuove idee ed energie.

Un approccio strategico alle diversità, superando l'ideale inclusivo, offre una valorizzazione nuova e concreta, dove i processi decisionali sono condivisi.

In questa fase l'obiettivo è supportato da un lavoro pregresso, che ha favorito la crescita di un ambiente sereno, dove tutti si sentono liberi di poter comunicare in libertà con la dirigenza o, più semplicemente, tra colleghi.

### **Buone prassi nel riconoscimento della diversità nel decision making:**

- Condividere le decisioni con il supporto di tutto il personale, richiedendo esplicitamente il punto di vista di ciascuno;
- Considerare, in ogni decisione strategica, quali siano le implicazioni e l'apporto nei termini di Diversity Management.
- Guardare i conflitti presenti quali una opportunità per generare nuovi percorsi e soluzioni, tendendo conto che, per alcune persone, i conflitti potrebbero rimanere latenti e non manifesti;
- Richiedere feedback, anche in forma anonima, delle azioni promosse.

## C3. Creazione e supporto di gruppi multiculturali

I team eterogenei sono, potenzialmente, più efficaci di team omogenei: hanno maggiore capacità adattiva, maggiore efficacia nel risolvere problemi, migliore capacità di ideare strategie innovative.

Dare spazio a gruppi culturali differenti da quello autoctono o a stili di leadership femminili, piuttosto che ad approcci comunicativi sviluppati su canali vicini alla disabilità, può produrre effetti benefici quindi all'intera organizzazione.

Tradurre questa potenzialità in una realtà concreta richiede però due condizioni principali:

1. che sia stato raggiunto un clima inclusivo e non discriminatorio, in cui le differenze non sono percepite come né come minaccia "al modo giusto di operare" né minimizzate (in altri termini abbiano raggiunto gli obiettivi A e B).



2. che coloro che ricoprono un ruolo di coordinamento delle risorse umane abbiano una competenza specifica nel saper valorizzare questa presenza ai fini di una produzione più performante.

**Buone prassi nella creazione e supporto di gruppi multiculturali:**

- verificare che vi siano le condizioni per sopra citate (raggiungimento obiettivi 1 e 2) e l'interesse a sostenere le figure di coordinamento;
- costituire gruppi di lavoro eterogenei, valutando sia la competenza tecnica come anche la propria competenza interculturale del personale da coinvolgere.





## BIBLIOGRAFIA e RIFERIMENTI

*Barabino M.C., Jacobs, B., Maggio, M.A. 2001. Il diversity Management.*

*Diverse team at Work, Lee Gardenswartz and Anita Rowe, VA: SHRM 2003.*

*Fornari L. (2012), Gestione delle differenze in ambito aziendale: un approccio dinamico al Diversity Management, in Giovannini D., Vezzali L. (a cura di), Relazioni Multiculturali. Climi Lavorativi e Modelli di Integrazione, Guerini, Milano e Bennett, M. (1993).*

*Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. In R. M. Paige (A cura di), Education for the intercultural experience (2nd ed., p. 21-71). Yarmouth, ME: Intercultural Press.*

*Diversity at Work, A guide for SMÈ, European Commission, 2009.*

**Progetto finanziato dall'Unione Europea: misura POR FSE 2014 -2020**

**Asse prioritario 2 - INCLUSIONE SOCIALE E LOTTA ALLA POVERTÀ. Azione 9.2.4 “Sostegno alle imprese per progetti integrati per l’assunzione, l’adattamento degli ambienti di lavoro, la valorizzazione delle diversità nei luoghi di lavoro. Avviso per la “Concessione di aiuti alle imprese per la realizzazione di misure per la promozione del Diversity Management”. Importo finanziato € 27.750,00**

**CUP E24I17000070009**

**CODICE CLP 100102924DM1700020**



## **CONTATTI**

### **Dott.ssa Meloni Federica Maura**

*Psicologa e Psicoterapeuta*

*Tel 3491795883*

*email: melonifedericamaura@libero.it*

### **Cuccu Maria Luisa**

*Diversity Manager*

*Tel 3207682880*

*email: luisacuccu@cooplanterna.it*

**<http://www.cooplanterna.it/diversity-management/>**

**<https://www.impresadipulizialanterna.com/diversity-management>**