



- *Gestire le differenze generazionali*
- *in Azienda*

# **IL DIVERSITY MANAGEMENT COME GESTIONE INTEGRATA DELLE DIFFERENZE**

Attila Bruni

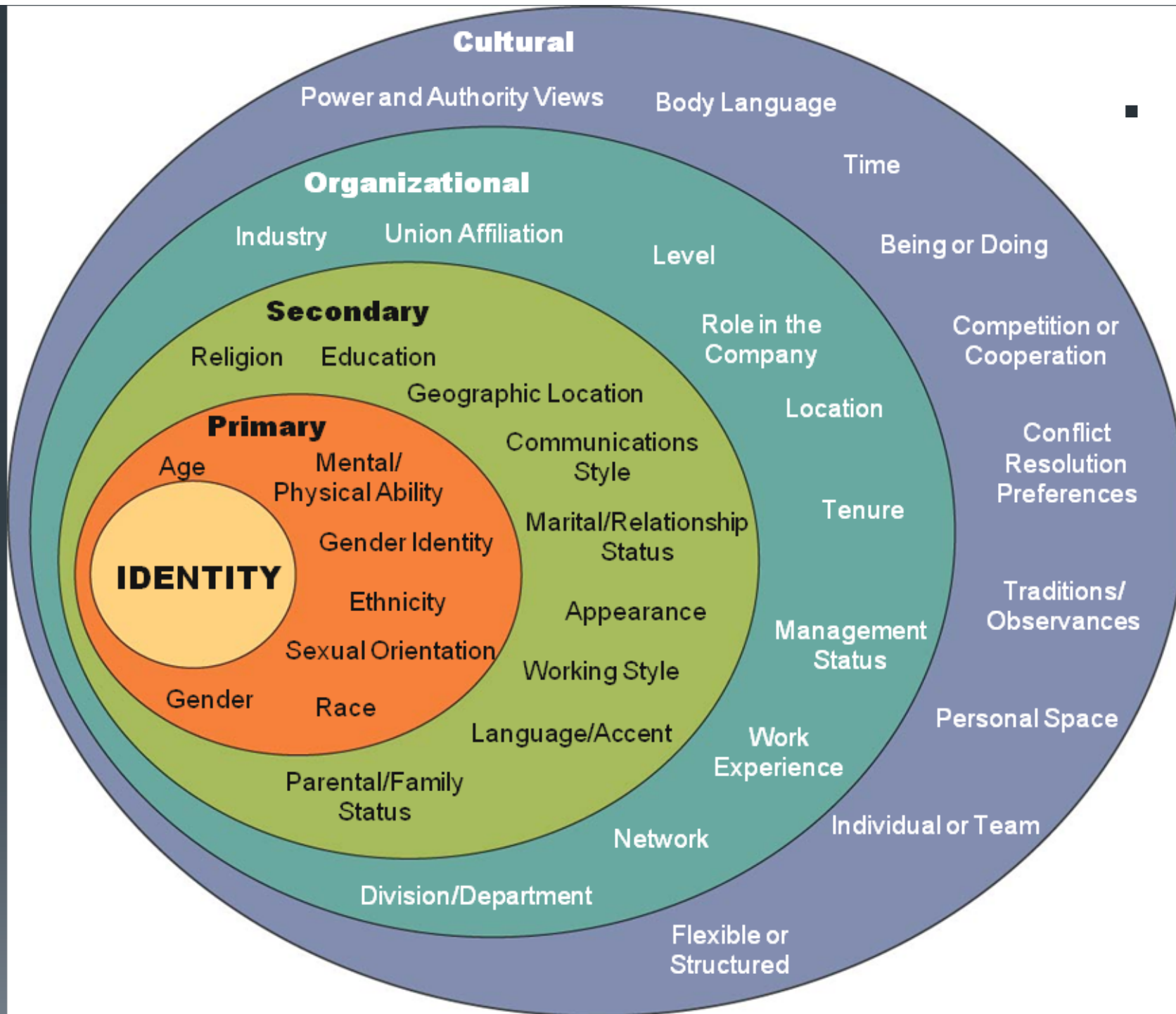
*Research Unit on Communication, Organizational Learning  
and Aesthetics ([www.unitn.it/rucola](http://www.unitn.it/rucola))*

Dip. di Sociologia e Ricerca Sociale

Università di Trento

# IL *DIVERSITY MANAGEMENT*

- Per DM si intende “un approccio diversificato alla gestione delle risorse umane, finalizzato alla creazione di un ambiente lavorativo inclusivo, in grado di favorire l’espressione del potenziale individuale e di utilizzarlo come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi”.



