



*Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*

Gestire le persone e la loro diversità

RELATORE
Prof. Gabriele Gabrielli

CANDIDATO
Iacopo Rossi
Matr. 170031

ANNO ACCADEMICO
2013/2014

“Tu sei una persona diversa, che vuole essere uguale. E questo, per me, è considerato una malattia grave.”

Veronika decide di morire, Paulo Coelho

Indice

<i>Introduzione</i>	p. 5
Capitolo 1: La gestione delle risorse umane	p. 8
1.1 La gestione delle risorse umane: concetto ed evoluzione nel tempo	p. 8
1.1.1 <i>Scientific Management</i>	p. 8
1.1.2 Approccio motivazionale ed ergonomico-percettivo	p. 10
1.2 Gestione delle risorse umane strategica (SHRM)	p. 12
1.3 Le strutture organizzative	p. 15
1.3.1 La gestione delle risorse umane nelle varie strutture organizzative	p. 17
1.3.1.1 Gestione HR nella forma semplice	p. 18
1.3.1.2 Gestione HR nella forma funzionale	p. 18
1.3.1.3 Gestione HR nella forma divisionale	p. 18
1.3.1.4 Gestione HR nelle forme più complesse	p. 20
1.3.2 Il marketing interno	p. 20
1.4 Le competenze richieste ai manager e professional HR	p. 21
1.4.1 Il modello di Storey	p. 22
1.4.2 Il modello di Ulrich	p. 23
1.4.2.1 Ulrich: critiche ed evoluzione del modello	p. 26
1.5 I compiti della funzione HR	p. 27
Capitolo 2: Diversità e Diversity Management	p. 36
2.1 Diversità in azienda: significato ed implicazioni	p. 36
2.1.1 <i>Diversity Management</i> : moda o interesse concreto?	p. 38
2.1.2 Diversità e accettazione da parte dei dipendenti	p. 40
2.1.3 Un caso emblematico: Xerox	p. 40
2.2 <i>Diversity Management</i> : problemi da affrontare	p. 42
2.2.1 Stereotipi e pregiudizi: la ricetta per la discriminazione	p. 42
2.2.2 Quando la coesione diventa minaccia: il <i>Groupthink</i>	p. 45
2.2.2.1 <i>Groupthink</i> : problemi interni	p. 45
2.2.2.2 <i>Groupthink</i> : problemi esterni	p. 46
2.3 Analizzare la diversità	p. 47
2.3.1 Diversità: un modello per l'analisi (G & R)	p. 48
2.3.1.1 Diversità di genere	p. 51
2.3.1.2 Età: troppo giovane o troppo anziano	p. 53

2.3.1.3 Disabilità come fattore di diversità	p. 57
2.3.1.4 L'orientamento sessuale	p. 59
Capitolo 3: La Diversità Culturale	p. 61
3.1 La diversità culturale	p. 61
3.1.1 Discriminazione e regolazione riguardo all'etnia	p. 62
3.1.2 Implicazioni per le aziende	p. 63
3.1.2.1 Un punto di partenza: il modello di Hofstede	p. 64
3.1.2.2 Implicazioni per il <i>Diversity Management</i>	p. 67
3.2 L'importanza della cultura aziendale	p. 69
3.2.1 Differenze tra le varie culture economiche	p. 70
3.2.2 La diversità alla base della cultura aziendale: caso Verizon	p. 72
3.3 Diversità culturale nei processi di internazionalizzazione	p. 73
3.3.1 Valorizzare la diversità all'estero: Global Staffing	p. 74
<i>Conclusioni</i>	p. 77

Introduzione

Dalla più piccola azienda mono-prodotto fino alle grandi multinazionali di cui sentiamo parlare ogni giorno, ogni organizzazione si trova quotidianamente ad affrontare la problematica della Gestione delle Risorse Umane. Le persone sono da sempre il motore dell'attività imprenditoriale e la loro gestione pone di fronte ai manager delle sfide che, se non sono affrontate con le giuste competenze, possono tramutarsi in elementi di disturbo molto importanti per la gestione dell'azienda.

La Gestione delle Risorse Umane è un processo dinamico ed estremamente complicato poiché le variabili di cui tenere conto sono molte. Ma queste stesse variabili sono spesso tra loro strettamente correlate, aspetto che frequentemente impone all'organizzazione di delegare la loro gestione ad esperti di Human Resource e di creare funzioni aziendali ad hoc. La Funzione HR, nello specifico, ha il compito di amministrare tutte le pratiche di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane, dalla Selezione alla Valutazione fino al Diversity Management, per citarne alcune. E proprio la diversità all'interno dell'azienda è il tema che verrà trattato più approfonditamente in questa tesi.

La diversità presente in un'organizzazione è una tematica troppo spesso lasciata ai margini della gestione manageriale. E' evidente come al di là delle imprese più grandi è raro trovare aziende che adottino precise strategie atte ad affrontare le problematiche inerenti alle differenze tra i vari dipendenti e professionisti che lavorano all'interno di esse. Eppure la diversità è un aspetto dell'organizzazione che impatta su una quantità indefinibile di processi e variabili. Partendo dalla cultura aziendale e arrivando, in modo meno diretto, alla performance complessiva dell'impresa, la diversità influenza la maggior parte dei processi di gestione di un'azienda. Ogni giorno, qualsiasi dipendente, manager o collaboratore dell'azienda si relaziona con altre persone più o meno differenti. Da queste relazioni nascono pensieri, esperienze, pregiudizi e qualsiasi altra conseguenza che può scaturire da un rapporto con un altro essere umano. E' proprio a causa di questa moltitudine di risultati che possono generarsi che il manager HR deve essere in grado di scoprire, gestire e valorizzare le differenze

presenti dell'impresa al fine di indirizzare i vari comportamenti verso gli obiettivi aziendali.

L'obiettivo del seguente elaborato è quello di affrontare il tema della diversità in modo organico concentrando l'attenzione sul tema della diversità culturale e citando ad esempio alcune aziende multinazionali che hanno particolarmente a cuore il tema della diversità e ne fanno una base da cui partire per la gestione dell'organizzazione.

Nel primo capitolo viene trattato il tema della gestione delle risorse umane in generale, partendo dall'evoluzione del concetto e delle pratiche. Inoltre vengono citati alcuni modelli essenziali per la gestione del personale, fino ad arrivare alla spiegazione delle competenze necessarie ad esercitare il ruolo del manager HR. L'ultimo paragrafo si occupa di definire, senza entrare troppo nello specifico, tutte le azioni concrete che la divisione risorse umane esegue all'interno dell'organizzazione.

Il secondo capitolo inizia con l'introduzione del tema della diversità, citando, tra gli altri, il caso della Xerox, nota multinazionale che ha adottato un metodo di gestione orientato alla valorizzazione della diversità. Nella parte successiva del capitolo vengono trattati i principali problemi inerenti alla diversità che insorgono all'interno dell'azienda, ovvero stereotipi, pregiudizi e groupthink. Infine il capitolo espone le principali tipologie di diversità che si manifestano all'interno di un'organizzazione partendo dal modello di Gardenswartz e Rowe, il tutto in ottica di diversity management. Tra le diversità trattate nel capitolo due non vi è la diversità culturale, che viene presa in considerazione nel capitolo tre.

Come appena accennato, nel terzo capitolo viene presentata la diversità culturale. Dopo una panoramica che comprende anche il tema della discriminazione in base all'etnia, viene introdotto e spiegato il modello di Hofstede per l'analisi dei vari background culturali. Successivamente viene spiegata l'importanza di questo aspetto della diversità individuale e viene citato il caso emblematico della Verizon, azienda leader nelle tecnologie che si trova ai primi posti nelle classifiche mondiali per la gestione e la promozione della diversità in azienda.

L'ultimo paragrafo definisce l'importanza del diversity management collegato a processi di internazionalizzazione aziendale, spiegando nel dettaglio come può aiutare nell'implementazione di pratiche "global staffing".

Capitolo 1

La Gestione delle Risorse Umane

1.1 La Gestione delle Risorse Umane, concetto ed evoluzione nel tempo

Cercare di dare una definizione univoca al termine “Gestione delle Risorse Umane” è un compito assai difficile alla luce delle molte sfaccettature che questo termine possiede. E’ la pura e semplice gestione dei dipendenti? Si occupa solo di scegliere in modo freddo e impersonale chi può ricoprire un determinato ruolo all’interno dell’azienda e quanto retribuirlo? Oppure si articola su concetti più profondi e personali, come la motivazione o la realizzazione della persona?

Da quando la gestione delle risorse umane è divenuta un tema più centrale all’interno delle imprese, sono molti gli studi che hanno ad oggetto domande come quelle appena formulate. E molte sono le risposte che tali domande anno ricevuto.

Ma per portare avanti un ragionamento come questo occorre effettuare una breve analisi dal punto di vista storico del concetto di Risorse Umane e della loro Gestione.

1.1.1 *Scientific Management*

La gestione del lavoro altrui ha da sempre caratterizzato la vita dell’uomo, e non solo nel passato più recente. Fin dalle prime civiltà le gerarchie che si sono venute a creare hanno generato rapporti di subordinazione che re, feudatari, nobili e signori si sono ritrovati a dover gestire. Tuttavia è bene che l’analisi parta dai primi del ‘900, ovvero dalla rivoluzione industriale. E’ durante questo periodo

che per la prima volta viene affrontato il tema della gestione delle risorse umane a causa della meccanizzazione e del nuovo concetto di divisibilità del lavoro.

Il primo studioso a trattare queste tematiche fu l'ingegnere e imprenditore statunitense Frederick Taylor nella sua monografia del 1911: *The Principles of Scientific Management*. L'espressione *Scientific Management* coniata da Taylor rappresenta un tipo di gestione della produzione caratterizzato dalla divisione del lavoro tra più soggetti e dall'estrema semplificazione di ogni fase della produzione (che spesso poteva essere semplicemente premere un bottone o avvitare un bullone). Altre caratteristiche dello *Scientific Management* erano la presenza di un supervisore e l'utilizzo di incentivi monetari per motivare gli operai all'efficienza (Gabrelli, 2012). Gli studi di Taylor hanno anche dato alla luce un ulteriore termine, ovvero il Fordismo. Infatti proprio la famosa azienda produttrice di automobili fu uno degli esempi più limpidi di *Scientific Management*, avendo implementato una delle più efficienti catene di montaggio della storia. Famosa fu la manovra aziendale con la quale la Ford aumentò il salario giornaliero dei suoi dipendenti a 5 dollari al giorno (l'equivalente odierno di 90 euro), accrescendo di molto la motivazione dei suoi dipendenti.

Risulta dunque evidente come a quel tempo l'operaio era considerato un mero fattore produttivo, poco addestrato e facilmente sostituibile. Bastava infatti un esiguo costo di selezione e addestramento per specializzare l'operaio in una delle molteplici mansioni semplificate che componevano la catena di montaggio, tale da rendere semplicissimo il reperimento della forza lavoro e altrettanto facile la sostituzione.

Ragionamento simile a quello di Taylor fu quello di Max Weber, sociologo tedesco che estese l'approccio meccanicistico ai cosiddetti "colletti bianchi", ovvero i lavoratori d'ufficio. Il cosiddetto modello di lavoro burocratico (Gabrielli, 2012) teorizzato da Weber ha parecchi punti in comune con l'approccio meccanicistico, come la divisione del lavoro, la specializzazione delle mansioni e il controllo da parte di soggetti gerarchicamente più in alto.

1.1.2 Approccio Motivazionale ed Ergonomico-Perceptivo

Bisogna arrivare ai primi anni '50 per individuare cambiamenti nell'approccio cinico e impersonale caratterizzato dallo *Scientific Management*. Durante questo periodo comincia a farsi largo l'Approccio Motivazionale. Di matrice psicologica e sociologica, tale approccio prende in considerazione la motivazione del lavoratore, inteso come portatore di bisogni non solo finanziari ma anche sociali e relazionali. Il lavoro non viene più letto in chiave meramente economica, ma diventa uno dei centri nevralgici della vita di un essere umano, è un fattore di soddisfazione importantissimo dal quale non si può più prescindere per avere una vita appagante. E' all'interno di questo approccio che prende forma il concetto di motivazione intrinseca, ovvero facente parte dell'intimo e della psiche del lavoratore. La motivazione intrinseca è generata dallo svolgimento di un'attività che genera piacere e interesse nel lavoratore a prescindere da fattori esterni come la retribuzione o le promozioni (Ryan, Deci, 2000).

E' necessario citare gli studi di Maslow e Herzberg per sottolineare l'importanza che questi hanno avuto nel fornire un input per individuare le numerose lacune presenti nell'approccio meccanicistico. Infatti il modello della gerarchia dei bisogni (Maslow, 1964) e quello dei fattori duali (Herzberg, 1966), evidenziano come si debba tener conto non solo delle capacità del lavoratore, ma anche dei suoi bisogni e del modo in cui debbono essere soddisfatti.

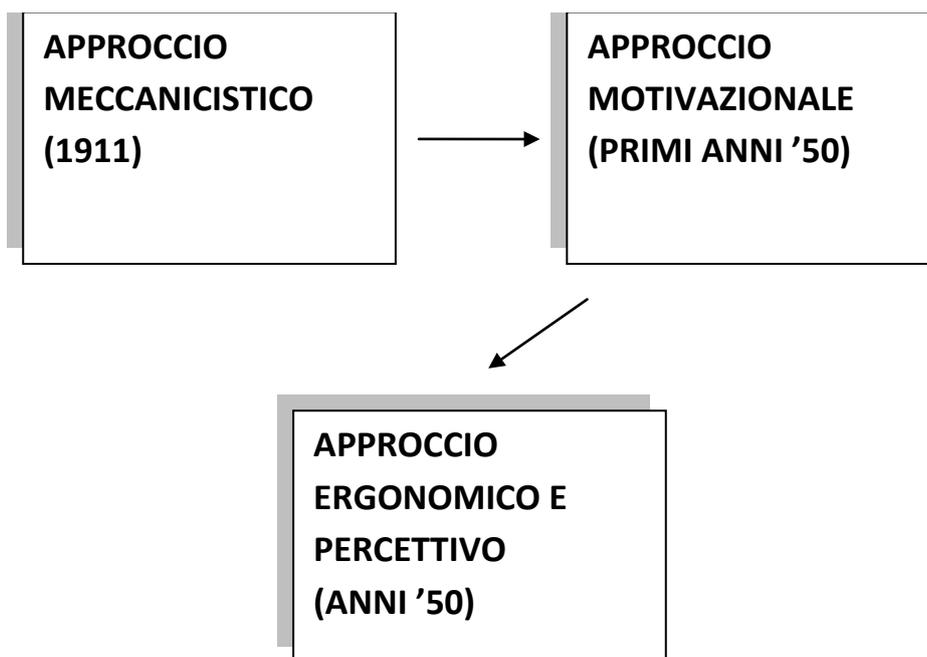
A partire dagli anni '70 l'Approccio Motivazionale diventa sempre più importante e oggi è considerato il "paradigma di riferimento per progettare il lavoro nelle organizzazioni" (Gabrielli, 2012).

Sempre durante gli anni '50, in Gran Bretagna, si è sviluppato un'altro tipo di approccio, il cosiddetto approccio ergonomico e percettivo. Tale approccio muove da principi, per l'appunto, ergonomici e punta alla progettazione delle mansioni tenendo conto della sicurezza del lavoratore. Le mansioni non debbono arrecare danni a questi e devono essere formulate in modo tale da ridurre sforzi

fisici e minimizzare il rischio di incidenti e l'impatto negativo che movimenti ripetitivi e standardizzati, ed esempio, possono arrecare ai dipendenti. Dunque è evidente che il superamento dello *Scientific Management* di Taylor è totale se si adotta un' approccio come questo, con l' obiettivo di ridurre incidenti ed errori sul lavoro.

Ma al giorno d'oggi non possiamo più accontentarci di analizzare la gestione delle risorse umane con un ragionamento, per così dire, fine a se stesso. Con la crescente globalizzazione e lo sviluppo delle tecnologie la gestione delle risorse umane deve essere inserita in un contesto caratterizzato da un livello di

Figura 1.1. Evoluzione della gestione HR



Fonte: Gabrielli, Profili, 2012

dinamismo senza precedenti. In tale contesto la gestione delle risorse umane non può più essere relegata alla mera gestione del personale, ma deve essere sfruttata in modo strategico per raggiungere, consolidare e mantenere nel tempo il vantaggio competitivo. In un economia basata sulla conoscenza come quella in cui bisogna operare oggi, il cosiddetto *knowledge worker*, cioè il

lavoratore inteso come leva competitiva fondamentale per via delle sue conoscenze e abilità, ha bisogno di essere messo al centro dell'organizzazione dell'azienda. E' in questo contesto che la concezione di "Funzione HR Strategica" sta prendendo piede.

1.2 Gestione delle Risorse Umane Strategica (SHRM)

Prima di iniziare un discorso sulla strategicità della gestione delle risorse umane occorre spiegare cosa significhi strategico e in quale contesto si inserisce la funzione HR strategica.

Strategica è qualsiasi pratica o modalità che permette all'impresa di raggiungere e mantenere un vantaggio competitivo, aiuta e supporta i manager a prendere decisioni per l'organizzazione (Gabrielli, 2012).

Molte sono le teorie e i modelli sviluppati intorno al concetto di strategia, come il modello dell'analisi competitiva di Porter, ma quello da prendere in considerazione per parlare di Funzione HR strategica è il modello della *Resource-based View*. Tale modello muove dall' assunto che per raggiungere un vantaggio competitivo bisogna saper ricombinare in modo efficiente ed efficace le risorse interne all' azienda. Secondo questa teoria le risorse in possesso dell'organizzazione sono di tre tipi:

- *Risorse Tangibili*, vale a dire tutte quelle fisiche e finanziarie a disposizione dell'impresa;
- *Risorse Intangibili*, ovvero caratterizzate dalla mancanza di tangibilità, come i brevetti, l'avviamento o proprietà intellettuali;
- *Risorse Umane*, cioè quelle legate alle persone, come le loro abilità, la loro capacità di comunicazione o di sviluppo.

Risulta evidente come il contesto in cui inserire la visione strategica delle risorse umane non possa che essere proprio quello della *Resource-based View*. Gestione

delle risorse umane strategica vuol dire quindi che questa è indirizzata al raggiungimento di obiettivi aziendali e all'incremento della performance.

Esistono due approcci che trattano di relazione tra strategia e risorse umane, uno hard e uno soft, opposti tra loro. In base al primo orientamento la gestione delle risorse umane è relegata a semplice integrazione della strategia con un approccio detto "a una via", secondo il quale la struttura delle risorse umane deve solamente seguire la strategia generale dell'impresa e integrarla dove richiesto.

L'orientamento soft invece segue alcuni dei principi tipici della visione strategica delle risorse umane, definendo un approccio detto "a due vie", secondo il quale la struttura delle risorse umane tende a condizionare in parte la strategia e a divenire anch'essa una fonte di vantaggio competitivo.

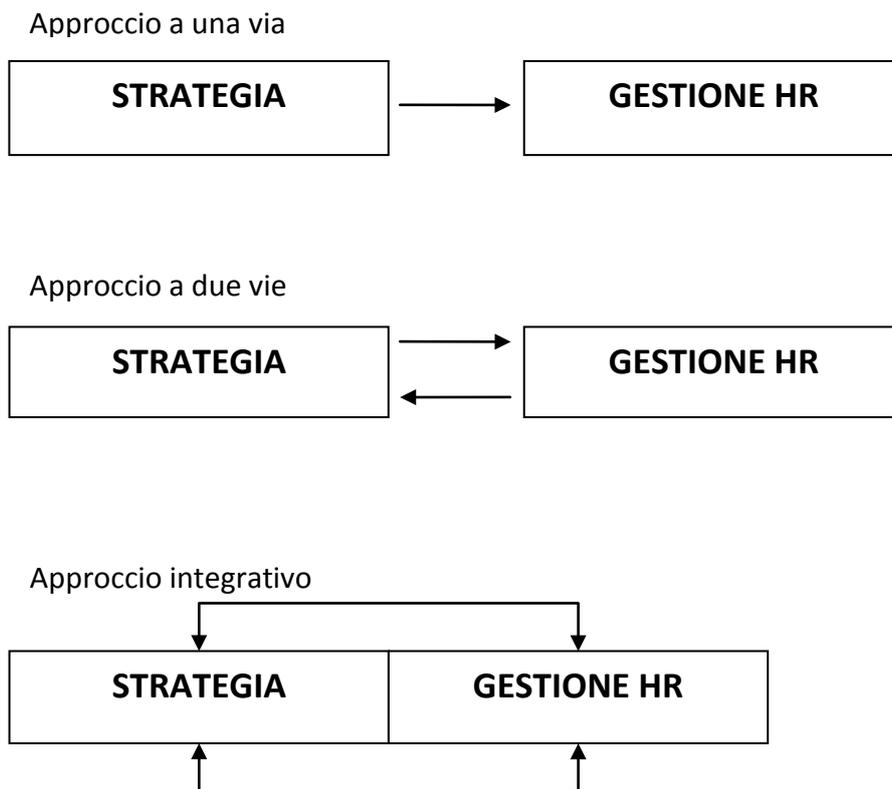
Il filone di ricerca che muove dagli assunti della *Resource-based View* e tenta di studiare più concretamente la strategicità della Funzione HR è il cosiddetto *Strategic Human Resource Management* (SHRM). Anche se la maggior parte degli studi su tale materia sono stati pubblicati negli ultimi 30 anni, le radici di queste ricerche possono essere trovate già nel 1920 (Kaufman, 2001). E' dunque chiaro come la gestione delle risorse umane è un tema attuale in ogni epoca storica. Tuttavia negli ultimi anni la tematica delle relazioni tra pratiche HR e produttività (Ichinowski, Shaw, Prensushi, 1997; MacDuffie, 1995), sopravvivenza dell'impresa (Welbourne, Andrews, 1996), valore dell'impresa (Huselid, 1995) e performance aziendali in generale, è notevolmente cresciuta in importanza. L'obiettivo finale dello SHRM è quello di contribuire alla performance aziendale e al raggiungimento degli obiettivi di business secondo due differenti pratiche di integrazione dette *Horizontal Fit* e *Vertical Fit* (Baird, Meshoulam 1988):

- *Horizontal Fit* si riferisce ad un sistema coerente di pratiche HR che si integrano e si supportano tra loro;
- *Vertical Fit* si riferisce all'allineamento tra le pratiche HR e il contesto di business in cui sono inserite (Delery, 1998).

Inoltre lo SHRM deve anche individuare che tipi di relazione esistono tra le varie pratiche di gestione delle risorse umane. Per esempio potrebbero avere una relazione di tipo additivo, cioè risorse che non si sovrappongono e sono dunque indipendenti, o di tipo interattivo, cioè risorse dipendenti in modo più o meno diretto da altre.

Lo *Strategic Human Resource Management* ci porta anche a scoprire un terzo tipo di approccio riguardo alle modalità con cui la gestione HR integra e concorre a creare la strategia: l'*Approccio Integrativo*, proposto da Golden e Ramnujan nel 1985. Questo approccio rappresenta l'ultimo stadio della funzione HR, che diviene parte integrante del vertice aziendale e intrattiene relazioni dinamiche frutto di una continua relazione tra questa e ogni aspetto dell'impresa.

Figura 1.2. Approcci per la gestione HR



Fonte: Gabrielli, Profili, 2012

Lo *Strategic Human Resource Management* propone dunque la naturale evoluzione del concetto di Funzione HR che deve essere capace di gestire contesti dinamici e mutevoli, garantendo un output per l'azienda che possa concorrere a migliorare la sua performance.

1.3 Le strutture organizzative

Un aspetto importante su cui bisogna focalizzarsi quando si parla di Gestione delle Risorse Umane è la posizione di questa all'interno delle varie strutture organizzative che un'azienda può assumere.

Come sappiamo ogni organizzazione sceglie la forma di struttura più consona all'ambiente in cui essa si trova ad operare, prendendo in considerazione fattori quali livello di differenziazione e diversificazione, quantità e tipi di clienti che serve o livello di integrazione verticale che ha assunto. Tali tipologie di strutture non sono necessariamente statiche, ma sono spesso soggette a modifiche più o meno importanti. Alla luce della crescente dinamicità provocata dal cambiamento delle economie mondiali, sempre più orientate all'internazionalità, le forme sono soggette ad evoluzione continua.

Tuttavia le principali forme di struttura organizzativa sono 5:

- **Forma Semplice:** la forma semplice è la più elementare delle possibili forme di struttura. Utilizzata prettamente in contesti poco sviluppati (piccole imprese mono-prodotto), si caratterizza per un elevato accentramento delle funzioni nelle mani dell'imprenditore, che rappresenta il vertice aziendale. Quando le dimensioni dell'azienda crescono in modo tale da non permettere più la gestione da parte del singolo imprenditore si ricorre alla delega di responsabilità decisionale a uno o più livelli intermedi (Gabrielli, 2012) e si vengono a creare le

cosiddette “Linee Manageriali Intermedie”. Un altro metodo di sviluppo della forma semplice è l’introduzione di organi specialistici al di fuori della gerarchia manageriale, come staff di servizio o tecnostrutture

- **Forma Funzionale:** la forma funzionale è la prima evoluzione della forma semplice e viene scelta in contesti leggermente più sviluppati (imprese medie focalizzate su un solo settore). La particolarità di questa forma è l’accorpamento in funzioni, dal basso fino al vertice, di attività aziendali simili tra loro. Ogni funzione ha dei compiti specifici, come l’amministrazione, il marketing o la produzione, per citarne alcuni. Questa forma porta notevoli vantaggi per la gestione, quali la ripartizione efficiente del lavoro tra le varie funzioni e lo sfruttamento di economie di scala. Conduce tuttavia anche alla progressiva burocratizzazione del processo aziendale, che sfocia spesso nell’incapacità di rispondere velocemente a stimoli esterni.
- **Forma Divisionale:** la forma divisionale è tipica delle grandi aziende multinazionali che sono attive in più settori (Procter & Gamble è uno degli esempi più rappresentativi di struttura divisionale). Diversamente dalla forma funzionale, nella quale la divisione avviene in base ad attività affini tra loro, la forma divisionale segue un criterio per output. Infatti ogni divisione aziendale che viene alla luce se si sceglie questa struttura è orientata a servire uno specifico settore di mercato, se non addirittura un mercato diverso, da quelli serviti dalle altre divisioni. Inoltre all’interno di ogni divisione, se ritenuto necessario, possono crearsi più funzioni, così che ogni divisione può operare come una singola impresa, seguendo le direttive generali del vertice. Tale forma porta notevoli vantaggi, primo su tutti la possibilità di coordinare in maniera molto efficiente le varie funzioni all’interno della divisione. Dall’altro lato però porta alla perdita di economie di scala, un danno immenso se l’impresa non è tanto grande da poterselo permettere.

- Forme ad alta Differenziazione ed Integrazione: queste tipologie di strutture vengono utilizzate quando la forma funzionale risulta inadeguata a causa del crescente dinamismo ambientale che richiede un elevato grado di flessibilità. In queste situazioni si ricorre all'introduzione di meccanismi di integrazione col compito di gestire i problemi più critici legati ai limiti della forma funzionale. Tali organi aiutano la collaborazione tra le varie funzioni e sono i comitati, i gruppi di lavoro, le task force e gli organi di integrazione commerciali (*product o project manager*). Il grande difetto delle forme ad alta differenziazione ed integrazione è l'aumento della complessità e dei costi di gestione.
- Forma a matrice: la forma a matrice è la più complessa delle varie forme di struttura organizzativa, poiché è una scelta che rappresenta l'impiego contemporaneamente di una struttura funzionale e di una divisionale. Viene utilizzata prevalentemente da aziende che operano in mercati eterogenei dove la competitività in ottica di prezzo è molto alta e risulta dunque impossibile rinunciare alle economie di scala. Ai molti benefici legati al poter sfruttare le due principali forme organizzative allo stesso tempo, la struttura a matrice comporta notevoli problemi di gestione, a causa della difficoltà nello gestire i conflitti. Conflitti spesso causati dalla presenza di due manager (appunto uno di funzione e uno di divisione) che mettono i dipendenti in condizione di non sapere quali direttive seguire.

1.3.1 La gestione HR nelle varie strutture organizzative

Elencati e spiegati brevemente le varie forme di struttura organizzativa, ora bisogna individuare che ruolo ricopre la gestione delle risorse umane all'interno di queste. In base al contesto in cui devono operare i manager HR, questi avranno compiti differenti, in base agli specifici indirizzi che vengono dati alla funzione risorse umane.

1.3.1.1 Gestione HR nella forma semplice

All'interno di organizzazioni che scelgono la forma semplice di struttura aziendale la gestione delle risorse umane non può che essere il meno complessa possibile. Innanzi tutto non esiste una politica del personale ben definita e si trattano prevalentemente aspetti legali e amministrativi come la gestione della retribuzione o dei servizi di previdenza sociale. La maggior parte di queste attività sono gestite direttamente dall'imprenditore, che spesso sceglie di affidare le attività operative a fornitori in outsourcing (Gabrielli, 2012). Anche le attività più specifiche, come selezione e sviluppo (ove previsto), sono gestite direttamente dalla linea.

1.3.1.2 Gestione HR nella forma funzionale

Quando la forma evolve dalla semplice alla funzionale si sviluppa con essa anche la complessità della gestione delle risorse umane. In questi contesti la Direzione del personale si trova all'interno del vertice aziendale in veste di staff centrale. Nasce la Funzione HR che, alla stregua delle altre funzioni aziendali, ha una posizione ben definita nell'organigramma aziendale. Tale funzione inizia ad esercitare un ruolo cosiddetto *push*, cioè diviene il principale organo di elaborazione di politiche HR che vengono così trasferite direttamente alla linea. Nelle imprese più grandi che utilizzano una struttura funzionale la Funzione HR intrattiene contatti frequenti e regolati da pratiche di *corporate governance* con la linea. Tuttavia nella maggior parte dei casi l'integrazione tra Direzione del Personale e linea non è così sviluppata, basandosi su modalità di interlocuzione semplici e poco strutturate, che si esplicano in semplici discussioni tra Line Manager e Manager HR.