# BREVE STORIA DEL *DIVERSITY MANAGEMENT*

- **L'inizio (Nord America) – l'etnia:** il DM nasce negli anni '60, con l'obiettivo di gestire meglio la convivenza tra numerose e diverse culture nazionali.
- **L'arrivo in Europa (e in Italia) - il genere:** i progetti di DM hanno come tema principale le differenze di genere. In seguito viene riconosciuta l'importanza di altre differenze (etnia, diverse abilità, età).
- **La prospettiva attuale - le politiche del personale:** le strategie, le politiche e i progetti di DM sono serviti fino ad oggi a creare consapevolezza, riconoscere, comprendere e valorizzare le differenze. Ora, il DM diventa cruciale in una più ampia ottica di gestione delle risorse umane.

# LA SITUAZIONE LEGISLATIVA



- In Italia, come nel resto d'Europa, è presente un quadro legislativo che mira a valorizzare le diversità e a promuovere le pari opportunità nella vita economica, sociale, politica e culturale.
- In particolare, la legislazione è intervenuta con l'obiettivo di combattere all'interno del mercato del lavoro le discriminazioni legate a: genere, etnia e disabilità (a queste si aggiunge la più ampia normativa sulla parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro).

# IL *DIVERSITY MANAGEMENT* NEL CONTESTO ITALIANO



- Consistente ritardo rispetto ad altre realtà europee;
- sviluppato prevalentemente in riferimento alle differenze di genere, in anni più recenti emergono sperimentazioni legate all'etnia, alla generazione e alla disabilità;
- l'orientamento prevalente è quello della “tutela” nei confronti della componente considerata più debole e “diversa”, invece che del riconoscimento di una “diversità diffusa”, che contraddistingue ogni soggetto.

# LE MOTIVAZIONI ORGANIZZATIVE



- A livello organizzativo, l'adozione di politiche di DM può basarsi su tre ordini di ragioni:
- l'etica (si fa perché è giusto);
- la normativa (si fa perché è obbligatorio);
- l'economia (si fa perché è conveniente).

# VANTAGGI E SVANTAGGI



- Il DM nasce dal riconoscimento che l'individuo nell'organizzazione non è portatore solo di capacità e competenze, ma anche detentore di caratteristiche specifiche e non negoziabili come l'età, il sesso, la religione, l'etnia, il background culturale, l'orientamento sessuale;
- a seconda di come sono gestite, queste differenze possono generare difficoltà o creare valore.



# VANTAGGI



- Miglioramento del clima organizzativo e del benessere di lavoratrici/tori;
- riduzione dei costi (turn over, assenteismo, costi legali);
- maggiore capacità di attrarre personale qualificato e fidelizzazione delle risorse umane;
- promozione dell'immagine dell'impresa;
- miglioramento di creatività, innovazione e capacità di *problem solving* di gruppo.

# OSTACOLI E CRITICITÀ



## ■ **Gli ostacoli:**

- stereotipi e pregiudizi;
- discriminazioni alla rovescia;
- resistenze al cambiamento.

## ■ **Le criticità:**

- essenzialismo;
- diversi da chi?;
- riproduzione e/o sfruttamento delle differenze;
- riduzione delle azioni a strategia retorica.