1.3.1.3 Gestione HR nella forma divisionale

Il ruolo di staff centrale della Funzione HR rimane tale anche nelle imprese che operano in contesti più grandi e utilizzano la forma divisionale. Tuttavia in queste imprese, tipicamente multinazionali, la Direzione del Personale è presente

secondo una logica leggermente diversa. Questa infatti viene in un certo senso duplicata, ed oltre a rimanere fissa a livello corporate, si articola in più sotto-funzioni all'interno delle varie divisioni aziendali. E' qui che viene alla luce una questione centrale in ogni ragionamento riguardante il ruolo della funzione HR all'interno delle strutture divisionali: come distribuire capacità di decisione e discrezionalità alla linea senza andare ad intaccare la supremazia della funzione HR al vertice. La soluzione esiste anche se è piuttosto complessa. Molte imprese infatti hanno attuato un processo di devoluzione della gestione delle risorse umane alla linea (Perry E. L., Kulik C. T., 2008). Nel momento in cui la divisione cresce in dimensioni e in importanza, parte delle decisioni inerenti all'HR di competenza prevalentemente della struttura centrale, vengono affidate alla linea. In questo modo al line manager, cui erano precedentemente affidati compiti di controllo della performance, promozioni e via dicendo, vengono assegnate discrezionalità più ampie in riferimento a selezione, percorsi di carriera, sviluppo e gestione della cultura. In questa maniera la linea assume un ruolo *pull* nei confronti della Direzione HR di livello corporate, che diventa un organo di semplice indirizzo strategico. Come ogni importante cambiamento all'interno delle strutture aziendali, anche la devoluzione dell' HR alla linea ha aspetti positivi e aspetti negativi. Un grande pregio di questa scelta è la possibilità di rendere il processo di gestione delle risorse umane più snello, consentendo al manager di prendere decisioni in minor tempo e con maggior efficienza in caso di problemi specifici. Ma spesso i manager di linea considerano il loro ruolo come un ruolo, per così dire, di serie A, mentre percepiscono le decisioni di gestione HR molto più marginali. Questo può portare ad una gestione del personale meno efficace rispetto alla situazione precedente. E' per questo motivo che in seguito ad una modifica degli assetti di corporate e di linea della gestione HR bisogna sviluppare un progetto che definisca i ruoli così come saranno distribuiti alla fine del processo di devoluzione. E' inoltre importante che il line manager sia sottoposto ad un efficiente programma di training riguardo alla gestione del personale che faccia capire al suddetto quanto sia importante e

centrale che egli affronti queste problematiche con il massimo impegno e la massima professionalità.

1.3.1.4 Gestione HR nelle forme più complesse

Per quanto riguarda le forme ad alta integrazione e differenziazione e quelle matriciali, la decisione riguardo il ruolo che ha la gestione delle risorse umane è lasciata alla discrezionalità del top management dell'azienda. Questi può scegliere sia impostazioni tipiche della forma funzionale che della divisionale, e mixarle come meglio crede. E' opportuno comunque un ragionamento preliminare in ottica di trade-off per poter scegliere l'assetto più consono per la Funzione HR, alla luce degli obiettivi aziendali che si vogliono perseguire.

1.3.2 Il marketing interno

Ogni struttura organizzativa ha la sua configurazione HR che più si addice alle sue caratteristiche e ai suoi bisogni, ma proprio citando il concetto di bisogno possiamo introdurre l'ultima frontiera della gestione delle risorse umane, ovvero il modello organizzativo cosiddetto di "Marketing Interno". Questo particolare esempio di gestione di risorse umane segue proprio i principi centrali della disciplina del marketing, trattando le varie funzioni o divisioni aziendali come veri e propri clienti, dei clienti interni. Compito della funzione HR a marketing interno è quello di individuare i bisogni specifici dei vari interlocutori interni all'organizzazione, bisogni ovviamente legati alla materia della gestione del personale. Una volta preso atto di tali bisogni la direzione HR deve provvedere a soddisfarli attuando pratiche tipiche dell'HR Management. La struttura in cui si articola la gestione HR di marketing interno è la seguente:

- *HR Business Partner*, ovvero i rappresentanti dei clienti interni, portatori di bisogni legati alle competenze che questi richiedono alla Direzione del personale centrale. Questi partner vanno ad integrare le funzioni-clienti per collegarle alla direzione centrale;

- *Direzione Centrale*, che ha il compito di interloquire con gli HR Business Partner per definire quali sistemi di servizi deve fornire loro e con quali modalità sfruttare le competenze necessarie ad assicurare la soddisfazione delle controparti;
- *Centro di Servizio Condiviso*, una struttura che, fornendo le proprie prestazioni in modo condiviso alle varie unità (Gabrielli, 2012), evita la duplicazione e opera in modo da standardizzare i servizi;
- *Centro di Competenza*, ovvero una struttura che ricerca e sfrutta le migliori competenze interne all'impresa per garantire efficacia e soddisfazione dei clienti.

E' evidente come anche il modello di gestione HR a marketing interno operi secondo una logica pull, con le azioni dell'organo centrale che vengono appunto "trainate" dai bisogni dei clienti interni. Il marketing del personale si basa dunque su pratiche di gestione HR che si sviluppino intorno alla capacità di fornire servizio integrato ai clienti interni (Eisenstat, 1996).

1.4 Le competenze richieste ai Manager e Professional HR

Eseguire alla perfezione il ruolo di gestore delle risorse umane non è affatto un compito semplice. Per via delle difficoltà legate alla estrema volubilità di tali risorse, il manager HR deve possedere una serie di competenze specifiche indirizzate ad affrontare i problemi che giornalmente sorgono nel suo lavoro. Il lavoro della direzione HR è legittimato in funzione della sua capacità di procurare un valore aggiunto per l'organizzazione. Alla stregua di qualsiasi altro line manager, i manager HR devono avere una profonda conoscenza del business dell'impresa ed essere professionalmente credibili (Gabrielli, 2012). Tuttavia devono disporre di una serie di competenze specifiche relative al particolare ruolo che ricoprono. Innanzi tutto debbono possedere una notevole capacità organizzativa per riuscire a gestire e collocare le varie risorse umane disponibili

nell'azienda. Inoltre sono richieste delle discrete capacità relazionali che possano utilizzare quando si interfacciano con il personale, in modo tale da essere in grado di gestire processi operativi specifici e cambiamenti in ambienti più o meno dinamici. La capacità di adattarsi a situazioni complicate è un'altra competenza fondamentale che il manager HR deve padroneggiare. Infatti questi, seppur con minor intensità rispetto ad una trentina di anni fa, sono costretti a fronteggiare giornalmente problemi legati alle ambiguità che caratterizzano la loro posizione (Friedson, 1993). Tali problemi includono la possibilità di essere tenuti ai margini durante processo decisionale aziendale o la presenza forti limiti alla loro autonomia decisionale in merito alla fissazione di obiettivi strategici (Legge, 1978).

1.4.1 Il modello di Storey

Uno dei primi studiosi a trattare in modo più strutturato il tema delle competenze richieste ai manager HR è John Storey, nella sua opera *Human Resource Management: a Critical Text* nel 1995. Il ragionamento di Storey cerca di dare una posizione più precisa ai vari ruoli dei manager HR sfruttando due dimensioni bipolari: la possibilità di intervenire materialmente nella gestione HR contro il non intervento e il focus sulla strategia o sulla tattica. Storey introduce così quattro ruoli fondamentali del professionista HR:

- *Advisor* (non interventista e con focus strategico): un ruolo di facilitazione nella gestione delle risorse umane che agisce come consulente interno e fornisce consigli ai line manager.
- *Handmaiden* (non interventista e con focus tattico): in questo caso il manager HR provvede a fornire servizi specifici su ordine del line manager.
- *Regulator* (interventista e con focus tattico): provvede alla formulazione di regole per i dipendenti e di politiche di relazioni industriali e ne promuove l'osservanza.

- *Changemarkers* (interventista e con focus strategico): questo è il ruolo più complesso. Il manager HR è concentrato sia su aspetti riguardanti la performance aziendale sia su interventi indirizzati ad aumentare motivazione e impegno dei dipendenti.

1.4.2 Il modello di Ulrich

Dagli studi di Storey muoverà poi anche il ragionamento di Dave Ulrich, professore universitario presso la Ross School of Business in Michigan. Ulrich introduce un modello che parte dall'assunto che i manager HR fossero affascinati da vecchi e falsi miti, ovvero delle credenze ormai ritenute obsolete che descrivevano le motivazioni che spingevano i manager HR a scegliere quell'occupazione e le competenze che dovevano possedere. Per citarne alcuni, si credeva che i manager HR dovessero essere persone simpatiche, che amassero la gente e che non fosse necessaria nessuna preparazione specifica per ricoprire quei ruoli (dunque non era necessaria la conoscenza dell'economia e del business dell'organizzazione). Ulrich muove da questi errori e definisce dei ruoli specifici operanti in contesti dinamici e soggetti a cambiamenti. Secondo Ulrich l'efficacia dei professionisti e manager HR è da misurare attraverso la loro capacità di implementare le pratiche in un'ottica di *Business Partnership*, ovvero l'attitudine a concorrere concretamente al miglioramento delle performance aziendali e all'incremento del valore per l'azienda. Anche Ulrich, come Storey, sceglie di rappresentare questi ruoli secondo variabili bipolari: il focus strategico o operativo e l'orientamento alle persone o ai processi. I ruoli individuati da Ulrich sono:

- *Esperto Amministrativo*: tale ruolo si caratterizza per un focus sul breve periodo (focus operativo) e un orientamento sui processi operativi. Si limita a fornire servizi amministrativi e contabili in modo indifferenziato. Nei contesti meno sviluppati, come una piccola azienda in forma semplice, è l'unico ruolo compito che ha il manager HR ed è spesso parte della funziona amministrativa.

- *Employee Champion/Advocate*: con orientamento alle persone e focus sul breve periodo, questo ruolo dispone di connotazioni di carattere più gestionale. La gestione HR non si limita a fornire servizi amministrativi, ma aiuta il vertice ad implementare le scelte in termini di risorse umane. L' *Employee Champion* ha una grande capacità di relazionarsi con i dipendenti, facendosi spesso carico dei loro problemi e rendendone partecipe il vertice aziendale. Sono richieste ottime capacità di ascolto e di relazione per ricoprire questo ruolo.
- *Business Partner*: questo ruolo è caratterizzato da un elevato focus verso il lungo periodo (strategico) e una concentrazione particolare sui processi. Quando la direzione HR è costantemente impegnata nell'allineare le sue procedure alle politiche dell'impresa, concorrendo alla riduzione dei tempi di esecuzione della strategia, a migliorare la capacità di risposta al mercato e a raggiungere migliori risultati economici (Ulrich, 1997), allora ricopre anche il ruolo di *Business Partner*.
- *Agente di Cambiamento*: il ruolo di *Change Agent* è ricoperto dalla direzione del personale quando questa introduce tra le sue pratiche quelle riferite allo sviluppo dei dipendenti. Il professionista che ricopre questo ruolo aiuta tutti i lavoratori e i manager nell'azienda durante le fasi di trasformazione e cambiamento, che richiedono a questi di sviluppare e modificare le loro competenze, nonché le loro abitudini. Alla base di questo ruolo deve esserci la capacità di riuscire ad intrattenere relazioni con i dipendenti basate sulla fiducia e sull' empatia, in modo da essere in grado di scoprire velocemente quali problemi comporta il processo di trasformazione per loro e aiutarli a gestirli nel miglior modo possibile.

Figura 1.3. Modello di Ulrich

I DIVERSI RUOLI DELLA FUNZIONE RISORSE UMANE



Dave Ulrich, *Human Resource Champions*,
Harvard Business School Press, 1997

Fonte: Ulrich, 1997

E' interessante evidenziare come gli studi di Ulrich possano essere applicati anche ad un ragionamento nell'ottica di evoluzione della struttura aziendale. Secondo l'autore, nelle organizzazioni più elementari la funzione HR ricopre ruoli minori o comunque meno complessi rispetto a ciò che può divenire nelle forme organizzative più complesse. La direzione risorse umane infatti ricoprirà il semplice ruolo di esperto amministrativo per le forme semplici, all'interno delle quali il livello di complessità della struttura è molto basso. Seguendo questo ragionamento, nelle forme funzionali, i manager HR saranno esperti amministrativi e employee champion, dovendo appunto gestire contesti più

strutturati e soggetti ad un numero di stimoli maggiore. Infine si arriva alle forme più complesse, come le divisionali o le matriciali, all' interno delle quali i soggetti incaricati della gestione delle *Human Resources* arriveranno a ricoprire tutti e quattro i ruoli, trovandosi a fronteggiare ambienti dinamici e soggetti all'influenza di una molteplicità di fattori estremamente differenti tra loro.

1.4.2.1 Ulrich: critiche ed evoluzione del modello

L'obiettivo di Ulrich è quello di definire un modello che possa adattarsi meglio ai contesti più recenti, discostandosi da quelli che sono i vecchi e falsi miti. Ma, come per ogni studio più o meno rivoluzionario, anche il modello di Ulrich è stato oggetto di numerose critiche. Una delle più influenti è quella che ha mosso Karen Legge nel 2005. Secondo Legge il paradigma proposto da Ulrich evidenzia una eccessiva dipendenza dei ruoli HR dalle esigenze di business dell'impresa e si focalizza troppo poco sulle persone. In seguito a queste critiche Ulrich e Brockbank (2005) hanno proposto un modello leggermente diverso, riformulando quello precedente secondo una visione orientata anche ai dipendenti.

Nel nuovo modello viene alla luce la doppia visione che il manager HR deve avere per aiutare l'impresa a raggiungere i suoi obiettivi. Gli autori evidenziano anche il lato "umano" del responsabile HR che, oltre a possedere delle competenze orientate alla *Business Partnership*, deve arrivare in ogni caso ad essere un *Employee Partner*, capace di ascoltare i dipendenti. Concentrandosi di più sulle sue abilità relazionali e le capacità di gestione ed organizzazione dei processi tenendo conto anche delle esigenze del personale, il manager HR deve essere in grado di operare efficacemente ed efficientemente conoscendo al meglio il contesto sociale in cui si trova. Contesto sociale che è alla base della cultura aziendale, un aspetto fondamentale nella gestione delle risorse umane. Allora il concetto di gestione delle risorse umane assume una connotazione completamente diversa, con la quale si intende la capacità di andare incontro ai dipendenti, motivandoli e accrescendo il loro impegno, implementando efficaci

processi operativi e con la capacità di andare, dall'altro lato, incontro alle esigenze dei clienti dell'azienda. Quindi il manager non si deve più accontentare di allineare pratiche di gestione HR alla strategia aziendale senza tenere conto dei dipendenti, poiché questi rappresentano parte del capitale dell'azienda, il cosiddetto capitale intellettuale. Capitale intellettuale che sta ad indicare il complesso di capacità e competenze delle persone facenti parte dell'organizzazione, una vera e propria risorsa core.

Negli ultimi tempi altre critiche sono state mosse contro i modelli fin qui disponibili di gestione delle risorse umane. Lo stesso modello di Ulrich, nonostante profondamente modificato, si trova ad essere ormai quasi obsoleto poiché i contesti sempre più diversi e dinamici in cui l'HR Management si trova ad operare evidenziano ulteriori limiti prima poco evidenti. La funzione HR si trova infatti all'interno di un nuovo processo, estremamente attuale, che sta trasformando profondamente tutti gli aspetti della gestione di un'impresa. Ormai la funzione HR non può più accontentarsi di rendere conto solo a soggetti interni, ma deve considerare una serie di *stakeholders* sempre più numerosi, che con le loro aspettative influenzano ogni processo aziendale. Dunque occorre una riformulazione delle competenze necessarie ai manager HR per gestire dipendenti e bilanciare gli interessi di diversa natura di questa molteplicità di portatori di interessi (Guerci, 2011). Dunque è necessaria la formulazione di un nuovo ruolo HR che possa gestire efficacemente la complessità del nuovo contesto in una prospettiva di *Multi-stakeholder Partnership* (Gabrielli, 2012).

1.5 I compiti della Funzione HR

Negli ultimi decenni i mercati mondiali stanno subendo dei cambiamenti importanti che portano alla definizione di nuovi concetti di economia. La diffusione delle tecnologie permette alle informazioni di abbattere le barriere spazio-temporali, mentre la crescente globalizzazione permette a queste di

diffondersi come mai prima d'ora. Anche la tendenza delle organizzazioni all'internazionalizzazione sta accrescendo la complessità del contesto in cui operano le imprese, aumentando la dinamicità degli ambienti economici. Si è passati da un'economia industriale ad un'economia basata sulla conoscenza. Ma chi detiene la conoscenza, sotto forma di competenze e abilità, se non la componente umana delle aziende, ovvero le persone? Le persone non sono più semplice capitale umano, ma divengono vero e proprio capitale intellettuale, che deve essere mantenuto e sviluppato per raggiungere un notevole vantaggio competitivo.

E' in questo contesto che la funzione HR si trova ad operare, impegnata a sfruttare al massimo ogni strumento di cui dispone per gestire le risorse umane, diventate così centrali ed importanti per l'organizzazione. Ma quali sono questi strumenti? Che compiti è chiamata a svolgere la funzione risorse umane? La breve spiegazione che seguirà prende ad oggetto, per completezza, una generica funzione HR sviluppata al massimo, che dunque esegue ogni compito relativo alla gestione delle risorse umane.

Progettazione ed organizzazione del lavoro

Innanzitutto la funzione HR si occupa di progettare ed organizzare il lavoro in azienda, alla luce di una preventiva analisi riguardante gli obiettivi aziendali. Organizzare il lavoro vuol dire scegliere in che modo suddividere il lavoro all'interno dell'azienda ed individuare quali sono le competenze e le conoscenze necessarie a poter ricoprire un determinato ruolo facente parte dell'organigramma. Quando svolge questo compito la prima cosa che deve fare la funzione HR è definire: compiti, ovvero l'insieme di attività elementari tra loro logicamente collegate alla luce della natura del lavoro da svolgere; mansioni, vale a dire un insieme di compiti da assegnare ad un individuo; ruolo, riferito alle attese che l'organizzazione ha verso chi deve ricoprire una determinata posizione organizzativa, in termini di competenze e abilità; e infine la posizione organizzativa all'interno dell'organigramma (Gabrielli, 2012). Quando esegue

questo compito la funzione risorse umane può perseguire diverse finalità, ma le più importanti sono certamente l'efficienza e la qualità, per riuscire ad abbattere i costi e promuovendo un processo di miglioramento continuo. Portando avanti un programma di organizzazione del lavoro, bisogna tenere conto degli obiettivi dell'impresa, in modo tale da allineare le pratiche alla strategia aziendale e ricoprire un ruolo di *Business Partner*. Esistono tre approcci diversi alla progettazione del lavoro, dei quali si è parlato anche nel primo paragrafo. Tali approcci sono: meccanicistico, motivazionale ed ergonomico-percettivo. La funzione HR ha anche il compito di organizzare l'ambiente di lavoro, perseguendo obiettivi di salute e sicurezza per i dipendenti.

Pianificazione

Conclusa la fase di progettazione del lavoro, i manager HR devono affrontare un complesso processo di pianificazione. Tale processo deve individuare i fabbisogni dell'impresa in termini di risorse umane, tenendo conto degli obiettivi aziendali. Gli approcci alla pianificazione strategica delle risorse umane sono due: lineare e circolare. L'*approccio lineare* (Hercules, 1992), segue una logica di distinzione delle fasi. Si parte dalla previsione di fabbisogni orientata agli obiettivi strategici aziendali, seguita dalla definizione di una modalità di copertura di tali fabbisogni e un piano d'azione per implementarla. L'*approccio circolare* (Hendry, 1995), invece prevede che il processo possa partire da una qualsiasi delle fasi e proseguire in modo meno lineare in base alle situazioni, con ogni fase che influenza le altre. La pianificazione deve tener conto della gestione di flussi in entrata, ovvero l'acquisizione dall'esterno di nuova forza lavoro, della mobilità interna, riferita alla possibilità di intraprendere percorsi diversi all'interno dell'organizzazione, e dei flussi in uscita, vale a dire quando i dipendenti lasciano l'impresa. Specialmente il reclutamento (flussi in entrata) deve essere gestito nel migliore dei modi dalla funzione HR. In questa fase si deve definire quello che è il profilo relativo alla posizione che deve essere coperta. Tale processo viene eseguito tramite l'utilizzo di due dimensioni tra loro collegate: *job description* e

person specification (Cortese, De Carlo, 2008). Con la *job description* la funzione HR va a descrivere accuratamente il ruolo tramite la specificazione delle finalità, delle responsabilità e degli obiettivi che quella posizione dovrà raggiungere. La *person specification* invece va a trattare la componente più *soft* della posizione. Tramite questa infatti si individuano le competenze richieste a chi dovrà ricoprire materialmente il ruolo. Vengono descritte le conoscenze, le abilità e le attitudini che il candidato deve possedere. Proprio nell'ambito del reclutamento, sta velocemente prendendo piede uno strumento che aiuta la direzione HR a scegliere e mantenere i migliori dipendenti sul mercato, l'*Employer Branding*. Gestendo il *brand* dell'azienda e sfruttando la sua immagine per attirare i dipendenti come fossero dei clienti, la funzione HR acquisisce un notevole vantaggio sui concorrenti nella cosiddetta "guerra dei talenti".

Selezione

Dopo aver definito le competenze richieste per ricoprire un determinato ruolo, la funzione HR deve passare ai fatti ed iniziare la selezione vera e propria. Nel contesto attuale questa fase è il punto centrale da cui poi si snoda tutta l'attività della gestione delle risorse umane. Se non si selezionano i migliori candidati, sarà inutile poi provare a trattenerli all'interno dell'azienda. E' necessario verificare la sintonia che può esserci tra la persona e il contesto lavorativo, il lavoro che dovrà svolgere e la cultura aziendale. Per fare ciò i manager HR che si occupano della selezione devono sfruttare strumenti affidabili, ovvero coerenti con l'oggetto misurato, validi, cioè capaci di individuare il migliore tra i candidati, e sensibili, quindi in grado di discriminare tra soggetti generalmente simili tra loro. I principali strumenti utilizzati nella selezione sono le interviste (meglio se strutturate), i *test* e l'*assessment centre*. La fase di selezione è forse la più strategica, poiché permette di acquisire quel capitale intellettuale alla base della nuova economia che poggia sul *knowledge worker*.

Valutazione

Quando ormai il candidato entra a far parte dell'organizzazione e ricopre il ruolo precedentemente vacante, questi deve essere oggetto di una continua attività di valutazione. La valutazione è uno strumento strategico che permette all'impresa di monitorare costantemente l'operato delle risorse umane, creando una solida base da cui sviluppare eventuali programmi di sviluppo e formazione. La valutazione può avere ad oggetto tre diversi aspetti dell'operato di un dipendente: la performance, le competenze ed il potenziale. La valutazione della performance ha ad oggetto il lavoro materialmente svolto dal dipendente. Valutare la prestazione vuol dire misurare analiticamente i risultati in base ad obiettivi precedentemente assegnati. Obiettivi che debbono essere specifici e misurabili, oltre che motivanti e non troppo complicati per il dipendente. Nella pianificazione che precede la valutazione della performance, i manager HR devono definire orizzonte temporale ed oggetto della valutazione, scegliere i soggetti valutatori e gli strumenti/metodi valutativi. La valutazione delle competenze invece si concentra meno sul risultato e più sugli atteggiamenti e il modo in cui si manifestano questi durante l'operato del valutato. Le competenze sono ovviamente più difficili da valutare, poiché gli obiettivi di una valutazione delle competenze sono molto meno specifici rispetto alla valutazione della performance. Serve dunque un continuo processo di osservazione, che può significare l'evenienza di dover sostenere una spesa molto elevata. Ma il tipo di valutazione più complesso è certamente la valutazione del potenziale. Ad essere valutato è un aspetto che non può essere osservato nel presente e che è dunque sinonimo di volubilità ed estremamente difficile da individuare. La valutazione del potenziale è tuttavia utile per tracciare futuri piani di crescita del capitale intellettuale e di sviluppo delle competenze core, indispensabili se si vuole mantenere il vantaggio competitivo conquistato.

Sviluppo: carriera e formazione

La valutazione è una delle basi per un altro processo fondamentale all'interno della gestione delle human resources, lo sviluppo. Sviluppare, in ambito di risorse umane, vuol dire ampliare, consolidare e aggiornare le competenze delle persone all'interno dell'organizzazione (Gabrielli, Profili, 2012). I concetti fondamentali che vengono introdotti parlando di sviluppo sono quello di carriera e quello di formazione.

La carriera è un aspetto che non può più essere considerato meramente lavorativo, ma deve essere inserito in un contesto più ampio che abbia a che fare con la soddisfazione di una persona. Molti studi recenti hanno infatti evidenziato che la carriera lavorativa è diventata una variabile centrale nella definizione del livello di soddisfazione riguardante la vita in generale di un essere umano. E' per questo che i manager HR devono avere cura nel guidare i dipendenti dell'azienda per tutto il percorso che faranno nella loro carriera. Pianificare le carriere è uno dei compiti più complicati che deve eseguire un professionista HR. Quando si parla della carriera di una persona infatti le variabili che vengono alla luce sono molte e complesse. E' in questo contesto che si inserisce il concetto di aspettative del lavoratore, che debbono essere il più possibile rispettate per garantire uno sviluppo efficiente ed indirizzato all'accrescimento e arricchimento delle competenze core per l'azienda. Bisogna individuare, tra i vari percorsi di carriera disponibili, quello che sia più in linea con abilità e aspettative di medio e lungo termine della persona. La carriera di un dipendente però è sempre destinata, prima o poi, a finire. Il manager HR deve essere in grado di gestire la successione, per non causare problemi all'azienda derivanti da un ruolo scoperto. E' importante che si attui un processo di talent management, atto ad identificare preventivamente i possibili candidati interni all'azienda che potranno essere in grado di ricoprire un ruolo vacante al momento del turnover.

Come già citato, l'altro aspetto fondamentale dello sviluppo è la formazione. La formazione, in ambito di risorse umane, è la gestione dei processi di

apprendimento dei dipendenti. Dietro lo strumento della formazione ci sono numerosissimi studi che hanno provato ad identificare le modalità con le quali l'individuo apprende e conserva le nuove nozioni imparate. La formazione, proprio per la strategicità del suo ruolo, è formulata come un processo integrato, molto simile a quello che può essere un progetto di marketing. Partendo dalla tipica analisi dei fabbisogni, operata grazie ad interviste al management o all'analisi di documenti aziendali, si passa alla vera e propria progettazione. Progettazione che permette ai manager HR che si occupano della formazione di tradurre le esigenze in un piano strutturato, con l'obiettivo di scegliere metodologie e obiettivi della formazione e chi materialmente sarà coinvolto nel processo formativo (docenti e discenti). Una volta che il progetto è stato implementato si deve passare alla valutazione dei risultati. Grazie alla valutazione finale, che solitamente si tratta di una valutazione delle competenze, i manager possono individuare, qualora presenti, i miglioramenti e vedere in che misura questi si sono palesati. Ciò è molto importante poiché può essere un'ottima base dalla quale far partire nuovi processi di formazione. Le modalità utilizzate sono le più disparate, ognuna con pregi e difetti, come ad esempio le lezioni d'aula, che sono estremamente efficienti ma rischiano di annoiare i partecipanti, il cinema, che è divertente ma a volte poco significativo, o il training on the job. Quest'ultimo si avvale di strumenti come il *mentoring* o il *coaching*, che permettono al soggetto di imparare interagendo sul luogo di lavoro con colleghi e superiori.

Gestione della retribuzione

Di grande importanza strategica per la funzione HR e per l'impresa in generale è anche la gestione della retribuzione. Nel contesto già abbondantemente spiegato, basato sull'aumento del dinamismo ambientale, la retribuzione ricopre un ruolo fondamentale per attrarre, motivare e trattenere i dipendenti più validi, poiché è da sempre una variabile che impatta sugli atteggiamenti del personale riguardo ai vari ruoli aziendali. Secondo l'approccio definito *Total Rewards*, i

manager HR devono essere in grado di premiare i dipendenti tramite ricompense estrinseche, cioè derivanti dall'esterno, ed intrinseche, ovvero che agiscono su fattori interni al dipendente, come l'autostima e la realizzazione. E' ampiamente confermato come la soddisfazione lavorativa dipenda molto di più dalle ricompense intrinseche, cioè quelle non monetarie. Tra le ricompense intrinseche possiamo annoverare la possibilità di essere sottoposti a programmi di sviluppo o di essere scelti per una carriera più stimolante professionalmente. In ottica strategica inoltre la retribuzione può divenire un eccellente fattore di attrazione, che permetta all'organizzazione di posizionarsi in modo efficace nel mercato del lavoro. Una volta attratti i dipendenti però è opportuno mantenerli nell'azienda, e tramite programmi di retribuzione come l'azionariato dei dipendenti, per citarne uno, si possono implementare piani di incentivazione di lungo termine. Anche la retribuzione del management è importante e, legandola ai risultati aziendali (incentivi legati a parametri dell'impresa), questo sarà motivato al raggiungimento degli obiettivi. Alla base della retribuzione però deve esserci l'equità. Ogni dipendente o executive che presta le sue competenze all'azienda deve percepire la sua retribuzione come giusta in riferimento ruolo che ricopre e all'impegno che questo comporta.