# TRA IL DIRE E IL FARE: CRITICA DEL DIVERSITY MANAGEMENT

- Apologia dell'identità;
- tendenza a tenere in scarsa considerazione il ruolo di processi sociali e delle pratiche organizzative nella costruzione delle diversità;
- incapacità di svelare le dinamiche di potere presenti all'interno delle organizzazioni;

# TRA IL DIRE E IL FARE: CRITICA DEL DIVERSITY MANAGEMENT

12

- attenzione alla diversità motivata più da elementi che ne motivano la convenienza aziendale, che dall'intento di combattere le discriminazioni o valorizzare le differenze presenti all'interno dell'organizzazione;
- rischio di non rimuovere le disuguaglianze, ma di rafforzarle, sostenendo o accentuando alcuni dei più comuni processi di stereotipizzazione attivi a livello organizzativo e sociale.

# IL CASO UNICREDIT

## PROCESSES & ADMINISTRATION



- 55% di dipendenti donne e 50% dei dipendenti sopra i 45 anni.
- Interventi destinati a lavoratori/trici over45 e over50:
  - corsi di formazione per sviluppare skill nel re-imparare e per riattivare la fiducia nell'efficienza dei processi cognitivi e di memorizzazione;
  - corsi di inglese;

# IL CASO UNICREDIT

## PROCESSES & ADMINISTRATION

14

- celebrazione del compimento del 25° o 35° anno di anzianità per premiare l'attività svolta e rafforzare lo spirito di gruppo;
- promozione di iniziative di volontariato finalizzate ad agevolare l'uscita dal mercato del lavoro in vista del pensionamento attraverso il finanziamento di ore di volontariato presso alcune strutture di assistenza (con una remunerazione pari a quella dell'attività lavorativa).

# **I PASSI DEL *DIVERSITY MANAGEMENT***



## **1. Analisi della situazione aziendale**

(indagini quali-quantitative su personale, mappatura contratti e modalità di lavoro, analisi modalità gestione personale, analisi cultura aziendale)

## **2. Interesse e impegno del vertice aziendale**

(sostegno e sponsorship del vertice aziendale sono condizioni necessarie per garantire il successo del cambiamento)

## **3. Responsabilità dell'intervento**

(identificare un responsabile, il gruppo di lavoro e i servizi di supporto)

# **I PASSI DEL *DIVERSITY MANAGEMENT***



## **4. Identificazione delle aree critiche (diversity audit)**

(al fine di identificare le aree critiche sulle quali intervenire)

## **5. Definizione degli obiettivi**

(gli obiettivi devono essere misurabili tramite indicatori)

## **6. Progettazione delle azioni**

## **7. Monitoraggio finale e in itinere dei risultati**





# QUALI STRATEGIE?



- Realizzazione di azioni promozionali per mettere in luce la rilevanza (e l'utilità) di interventi di DM;
- pubblicizzazione di esperienze di successo e di possibili strumenti e ambiti di intervento;
- sensibilizzazione dei sindacati rispetto all'esistenza di bisogni differenziati tra i/le lavoratori/trici;

# QUALI STRATEGIE?



- superamento di un'ottica di tutela a favore di interventi finalizzati a scardinare i modelli culturali dominanti all'interno delle organizzazioni e a proporre una più ampia ridefinizione delle pratiche organizzative;
- riconoscimento dell'esistenza di una molteplicità di differenze all'interno delle organizzazioni e della centralità delle persone e dei loro bisogni.

# GESTIRE LE DIFFERENZE (GENERAZIONALI, MA NON SOLO)



- **Percorsi formativi** che favoriscano una maggiore consapevolezza dei modelli culturali e delle pratiche in uso nell'organizzazione;
- **ridefinizione dei modelli di organizzazione dei tempi** che riconosca cittadinanza ad altri ambiti di vita delle persone;
- **azioni di sensibilizzazione** mirate a scardinare le tradizionali attribuzioni di ruolo sia a livello organizzativo che sociale.

# **GESTIRE LE DIFFERENZE (GENERAZIONALI, MA NON SOLO)**



- **interventi organizzativi** mirati a modificare pratiche discriminanti (es. modelli premianti basati sul conseguimento più che sulla disponibilità di tempo);
- **azioni mirate a mettere in evidenza l'impatto** di scelte organizzative e politiche di DM (es., analisi dei costi di non parità);
- **azioni che intervengono sul linguaggio e l'apparato simbolico dell'organizzazione.**