Gestione delle relazioni industriali

Seppur in solido con tutto il top management dell'azienda, la funzione HR è chiamata anche a gestire le relazioni con i sindacati. Il potere contrattuale che i dipendenti acquisiscono grazie ai contratti collettivi obbliga le aziende a dotarsi di esperti di diritto sindacale, capaci di negoziare con le organizzazioni rappresentanti i dipendenti. Allineare le richieste dei sindacati alle esigenze dell'organizzazione non è compito da poco, ma se svolto efficacemente può portare a notevoli vantaggi per entrambe le parti

Diversity management

Ultimo aspetto, ma certamente non meno importante, di cui deve occuparsi la funzione HR è la gestione della diversità presente in azienda. La crescente internazionalità delle aziende non fa che aumentare le difficoltà legate a differenze culturali e non solo. La pratica del Diversity Management non verrà affrontata in questa sede, poiché i capitoli successivi tratteranno proprio di questo argomento che, per le sue numerose sfaccettature, risulta complesso e colmo di implicazioni molto interessanti.

Capitolo 2

Diversità e Diversity Management

2.1 Diversità in azienda: significato ed implicazioni

“La condizione di chi è, o considera sé stesso, o è considerato da altri, diverso (omosessuali, disabili, emarginati, ecc.)”

Vocabolario Treccani alla mano, la citazione virgolettata appena letta rappresenta il significato della parola “diversità”. Già da questa semplice definizione si può avere un’idea della complessità che tale concetto assumere all’interno di un’organizzazione che vede la presenza di molte persone. Diverso non lo è semplicemente chi lo è di fatto, ma anche chi viene considerato tale e chi vi si auto-definisce. E’ evidente allora che la diversità assume una serie di connotazioni, legate non solo ad aspetti esterni, ma anche alla psiche della persona, alla sua autostima e al suo bisogno di realizzazione.

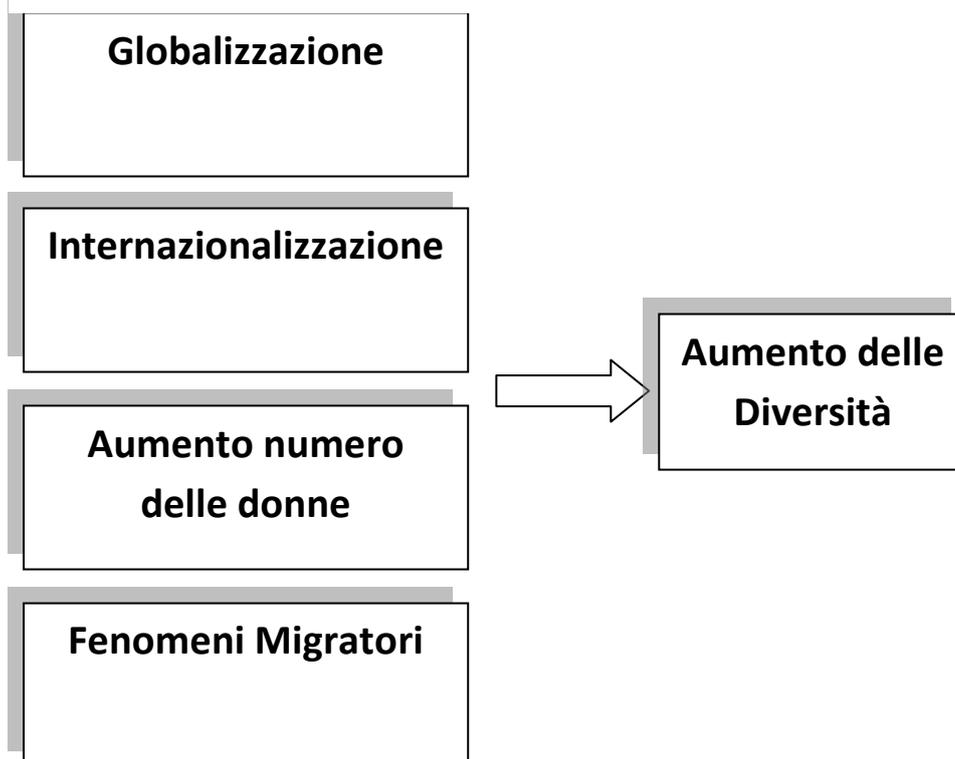
Ma perché si parla di diversità (e dunque di *Diversity Management*) oggi più che negli anni passati? Quali dinamiche interne alle aziende hanno portato alla ribalta questo concetto così complesso e denso di implicazioni? E, ancora, quali fenomeni esterni alle imprese ci conducono a trattare la diversità?

Per cominciare possiamo definire la crescente globalizzazione come il fenomeno esterno alle imprese che sta velocemente portando le aziende ad assumere una connotazione sempre più internazionale. Questa tendenza sta provvedendo ad avvicinare le varie culture e le imprese devono attuare strategie per uniformarsi al trend, che ormai caratterizza l’economia mondiale nella sua totalità.

L'internazionalizzazione è definita come il processo tramite il quale le imprese esportano la loro attività di business anche al di fuori dei confini nazionali, andando a servire mercati diversi, differenziati geograficamente da quello di origine. E' così che le imprese stanno affrontando il fenomeno della globalizzazione. E' evidente, quindi, che queste dovranno sempre più essere in grado di interloquire con persone, governi, organizzazioni caratterizzati dalla presenza di background culturali differenti dai loro.

Altri fattori che hanno contribuito ad accrescere la diversità nei contesti di lavoro sono l'aumento delle donne nel mondo lavorativo e i fenomeni di migrazione dai paesi meno sviluppati, fenomeni che in realtà si verificano ininterrottamente dalla fine dell'800 e l'inizio del '900, ma che oggi sono resi più facili dalle tecnologie più avanzate. Proprio la tecnologia merita un occhio di riguardo in questo contesto. I notevoli miglioramenti nelle tecnologie di comunicazione (ma anche in quelle legate agli spostamenti) stanno rapidamente abbattendo le barriere economico-sociali innalzate dalle distanze, le quali sono sempre meno elevate, e possono essere coperte in pochissimo tempo, a volte addirittura in un batter d'occhio (grazie ad internet, ad esempio).

Figura 2.1. Determinanti dell' aumento della diversità



Fonte: Gabrielli, Profili, 2012

E' in questa situazione, caratterizzata da un dinamismo e da una eterogeneità di problematiche senza precedenti, che le imprese devono trattare in modo più coordinato e preciso la diversità, applicando efficienti pratiche di *Diversity Management*.

2.1.1 Diversity Management: Moda o Interesse Concreto?

Il *Diversity Management* è dunque lo strumento che hanno le imprese per gestire tali cambiamenti nella loro struttura. L'obiettivo di questa pratica manageriale è quello di individuare e sfruttare le differenze che esistono tra i dipendenti di un'azienda in modo tale da gestirle sinergicamente per aiutare l'impresa a migliorare le proprie performance. Solitamente si individua la funzione HR quale organo preposto a promuovere politiche e strumenti per favorire la diffusione di una cultura dell' inclusione della diversità, che viene poi trasferita in tutta l'organizzazione. La capacità di gestire le differenze assume, infatti, una

connotazione più generale, divenendo una *skill* fondamentale per ogni manager di un'azienda internazionale.

Negli ultimi anni il Diversity Management sta dunque prendendo piede come nuovo, o comunque rivisitato, approccio alla gestione aziendale, ma, come molte altre questioni, non è detto che rimarrà sulla cresta dell'onda per molto tempo ancora. La domanda da porsi è se il *Diversity Management* è una "moda manageriale" passeggera o un argomento che è destinato a rimanere centrale nelle imprese. Una "moda manageriale" si presenta come un determinato argomento che ha origine in un aumento della complessità in un dato contesto di riferimento e che dunque spinge le imprese a cercare nuove tecniche e pratiche per affrontare tali difficoltà (Bombelli M. C., 2010). Come per ogni altro tipo di moda, una moda manageriale è supportata da una serie di *Opinion Leader*, che la diffondono tramite passaparola o articoli e pubblicazioni.

Il caso del *Diversity Management* in Italia, almeno fino a qualche anno fa, poteva essere considerato una semplice moda manageriale, accompagnata da una quantità di articoli, pubblicazioni e convegni che permangono anche oggi, ma che ancora non dava il via ad una precisa linea d'azione aziendale. Infatti i Manager si limitavano a proporre circolari ai dipendenti, nelle quali indicano obiettivi eticamente corretti per diminuire discriminazione e pregiudizi che raramente erano accompagnati da una serie di azioni concrete che potessero beneficiare a qualcuno, ma che spesso non facevano che acuire le problematiche legate alla diversità. Al giorno d'oggi, invece, sono molte le imprese che si stanno avvicinando al *Diversity Management*, con risultati spesso ottimi. La speranza è quella che in futuro tutte le imprese Italiane possano abbracciare al cento per cento i concetti del *Diversity Management*, riuscendo ad implementare politiche serie e condivise, che possano portare non alla diminuzione delle diversità, ma al loro sfruttamento sinergico. Sfruttamento capace di portare benefici immensi in termini di carriera, scelta dei ruoli, definizione dei candidati per ricoprire determinate posizioni e, dunque, in termini di performance.

2.1.2 Diversità e accettazione da parte dei dipendenti

Come già accennato, le pratiche di Diversity Management, se non applicate correttamente, non rischiano solo di lasciare la situazione inalterata, ma anche di generare problemi ancora maggiori o scoprirne di nuovi, prima inesistenti.

Può capitare che un dipendente inizi a sentirsi diverso nel momento in cui glielo si fa notare, ad esempio nel momento in cui si diffonde una circolare aziendale sulla tutela della diversità. Ciò porta proprio alla creazione di un nuovo problema, prima inesistente, che mette il dipendente in condizione di sentirsi diverso in senso negativo. Anche quando vengono introdotte pratiche più concrete il rischio di incorrere in errori è molto elevato. Durante una segmentazione aziendale, ad esempio, nella quale si debbono costituire più gruppi di “diversi”, il rischio è quello di identificare un individuo tramite uno solo dei numerosi elementi e sfaccettature che compongono il suo “essere” e, oltretutto, di concentrarsi così tanto su questa sua caratteristica da generare uno “stigma” collettivo (Bombelli M. C., 2010).

Le implicazioni con l’argomento della privacy sono di primaria importanza. La maggior parte delle volte i dipendenti non apprezzano il fatto che le loro diversità diventino pubbliche. Un dipendente omosessuale potrebbe preferire la riservatezza sui suoi orientamenti sessuali per via delle notevoli conseguenze, non sempre piacevoli, che potrebbero venire alla luce.

La delicatezza del tema porta dunque alla luce tutte le problematiche ad esso connesse, e impone alle imprese di ponderare bene le proprie decisioni prima di implementare pratiche di *Diversity Management*, o addirittura anche prima di parlarne ai dipendenti.

2.1.3 Un caso emblematico: Xerox

La Xerox Corporation, multinazionale tra le più grandi nel settore delle stampanti e fotocopiatrici, è un’azienda che si presta eccellentemente come esempio

lampante di implementazione del Diversity Management. L'azienda, infatti, ha fatto della diversità uno dei suoi punti di forza, innalzando il concetto a livelli elevatissimi, e ponendolo come uno dei più importanti punti di forza dell'organizzazione.

Sotto lo slogan *“La diversità è più che un impegno, è il valore più importante dell'azienda”*, la Xerox, tramite la pagina del suo sito web dedicata alla carriera, spiega come i propri dipendenti siano selezionati tramite ricerche integrate su ogni mercato del lavoro esistente, così da garantire una forza lavoro, ad ogni livello, caratterizzata dalla presenza dei candidati migliori in termini di abilità e competenze possedute e di talento per lo sviluppo delle conoscenze future. Oltre ad assicurare la parità di trattamento ad ogni dipendente, a prescindere da fattori di genere, razza, orientamento religioso, ecc., la Xerox individua nella diversità un valore importante, su cui basare la ricerca di un potere competitivo sempre maggiore, potere che l'azienda possiede già ampiamente.

Vale la pena di citare una delle iniziative della Xerox, l'Executive Diversity Council. L'EDC è un organo interno alla Xerox formato da un comitato di alti dirigenti provenienti da tutte le divisioni che ha il compito di analizzare le problematiche e prendere decisioni in merito alla diversità in azienda e alle sue implicazioni. Il council si riunisce in diverse date nel corso di un anno e tratta argomenti quali:

- Rappresentazione della forza lavoro
- Ambiente di lavoro
- Mercati dei consumatori diversi
- Sforzi organizzativi per rispondere alle esigenze di una forza lavoro multiculturale

Questa politica ha permesso alla Xerox di diventare una delle imprese più desiderate dai lavoratori di tutto il mondo e di vincere molti riconoscimenti ufficiali, come un posto tra le *“50 migliori aziende in cui lavorare per Manager diversi”* del 2013, assegnatole dal *Diversity MBA Magazine*.

E' piuttosto semplice capire come tutto ciò non farà altro che giovare alla Xerox, che si ritroverà, nel lungo periodo, a divenire sempre più ambita per i lavoratori di tutto il mondo, in particolar modo per i migliori. Così la Xerox può assicurarsi un futuro molto luminoso, sicura del fatto che i neo-laureati più talentuosi del mondo la sceglieranno sicuramente come una delle aziende a cui inviare curriculum e richieste di assunzione.

2.2 Diversity Management: i problemi da affrontare

Come già introdotto, la diversità presente in azienda, se relegata ad aspetto marginale e non affrontata adeguatamente, può causare l'insorgere di molti problemi. Questi possono essere tali da minare la stabilità e la solidità dell'intera azienda, e vanno dunque affrontati con la massima cura.

2.2.1 Stereotipi e Pregiudizi: la ricetta per la Discriminazione

“Le donne si presentano come più dolci e comprensive, gli uomini invece sono competitivi e senza scrupoli”; “i cinesi sono dei gran lavoratori, mentre gli ispanici tendono a battere la fiacca”; “gli inglesi sono freddi e precisi, mentre gli italiani troppo indisciplinati”. Questi sono solo alcuni esempi degli stereotipi che qualsiasi essere umano può avere nei confronti delle altre persone, ed ovviamente questo accade anche in un qualsiasi contesto lavorativo.

Per stereotipo si intende l'insieme di credenze che prendono forma nella mente di un essere umano, a causa di influenze sociali, culturali e politiche, e che caratterizzano la percezione che questi ha nei confronti di un gruppo di persone (Profili e Innocenti, 2012). Lo stereotipo è il risultato di un processo di classificazione e compartimentalizzazione che l'individuo affronta internamente, e permette a questi di crearsi un'idea generale su qualcuno. Le caratteristiche sono dunque estese ad ogni componente del gruppo di cui l'individuo fa parte. E' necessario sottolineare che lo stereotipo è difficilissimo da eliminare, all'interno

di qualsiasi contesto sociale, considerato il fatto che chiunque tende a ricordare per più tempo ed in modo più chiari, delle situazioni che hanno confermato il suo stereotipo verso quel determinato gruppo. Spesso nemmeno le evidenze riescono a sradicare uno stereotipo dalla mente di un individuo. Un' esempio può essere una ricerca effettuata dall'istituto IARD, che ha messo in evidenza come la maggior parte degli insegnanti, notoriamente considerati una categoria di persone caratterizzata da una bassa motivazione che porta ad un pesante livello di assenteismo, in realtà sono convinti della loro scelta e affrontano il loro lavoro, spesso difficile e poco gratificante, con passione ed elevata autostima, consapevoli del fatto che, se fosse possibile, rifarebbero la stessa scelta lavorativa anche oggi.

Il mezzo di trasmissione dello stereotipo è la comunicazione vocale che avviene durante una discussione tra più persone riguardo ad una particolare categoria. La diffusione dello stereotipo è caratterizzata dalla semplicità con cui chiunque può farlo suo ascoltandolo da qualcun' altro e trasmettendolo poi ad altre persone. Lo stereotipo ha più valenza quando è esplicitato da una persona che si trova socialmente più in alto (ad esempio un manager o un direttore acquisti, o un lavoratore più anziano), che solitamente si caratterizza per una personalità più orientato alla leadership, ergo capace di influenzare in modo forte il pensiero altrui. Questi *Opinion Leader* debbono essere in qualche modo controllati tramite il *Diversity Management*, che dunque non deve esplicitarsi solamente in una serie di documenti o circolari aziendali, ma deve agire nel concreto per evitare che tali stereotipi divengano, in futuro, dei veri e propri pregiudizi.

Dunque lo stereotipo, di per sé, non è eccessivamente pericoloso, ma lo diventa quando si "evolve" in pregiudizio. Per pregiudizio si intendono una serie di aspettative, spesso irrazionali, che si vengono a creare nei confronti dei comportamenti che un determinato gruppo, secondo un pensiero condiviso, dovrà mettere in atto. La pura capacità di formulare giudizi preventivi non è un problema per le aziende, che spesso cercano chi è in grado di prevedere

comportamenti futuri, ma quando l'aspettativa circa il comportamento è guidata da una serie di preconcetti basati su ostilità e insofferenza verso la categoria, allora il pregiudizio diventa una complicazione per l'azienda. In questi casi, infatti, il pregiudizio porta alla discriminazione, un fenomeno pericolosissimo per le imprese, che deve essere risolto nel minor tempo possibile e con la massima efficienza. Esiste discriminazione quando si applicano trattamenti differenti alle persone in base a delle loro caratteristiche differenzianti, quali etnia, genere, età, orientamento religioso o orientamento sessuale; trattamenti che portano a differenze più concrete, come nei livelli di retribuzione (più bassi) o nella possibilità di sottoporsi ad un programma di formazione e sviluppo. La discriminazione non determina solo la creazione di un ambiente di lavoro più pesante per i dipendenti, ma può sfociare in una vera e propria "battaglia aziendale", nella quale gli schieramenti sono formati da coloro che discriminano e coloro che sono discriminati.

I dati sulla discriminazione sono molti e riferiti ad ogni tipo di diversità, istituti come l'Istat o le ricerche dell'Eurobarometer evidenziano annualmente che questo fenomeno è ancora ben lontano dall'essere risolto definitivamente. Un esempio può essere una ricerca dell'Istat riferita all'anno 2011, che evidenzia come il 43,7% degli intervistati (rappresentanti la popolazione italiana nel suo insieme), sostiene che in Italia le donne siano discriminate. Ancora, una ricerca portata avanti dall'Eurobarometer nel 2012, prova che il 67% degli europei crede che la crisi finanziaria abbia portato ad un incremento della discriminazione nei confronti dei lavoratori più "anziani".

Questi dati manifestano la presenza della discriminazione ad ogni livello di ricerca (sia statale che comunitario), e impongono alle imprese di gestire il problema implementando efficaci politiche di *Diversity Management*. Al giorno d'oggi, infatti, il lavoro, oltre a assicurare alle persone una fonte di sostentamento, rappresenta una parte centrale della vita che permette la completa autorealizzazione della persona. Il DM deve provvedere, dunque, a

rendere il luogo di lavoro un contesto nel quale nessuno debba potersi sentire discriminato o non accettato. Un luogo dove, anche non facendo parte del “gruppo dominante”, un individuo può avere delle aspettative ed aumentare il suo coinvolgimento.

2.2.2 Quando la coesione diventa una minaccia: il *Groupthink*

L'eccessiva coesione in gruppi all' interno di un'impresa può portare ad un ulteriore fenomeno molto complesso: il *Groupthink*.

Per *Groupthink* (Bombelli, 2010) si intende il pensiero di gruppo espresso dagli appartenenti allo stesso, un pensiero fortemente univoco che generalmente non lascia spazio a modi di pensare alternativi. Il *Groupthink* porta a due problematiche, una interna ed una esterna.

2.2.2.1 *Groupthink*: problemi interni

Definandosi parte di un gruppo, l'individuo ne abbraccia il pensiero generale e condiviso dalla popolazione dello stesso. Quando però la coesione all'interno del gruppo diventa eccessiva, e il pensiero comune tende a radicarsi e a divenire sempre più imperativo, il rischio è che chi si trovi a far parte del gruppo non possa esprimere opinioni differenti. Questo può avvenire per due ragioni fondamentali:

- Il gruppo è molto chiuso e tende a non vedere di buon occhio questioni che possano minare la coesione (Bombelli, 2010). In questo caso, quando l'individuo manifesta un pensiero o un' idea che si discosta dal pensiero del gruppo, gli altri tendono ad allontanarsi da questo e spesso ad emarginarlo. In tal modo il pensiero di gruppo non viene intaccato da idee discordanti che possono creare problemi di coesione.
- L'individuo si “auto-censura”. Quando colui che intende manifestare un pensiero che si discosta dal *Groupthink* non lo fa per paura di essere emarginato, si parla di “auto-censura”. In questo caso non si arriva

nemmeno alla sanzione da parte del gruppo ai danni del “ribelle” poiché la paura di non essere più accettato impone alla persona di non esplicitare nemmeno il suo pensiero.

In entrambi i casi, quella ad essere intaccata, è la parte più interiore dell’essere umano, che si trova intrappolato in una gabbia psicologica, creata dagli altri o addirittura da se stesso. Il *Diversity Management* dovrebbe avere come obiettivo l’eliminazione di tali fenomeni, in modo da permettere all’individuo di essere libero di esprimere le proprie opinioni.

2.2.2.2 *Groupthink*: problemi esterni

I problemi che si vengono a creare al di fuori del gruppo sono quelli riferiti ai conflitti che si manifestano tra due gruppi, conflitti che portano allo scontro dei membri (solitamente verbale). Tal problema può verificarsi in ogni situazione nella quale possa venire a crearsi una situazione “noi contro di loro”.

Quando il pensiero di gruppo è in contrapposizione con quello di un altro, la coesione all’interno dei gruppi aumenta, ma quella generale dell’azienda tende a diminuire. La popolazione aziendale si divide in “schieramenti” che possono portare ad inefficienze forti. L’esempio lampante può essere la contrapposizione tra i dipendenti della sezione vendite e i dipendenti della sezione marketing: in questa situazione i due gruppi svolgono mansioni simili, ma con diversi orientamenti, uno al cliente e l’altro all’efficienza. Ciò può portare ad una mancanza di collaborazione tra le due funzioni aziendali, fattore fondamentale per la riuscita di un business.

Il vero problema per i Manager nella gestione dei problemi legati al *Groupthink*, è l’intangibilità e l’invisibilità di questo. La gestione di un qualcosa di così labile e sfuggente, che si crea tramite le relazioni e le discussioni tra i dipendenti e i collaboratori, implica una difficoltà non solo nello gestire il *Groupthink*, ma anche nel rilevarlo. Buona norma, da parte del management incaricato nel DM, sarebbe quella di interloquire continuamente con dipendenti, collaboratori e altri

manager, per scoprire in anticipo se esiste un pensiero comune dettato dalla presenza di diversità aziendali.

2.3 Analizzare la Diversità

Alla base di un'efficace politica di *Diversity Management* c'è il bisogno di analizzare le diversità presenti in azienda. Il manager, che deve interagire con le innumerevoli personalità che compongono il capitale umano di un'azienda, deve avere ben presente il mix di individualità con cui dovrà interfacciarsi e per le quali dovrà prendere delle decisioni. Per questo avrà bisogno di modelli che siano preventivamente in grado di aiutarlo a valutare ogni possibile scelta e a capire quali ripercussioni avrà sull'ambiente lavorativo una determinata azione di *Diversity Management*. Per questo molti autori hanno provato a definire dei modelli universali per analizzare la diversità.

Un primo modello che merita di essere citato è quello formulato da Kandola e Fuellerton (1994). Gli autori operano una distinzione tra diversità "visibili" e diversità "invisibili". Del primo gruppo fanno parte le diversità che possono essere percepite appena si entra in contatto con esse. Parliamo del colore della pelle, dell'età o del genere. Per quanto riguarda il secondo tipo di diversità, invece, si fa riferimento a tutte quelle caratteristiche della stessa che non sono percepibili da subito, come l'orientamento sessuale. La differenza fondamentale sta nel fatto che si può discriminare in base alle diversità "visibili" dal momento esatto in cui si interagisce con un individuo, mentre nel caso delle diversità "invisibili", queste possono essere tenute nascoste e spesso non se ne viene a conoscenza.

Questo primo modello risulta estremamente semplice, e può essere un'ottima base di partenza per la definizione di programmi di *Diversity Management*. Tuttavia la semplicità di questo modello è anche il suo limite.

Il modello più famoso per l'analisi della diversità è certamente quello proposto da Lee Gardenswartz e Anita Rowe (1994). Secondo le autrici la diversità deve essere declinata in ognuna delle sue dimensioni per poter essere analizzata correttamente. Gli elementi individuati sono quattro, ordinati in base al grado di stabilità (dal più stabile al più instabile), sfruttando un grafico a torta formato da cerchi concentrici, uno per ogni elemento della diversità. Al centro del grafico troviamo la personalità. Questa è la parte più stabile e immodificabile delle caratteristiche psicologiche di un individuo, che non è in grado di modificarla in nessun modo. Nella porzione immediatamente più esterna troviamo le Dimensioni Interne, ovvero quelle sulle quali l'individuo non ha controllo. Esse sono l'età, il gruppo etnico, il genere, la razza, l'abilità fisica e le preferenze sessuali. Al penultimo livello si trovano le Dimensioni Esterne, come la localizzazione geografica o la condizione familiare, sulle quali l'individuo ha maggior controllo. Infine vi sono le Dimensioni Organizzative (luogo di lavoro, status manageriale, anzianità, ecc.), che sono le dimensioni più semplici da modificare.

2.3.1 Diversità: un modello per l'analisi (G&R)

Il modello G&R è da diversi anni il modello base su cui si basano gli studi di *Diversity Management*. La sua importanza deriva dalla completezza con cui vengono trattati tutti gli elementi, che meritano di essere trattati più nello specifico.

Personalità

Un concetto complesso come la personalità si presta ad una molteplicità di definizioni. Una delle più complete è quella data da Kreitner e Kinicki (2008). Secondo gli autori "Ogni individuo pensa ed agisce in modo unico, c'è uno stile che lo contraddistingue, detto anche personalità. La personalità è l'insieme delle caratteristiche fisiche e mentali che formano l'identità di un individuo. Tali caratteristiche o tratti, compresi l'aspetto ed il modo di parlare, agire e sentire,

sono il prodotto dell'interazione tra influssi genetici e ambientali". Dalla definizione appena presentata si evince che la personalità non è facilmente modificabile, essendo essa il risultato di elementi interni (genetici) ed esterni, ai quali l'individuo viene sottoposto per tutta la vita. La personalità determina in che modalità l'essere umano si rapporta con l'ambiente esterno, come reagisce agli stimoli e come metabolizza vittorie o sconfitte. E' ciò che differenzia le persone le une dalle altre, poiché non è possibile trovare due personalità completamente identiche.

Dimensioni Interne

Fanno parte di questo gruppo tutte quelle caratteristiche con le quali si nasce, quindi che si ereditano, e quelle che invece si assumono per via del background dell' individuo. L'età, la razza, il genere, il gruppo etnico, l'abilità fisica e le preferenze sessuali sono caratteristiche che l'essere umano non ha il potere di decidere preventivamente, poiché tutte vengono acquisite alla nascita o nei primissimi anni di vita.

Dimensioni Esterne

Le condizioni esterne dipendono dalla famiglia o dalle decisioni personali, e si presentano dunque come più facili da modificare rispetto a quelle facenti parte dei livelli più interni del grafico. Fanno parte del gruppo: la localizzazione geografica, il reddito, le abitudini personali, i passatempi abituali, la religione, l'istruzione, le esperienze di lavoro, l'aspetto , la condizione familiare, lo stato civile.

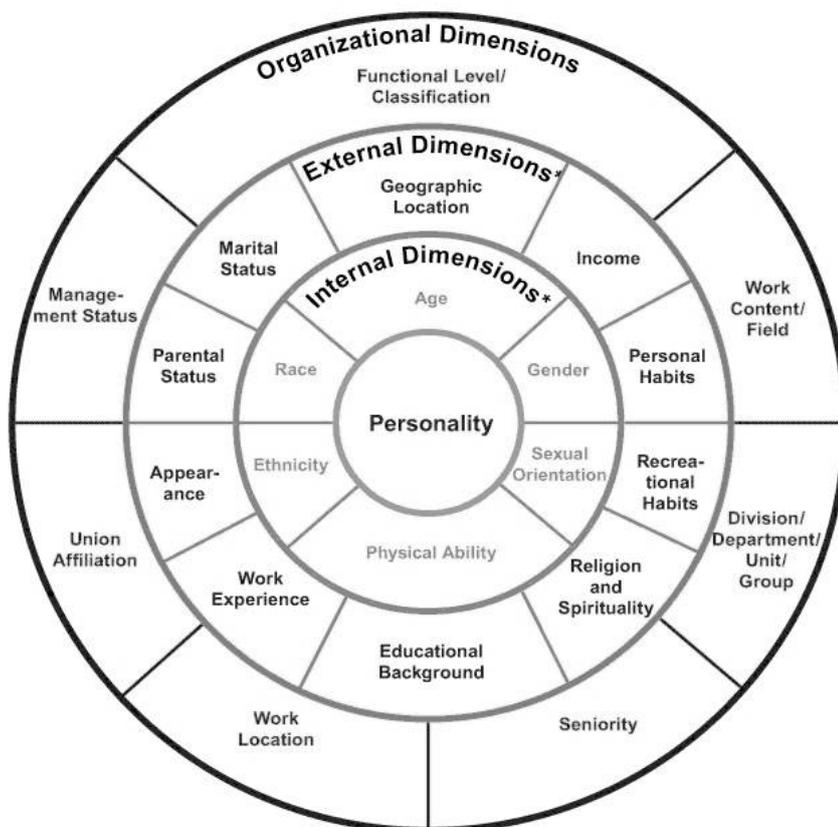
Dimensioni Organizzative

Le dimensioni organizzative sono le più semplici da modificare poiché sono il risultato delle decisioni prese dalle organizzazioni nei confronti degli individui che ne fanno parte o prese dagli individui stessi in merito al lavoro. Le dimensioni organizzative sono: il livello funzionale, il contenuto e l'ambito del lavoro, la

divisione o unità di appartenenza, l'anzianità lavorativa, il luogo di lavoro, l'iscrizione ad un sindacato, lo status manageriale.

Spiegati nel dettaglio tutti e quattro i livelli del modello di Gardenswartz e Rowe, possiamo cercare di individuare quali sono gli elementi che più dovrebbero essere presi in considerazione dai manager nella stesura di piani per la gestione della diversità. E' opinione condivisa che le caratteristiche che possono generare un fenomeno di discriminazione a lavoro sono certamente quelle del secondo livello, ovvero facenti parte delle Dimensioni Interne. E' da questo punto che i manager devono partire per poter implementare pratiche di *Diversity Management* che possano risultare efficaci per i dipendenti e collaboratori. Di seguito si analizzeranno le dimensioni del secondo livello, esclusi il gruppo etnico e la razza, nella quale si parlerà più diffusamente nell' ultimo capitolo sulla diversità culturale.

Figura 2.2. Il modello di Gardenswartz e Rowe



Fonte: Gardenswartz, Rowe, 1994

2.3.1.1 Diversità di Genere

Sicuramente attuale, il concetto di diversità di genere presenta moltissime sfaccettature e si presta ad una serie di analisi molto differenti ed interessanti.

Quando si introduce il concetto di diversità tra uomo e donna, è necessario trattare brevemente alcuni aspetti sociali ed economici più ampi. Innanzi tutto bisogna riconoscere che viviamo ancora in una società che, seppure il modo inferiore rispetto al passato, è ancora generalmente maschilista. Il binomio donne e lavoro è un problema sociale ancora molto importante. L'occupazione femminile, dati Istat alla mano, è sempre stata inferiore a quella maschile, questo a causa di due problematiche fondamentali. Il *Sex Typing* e la segregazione occupazionale.

La società ha da sempre operato una differenziazione tra ruoli cosiddetti "rosa" tipicamente femminili, caratterizzati da pazienza, meticolosità, dolcezza e poca attitudine alla competizione, e ruoli "blu", per i quali sono richieste delle peculiarità maschili, ovvero aggressività, competitività, eccetera. Questo trend culturale ha portato al *Sex Typing*, cioè il consolidamento di una differenziazione dei lavori in base a genere (Profili e Innocenti, 2012).

Il *Sex Typing* di per se è una semplice compartimentalizzazione operata nella mente degli individui della società, che individuano alcune occupazioni come più adatte ad essere svolte dagli appartenenti ad un determinato genere. Ben più grave è, invece, il problema della segregazione occupazionale, che è la peggior conseguenza al *Sex Typing*. Con questo termine si intende l'ineguale distribuzione per genere degli individui tra le diverse occupazioni (Strober, 1987). La segregazione occupazionale può essere di due tipi: verticale, quando alle donne sono preclusi percorsi di carriera verso piani alti degli organigrammi aziendali (il cosiddetto soffitto di vetro); e orizzontale, che rappresenta il ristretto numero di ruoli ricoperti dalle donne nelle organizzazioni. L'esclusione a priori delle donne da parte delle aziende si traduce, oltre che in un processo di

discriminazione, anche in una perdita per le imprese stesse, che perdono la possibilità di assumere o di sviluppare talenti.

Altro argomento che merita di essere menzionato in questa sede è il problema del dualismo lavoro-famiglia. La donna è culturalmente vista come il genitore che si occupa dei figli, come se questi fossero solamente suoi e non anche del suo compagno. Le imprese, che ricercano insieme a competenze attuali anche la capacità di poterle conservare e rendere un vantaggio competitivo, sono solitamente più restie ad affidare alle donne dei ruoli core all'interno dell'impresa (questo una volta superato, in ogni caso, l'ostacolo all'assunzione). Dati Istat hanno evidenziato, oltre ai minori posti di lavoro che vengono affidati alle donne, una differenza negli stipendi del 21,4% a sfavore delle donne, proprio alla luce del fatto che vengono affidati loro dei ruoli più marginali e meno remunerati.

Ma non sono solo le imprese ad escludere le donne dal mondo del lavoro. Il timore della perdita del posto in futuro spinge le donne ad operare una autoesclusione, che spesso non le porta nemmeno a contatto con il mondo del lavoro.

Il *Diversity Management* si trova di fronte ad una sfida non da poco. Le politiche di gestione della diversità formulate per risolvere le differenze di genere sono estremamente delicate da implementare. Esempi moderni sono le politiche di *Work-Life Balance*, che permettono il bilanciamento tra lavoro e vita privata. Applicando queste politiche le imprese dimostrano di essere interessate al trade-off tra famiglia e lavoro che spesso le donne si trovano a dover operare. Queste imprese hanno capito l'importanza dell'integrazione delle donne nel contesto lavorativo. Una delle ultime iniziative della Unilever merita di essere citata. Il colosso anglo-olandese sta portando avanti una politica aziendale fortemente incentrata sull'assunzione e l'empowerment di donne. Già nel 2013 la percentuale di donne che ricoprono una carica dirigenziale è del 42%, e la quota sta continuando a salire. Alla base della politica di Unilever ci sono la parità di

trattamento tra i sessi e il desiderio di sottoporre a programmi di formazione e sviluppo tutte le donne da assumere e quelle già presenti in azienda.

Ma l'eliminazione totale delle differenze è realmente la soluzione migliore? Un ragionamento in proposito è quello portato avanti dalla Bombelli (2010) nel suo libro *Management Plurale: diversità individuali e strategie organizzative*. L'autrice pone l'accento sul fatto che esistono delle differenze tra uomini e donne, e che queste ultime non sempre si sentono a loro agio ad essere trattate come dei colleghi uomini. Bombelli individua alcune peculiarità generali tipiche delle donne, come ad esempio la sensibilità, solitamente maggiore rispetto agli uomini, che permette alle donne di approcciare ai ruoli diversamente rispetto agli uomini. Secondo Bombelli è sbagliato è sbagliato voler cercare a tutti i costi i cosiddetti "tratti forti" (maschili) anche nelle donne. Bisognerebbe infatti trarre profitto dal diverso approccio ai problemi che una manager donna può avere rispetto ad un manager uomo. E' qui il cuore del discorso sul *Diversity Management*: non eliminare, bensì valorizzare le differenze.

2.3.1.2 Età: troppo giovane o troppo anziano

"Cerchiamo qualcuno con più esperienza", "Ha delle buonissime valutazioni ma desideriamo assumere un dipendente che possa essere sottoposto a programmi di sviluppo". Che l'individuo sia troppo giovane o troppo anziano, il risultato è lo stesso: maggiori difficoltà ad inserirsi o reinserirsi nel mondo del lavoro.

Gli stereotipi legati all'età sono tra i più diffusi nell'ambito lavorativo, poiché dall'età di una persona si possono facilmente trarre delle aspettative, molte volte prima ancora di averla effettivamente conosciuta.

Quando parliamo di età come fattore di diversità per le aziende dobbiamo innanzi tutto individuare le due facce della stessa medaglia: discriminazione verso i giovani e discriminazione verso gli anziani.

Discriminazione verso i giovani

Dati Eurostat in riferimento a Marzo 2014 indicano una disoccupazione giovanile del 42,7% in Italia, in contrapposizione al 23,7% in Europa. Il nostro paese si presenta, sfortunatamente, come l'esempio migliore per parlare di discriminazione giovanile. E' evidente come il primo punto da affrontare è l'entrata nel mondo del lavoro. L' aumento dell' aspettativa di vita e la crisi del sistema pensionistico hanno portato ad un incremento del periodo lavorativo, che si traduce in una presenza più ampia dei cosiddetti lavoratori "senior" all'interno delle imprese. Tutto ciò va sicuramente a discapito dei giovani, che si trovano ad affrontare lunghi periodi di stallo tra il conseguimento della certificazione (diploma, laurea) e l'ingresso nel mercato del lavoro.

Ma il problema giovanile è tutto fuorché risolto una volta entrati nel mondo del lavoro. Infatti, talvolta, ai giovani vengono preclusi percorsi di carriera, almeno inizialmente, poiché ritenuti troppo inesperti.

Quali sono le implicazioni per le aziende che commettono questi errori? Innanzi tutto l'esclusione a priori di talenti. Non assumendo i giovani, è molto probabile che le imprese scartino dei candidati eccellenti solo perché considerati inesperti. Inoltre, precludendo percorsi di carriera ai più giovani, si potrebbe incorrere nell'errore di credere un collaboratore più adatto alla carriera solo perché più maturo. Ciò potrebbe portare il più giovane a guardarsi intorno, alla ricerca di un'azienda che possa garantirgli una piena autorealizzazione lavorativa, comportamento che comporta una perdita di talento e competenze per l'azienda.

Discriminazione verso i "troppo maturi"

I disoccupati over 50, dal 2008 ad oggi, sono aumentati di 261mila persone, vale a dire del 146%.

L'aumento dei lavoratori senior all'interno delle imprese, come citato nel paragrafo precedente, porta alla luce il secondo aspetto della discriminazione in base all'età: la discriminazione verso chi è considerato eccessivamente anziano.

Spesso licenziati dalle imprese, che li rimpiazzano con lavoratori più giovani che presentano un costo relativamente inferiore, i lavoratori senior (generalmente over 45-50) si trovano ad affrontare un processo di ricerca di nuova occupazione definito in tre fasi fondamentali (Bombelli, 2010):

- Un primo periodo di sicurezza, nel quale, forti di una buona uscita che permette una ricerca accurata, i neo-disoccupati senior sono convinti di riuscire a trovare una nuova occupazione nel breve periodo. Solitamente questi lavoratori sono sempre stati immersi nel mondo del lavoro e non hanno mai provato la disoccupazione, il che li rende piuttosto ottimisti appena rientrano nel mercato del lavoro. Tuttavia i colloqui che riescono ad ottenere sono scarsi, brevi e spesso infruttiferi.
- La seconda fase rappresenta il passaggio allo status di disoccupato. Il periodo è psicologicamente durissimo per l'individuo, che lo affronta con sempre maggior consapevolezza riguardo alla sua situazione.
- La terza fase è quella della disperazione. L'individuo ha la piena consapevolezza del suo status, e si rende conto che le difficoltà saranno sempre più grandi e che probabilmente non avrà mai più la possibilità di tornare allo status sociale e lavorativo precedente al licenziamento. Si comincia a sentire la necessità di ripensarsi integralmente e cambiare da cima a fondo la propria concezione di lavoro. E' questo il momento in cui l'individuo si sente spogliato della sua dignità.

Tabella 2.1. La ricerca del lavoratore senior

FASI DOPO IL LICENZIAMENTO	STATO D' ANIMO DEL SENIOR
Primi tempi (sotto i 5 mesi)	Sicurezza e Ottimismo
Fase di Transizione	Consapevolezza e crescente sgomento
Fase di Disoccupazione Piena	Disperazione e Abbattimento completi

Fonte: Bombelli, 2010

La discriminazione verso i senior avviene, tuttavia, anche in altre fasi, e non solo nella fase di selezione. Anche quando sono ancora all'interno dell'organizzazione, questi vengono discriminati durante la scelta di programmi di formazione e sviluppo, poiché ritenuti troppo anziani per conseguire un reale miglioramento che possa giovare all'azienda. In fase di valutazione delle prestazioni il lavoratore senior viene discriminato poiché non considerato in grado di garantire per il futuro delle prestazioni elevate, mentre nella programmazione delle carriere spesso non viene considerato, poiché al di fuori dei piani di sviluppo aziendali.

Implicazioni per le aziende e piani di DM

Le imprese si trovano sempre di più nella necessità di dover gestire una forza lavoro formata da lavoratori senior, pertanto non possono permettersi che all'interno del contesto lavorativo sia operata una discriminazione. D'altra parte non possono nemmeno avallare la discriminazione verso i più giovani solamente per via della poca presenza di questi nelle organizzazioni. Dunque, come conciliare le due realtà? Come individuare e sfruttare le numerose interdipendenze che possono crearsi in un contesto lavorativo tanto dinamico?

Innanzitutto è di primaria importanza l'implementazione di politiche *Age Inclusive*. Per *Age Inclusive* si intendono quelle pratiche che riconoscono le differenze legate all'età al fine di valorizzarle e che siano utili per rafforzare l'integrazione tra le diverse classi di età (Profili e Innocenti, 2012). Tramite un approccio *Age Inclusive* l'azienda può differenziare pratiche di formazione,

sviluppo, retribuzione, ecc. in base alle differenze di età. Il risultato è un incremento della motivazione dei lavoratori più anziani, che si trovano ad essere l'obiettivo di politiche quasi personalizzate e riescono a percepire la fiducia che l'impresa ripone in loro. L'esigenza di differenziare le politiche di management in base all'età deriva dalla differenza di fattori motivanti che stimolano i dipendenti e collaboratori in base alla loro età. È ampiamente riconosciuto, infatti, che per i lavoratori senior sono più importanti fattori di motivazione intrinseca, cioè legata a componenti non monetarie, al contrario dei più giovani per i quali sono più importanti i fattori di motivazione estrinseca (Inceoglu, 2012).

Un metodo specifico per favorire l'integrazione tra lavoratori più giovani e più maturi è sicuramente quello del *Mentoring*. Tramite questa interessante pratica aziendale, ad un giovane lavoratore (junior), viene affiancato un lavoratore senior, che provvede ad aiutarlo ad inserirsi nel contesto organizzativo, almeno all'inizio. Se il *Mentoring* è prolungato, il lavoratore senior può guidare il giovane durante i processi di sviluppo e in generale seguirlo e consigliarlo in ogni situazione. Il desiderio di rapido sviluppo del giovane e quello di ampliamento orizzontale della mansione del senior vengono così esauditi dall'azienda nello stesso momento, permettendo a questa di sfruttare a pieno ed in modo efficiente tutti i fattori motivanti dei dipendenti in base alle diverse età. È quasi inutile affermare che processi aziendali orientati alla differenza di età possono portare immensi benefici a queste ultime, sia per il clima aziendale, sia per le maggiori performance, mosse da una motivazione più alta dei dipendenti.

2.3.1.3 Disabilità come fattore di diversità

Da rapporti Istat risalenti al 2013, è emerso che, in Italia, solamente il 16% delle persone diversamente-abili tra i 15 e i 74 anni ha un'occupazione, mentre il 18,5% dei disabili con limitazioni gravi non è mai entrato nel mercato del lavoro. Non dovrebbe, dunque, sorprenderci il fatto che, già nel 2007, l'Eurobarometer poneva il nostro paese al primo posto tra le nazioni con la più elevata percezione della disabilità come fattore di discriminazione (Eurobarometer, 2007). Tutto ciò

nonostante la legge 68 del 1999 abbia voluto dare una notevole svolta all'argomento della disabilità e il mondo del lavoro, con l'introduzione di principi più meritocratici, basati sul cosiddetto "collocamento mirato", che ha sostituito la prassi del "collocamento obbligatorio", che oltre ad andare contro requisiti di efficienza aziendale, non faceva altro che acuire ulteriormente la discriminazione nei confronti dei diversamente abili.

Quando si tratta la disabilità nelle aziende, però, occorre tenere a mente che, dietro a questo concetto, esistono molte realtà tra loro molto diverse: persone con handicap gravi, altre con compromissioni più lievi, malati ai diversi stadi della progressione (Bombelli, 2010). Una definizione abbastanza univoca può essere quella espressa da Angeloni (2010, p. 35): per disabilità si intende la limitazione o la perdita, a seguito di una menomazione, della capacità di compiere attività considerate normali per un essere umano.

E' lasciato all'autorità territoriale il compito di agire ai sensi della legge 68/99, ma ciò potrebbe essere inutile se i provvedimenti legislativi non vengono accompagnati da un cambiamento di mentalità da parte delle aziende. Proprio perché lo stato di invalidità ora è solamente una condizione per l'accesso alle liste di collocamento, e non per l'assunzione (Baldassarre, 2008), le imprese sono chiamate ad implementare pratiche di valutazione e selezione basate sulle reali capacità dei lavoratori diversamente abili. I manager responsabili del personale devono applicare ai diversamente abili delle procedure di selezione caratterizzate da equità nel trattamento. Ciò non significa che i diversamente abili debbono essere scelti tramite colloqui esattamente uguali a quelli svolti con dipendenti normo-dotati, ma è il risultato che deve essere lo stesso, ovvero dare agli individui disabili una possibilità di accedere al mondo del lavoro esattamente come per tutti gli altri.

Una volta applicate queste politiche, le imprese devono essere in grado di bilanciare efficacia ed efficienza lavorativa ponendo maggiore attenzione a tattiche per facilitare i diversamente abili. Gestire il layout dell'ufficio, ad

esempio agevolando l'ingresso e la mobilità, o affiancare ai dipendenti disabili delle figure di supporto continuo, non farà che giovare alle imprese, per una volta non riguardo al profitto, ma riguardo a fattori soft non identificabili in termini monetari.

2.3.1.4 L' orientamento sessuale

L'orientamento sessuale fa parte degli aspetti più privati e nascosti dell'individuo. Anche se l'argomento è centrale negli ultimi tempi, per via delle culture che stanno velocemente diventando più tolleranti nei confronti di omosessuali e bisessuali, trattarlo rimane comunque una grande sfida.

Innanzitutto possiamo riportare alcuni dati dall'Eurobarometer 393 del 2012, che definisce l'opinione pubblica come divisa sul tema delle preferenze sessuali. Secondo le ricerche effettuate, infatti, il 46% degli intervistati ritiene la discriminazione in base a l'orientamento sessuale molto diffusa, un altro 46% invece ritiene che raramente si discrimina in base a questo. Da dove può derivare questa netta divisione? Innanzitutto bisogna considerare che l'Europa è divisa a metà in base al livello di accettazione di omosessuali e bisessuali. A nord e ad ovest troviamo, infatti, i paesi più tolleranti, mentre ad est, i membri, si caratterizzano per livelli di tolleranza più bassi. Proprio per via di questa divisione, le persone gay tendono ad esplicitare le loro preferenze più facilmente nei paesi maggiormente tolleranti, che tendono ad esserlo sempre di più. Per questo la divisione riguardo alla percezione della discriminazione è così netta.

Il concetto di diversità di orientamento sessuale, se possibile, ancora più complesso e delicato in azienda. Prendiamo in considerazione un'ipotetica circolare aziendale, la prima nel suo genere, che invita alla tolleranza e al rispetto verso elementi che non manifestano preferenze sessuali, per così dire, "mainstream". E' evidente che ciò potrebbe non giovare all'ambiente. Innanzitutto i dipendenti o collaboratori omosessuali e bisessuali, non avendo nessuna intenzione di dichiarare le loro preferenze sessuali perché ritenute, giustamente,

private, non gioverebbero in nessun modo dell'esortazione. Inoltre potrebbero trovarsi a ragionare sulla loro condizione di "diversi" in modo negativo, non avendo, fino a quel momento, mai pensato a se stessi come una minoranza. La questione è ben diversa quando la discriminazione è esplicitata. In questo caso i manager incaricati del DM (e non solo) debbono essere in grado di percepire commenti, frasi e pensieri discriminatori nei confronti dei dipendenti con orientamento sessuale diverso e intraprendere azioni punitive nei confronti dei discriminanti.

Il problema per il *Diversity Management*, quando deve trattare il tema degli orientamenti sessuali, è che l'applicazione di politiche specifiche non porta ad un aumento dell'efficienza produttiva, poiché, per quanto riguarda competenze e skills, non esistono differenze tra eterosessuali e omosessuali o bisessuali. Tutto quello che è richiesto al *Diversity Management*, in quest'ottica, è di evitare la discriminazione, poiché questa può portare ad inefficienze. Lavoratori che non sono disposti a collaborare e non si rispettano a vicenda, sono certamente più inclini a commettere errori, i quali si ripercuotono su tutta la struttura aziendale, fino alla performance generale dell'organizzazione.

Capitolo 3

La Diversità Culturale

3.1 La Diversità Culturale

Quindici minuti è il tempo che, in media, qualunque italiano calcola preventivamente come attesa prima di un qualsiasi appuntamento. Per i russi, invece, attendere anche mezz'ora o quarantacinque minuti, non costituisce una mancanza di rispetto. La modalità ufficiale per scambiare un biglietto da visita, secondo la cultura cinese, presuppone la consegna con entrambe le mani e il capo leggermente reclinato, mentre nella cultura occidentale non esiste nessun modo specifico che preveda tale solennità (Bombelli, 2010).

Questi due esempi illustrano brevemente come le differenze culturali portino gli individui a comportarsi diversamente riguardo la stessa situazione. Rendersi conto che la scortesie e la mancanza di rispetto possono portare un rappresentante di una società orientale a rifiutarsi di firmare un accordo vantaggioso per entrambe le parti, può essere ironico se pensato secondo un'ottica prevalentemente occidentale, secondo cui il profitto e la buona riuscita sono alla base della contrattazione. Ma da dove scaturiscono tali differenze? Le ipotesi in merito sono state molte e disparate.

Agli inizi del Settecento comparve il concetto di razza per definire gruppi di persone con caratteristiche simili, che si riteneva fossero accomunati dalla medesima evoluzione biologica (Innocenti, Profili, 2012). Il concetto di razza, da sempre utilizzato solo per affermare la supremazia dei "bianchi", è stato riconosciuto come scientificamente infondato, anche se ancora oggi sussiste la convinzione, talvolta forte, che le razze siano reali.

Il termine razza è comunemente sostituito da quello di gruppo etnico. Con questa nozione si intende un insieme di persone accomunate dal medesimo background culturale, il quale può essere associato alla lingua, alle usanze, alla religione, a comportamenti diffusi, ecc.

3.1.1 Discriminazione e Regolazioni riguardo l' Etnia

Il concetto di etnia assume un significato maggiore se letto nell'ottica della *Social Identity Theory* di Tajfel e Turner (1979). Secondo i due studiosi, infatti, dall'appartenenza al gruppo etnico dipende una grandissima parte dell'identità personale dell'individuo. Vista in quest'ottica appare evidente come la discriminazione basata su razza ed etnia vada a toccare una delle parti più profonde della persona.

Nonostante il divieto di discriminazione per razza ed etnia sia nella maggior parte delle costituzioni nel mondo, questa esiste ancora ed è spesso forte. In Europa, il 56% della popolazione crede ancora fermamente che la discriminazione in base alla razza e all'etnia sia diffusa nella comunità. Questi dati (Eurobarometer 2012), pongono la discriminazione per motivi razziali o etnici al primo posto tra le più diffuse nel vecchio continente. Organi sovra-nazionali hanno provato ad estinguere definitivamente il fenomeno, grazie all'introduzione di norme e trattati destinate alla totalità degli stati. La *Convenzione per la protezione e la promozione della diversità delle espressioni culturali* approvata nel 2005 dall'Unesco, per citarne una, indica la diversità culturale come un valore da rispettare e preservare, esortando i singoli stati ad applicare leggi che la tutelino e la valorizzino, ed indicando la cooperazione tra le nazioni per giungere a livelli di tolleranza massimi. L'Unesco ha anche indetto la "Giornata Mondiale della Diversità Culturale", che si tiene ogni 21 Maggio dal 2002, che tende a sensibilizzare le popolazioni riguardo alla tematica.

Iniziative e norme, tuttavia, non sono che la ripetizione continua dello stesso messaggio, ampiamente contenuto nelle legislazioni di ogni stato, e che,

nonostante ciò, non viene ancora recepito dalla popolazione per intero. Se da una parte la situazione è molto migliorata rispetto ad una cinquantina di anni fa, bisogna riconoscere che la discriminazione in base all'etnia esiste ancora ed è forte, soprattutto nei paesi caratterizzati da livelli di scolarizzazione più bassi.

3.1.2 Implicazioni per aziende

Fenomeni quali globalizzazione, internazionalizzazione aziendale e l'aumento dei flussi migratori, hanno portato ad una società caratterizzata da una compresenza attiva di moltissime culture differenti. Questo contesto multiculturale impone alle aziende di muoversi di conseguenza, rendendosi capaci di adattarsi ad esso e di sfruttarlo al meglio.

La diversità culturale è certamente il tipo di diversità che impone alle organizzazioni di mettere in atto la maggior parte di tattiche e politiche di *Diversity Management*. Sfruttare al meglio questo tipo di differenze porta alle imprese i benefici maggiori, in termini di vera e propria efficienza nella gestione e nelle operazioni aziendali.

I dipendenti e i collaboratori appartenenti a diverse realtà culturali, saranno caratterizzati da una differenza nei fattori motivazionali e nei bisogni. Tali bisogni e fattori motivanti, se ben sfruttati dalle imprese, possono essere posti in linea con le esigenze aziendali. Ad esempio, la passione tipicamente occidentale per i lavori che si caratterizzano per molti spostamenti può essere sfruttata da un'azienda, che può scegliere un manager mosso da tali aspirazioni per iniziare un processo di internazionalizzazione.

Problema per il *Diversity Management* è, ovviamente, anche quello di bloccare ogni fenomeno discriminatorio nei confronti di minoranze etniche presenti in azienda. Permettere tali comportamenti, oltre ad essere eticamente scorretto, porta ad un aumento delle tensioni sul posto di lavoro, che si possono tramutare facilmente in inefficienze produttive.

3.1.2.1 Un punto di partenza: il modello di Hofstede

Le imprese caratterizzate da una elevata “multiculturalità” devono avere ben presente quali sono i pensieri e le sensazioni che hanno i dipendenti riguardo alla struttura organizzativa e alle decisioni aziendali. Sapere se una manovra è accettata o no dalla collettività presente in azienda è un aspetto fondamentale per il top management. Lo schema teorico che può aiutare preventivamente i centri decisionali delle aziende a capire se una politica è ben accettata o no dai dipendenti è il modello teorizzato da Geert Hofstede, psicologo e ricercatore olandese che ha condotto un importante studio i cui risultati rappresentano il punto di partenza per il progetto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), che studia la capacità di leadership e di gestione in 62 Paesi, in collegamento con le varie culture.

Procediamo con ordine. Inizialmente il modello teorizzato da Hofstede si componeva di cinque dimensioni culturali rilevanti in contesti lavorativi e che danno luogo a differenze nell’approccio al lavoro tra i vari Paesi (Hofstede, 1980). Le dimensioni sono le seguenti:

- *Distanza di potere*: questa dimensione rappresenta la differenza massima di potere che è ritenuta socialmente accettabile in un determinato contesto culturale (ad esempio lo scarto di potere tra la classe dirigente e la classe media). I paesi che presentano la distanza di potere maggiore sono quelli africani; mentre paesi come gli Stati Uniti, più inclini a sistemi che permettano autonomia e responsabilità personale a discapito di forti gerarchie, sono caratterizzati da una bassa distanza di potere.
- *Individualismo*: questa dimensione indica quanto la società sia incline promuovere a comportamenti individualistici, invece che comportamenti orientati al benessere collettivo. Tali comportamenti riguardano aspetti come la soddisfazione dei bisogni o l’intraprendere un percorso di vita. Paesi caratterizzati da elevato individualismo (USA, Inghilterra, Francia, ecc.) tendono a dare la massima importanza alle decisioni dell’individuo,

che è orientato al benessere personale; in paesi più collettivisti, come la Cina o il Giappone, l'individuo cresce in una comunità ed è orientato al benessere comune.

- *Mascolinità o femminilità*: questa dimensione rappresenta il prevalere di valori associati alla mascolinità (competitività, aggressività, ecc.) o alla femminilità (dolcezza, comprensione, ecc.). Culture che presentano un orientamento a valori maschili, come USA e Italia, si distinguono per un'economia basata sulla competizione e il raggiungimento di risultati personali; quando si analizzano paesi più orientati a valori femminili (Svezia, Danimarca, ecc.), l'economia è volta più alla cooperazione e al raggiungimento di obiettivi comuni.
- *Avversione all'incertezza*: questa dimensione indica quanto una cultura tende ad evitare i rischi e ad intraprendere azioni caratterizzate da una relativa sicurezza nella riuscita. Paesi come l'Italia, storicamente avversi al rischio, presentano livelli di innovazione ed investimenti più bassi.
- *Orientamento al lungo termine*: l'ultima dimensione definisce quanto una cultura sia orientata ad intraprendere azioni che generano risultati nel lungo periodo. Quando l'economia è basata sul profitto, come in occidente, si tende a dare importanza al breve periodo, al guadagno immediato. In oriente, specialmente in Giappone e Cina, invece, l'orientamento è di lungo periodo, con azioni finalizzate al benessere della società.

Il modello di Hofstede permette di definire un valore da 1 a 100 in ognuna delle dimensioni, andando a delineare una situazione di base per analizzare le differenze in azienda.

Come già introdotto, il modello di Hofstede fu alla base del progetto GLOBE, iniziato nel 1992. La metodologia di analisi del progetto GLOBE è del tutto simile a quella del Modello di Hofstede, con il quale condivide tre delle nove dimensioni utilizzate, cioè la distanza di potere, l'avversione all'incertezza e l'orientamento al lungo termine (Sammarrà, 2012). Dunque il progetto GLOBE introduce:

- *Assertività*: tale dimensione definisce il livello di durezza e competitività delle persone, contrapposto a quello di comprensione e dolcezza.
- *Orientamento al risultato*: la dimensione indica quanto sia importante il raggiungimento dell' obiettivo
- *Orientamento alla relazione*: indica quanto la cultura prediliga comportamenti come correttezza, altruismo e amicizia.
- *Uguaglianza di genere*: indica la differenza tra le possibilità riservate alle donne e quelle riservate agli uomini.
- *Collettivismo istituzionale*: evidenzia quanto una società sia orientata alla partecipazione attiva degli organi istituzionali
- *Collettivismo di gruppo*: indica l'importanza che una società attribuisce all'appartenenza ad un gruppo (es. famiglia, club, ecc.).

Tabella 3.1. Progetto GLOBE

Paesi (valori bassi)	Dimensione Culturale	Paesi (valori alti)
Svezia, Paesi Bassi	Distanza di Potere	Russia, Thailandia
Russia, Bolivia	Avversione all' incertezza	Svizzera, Germania
Russia, Argentina	Orientamento al futuro	Singapore, Svizzera
Svezia, Giappone	Assertività	Stati Uniti, Austria
Russia, Italia	Orientamento al risultato	Stati Uniti, Taiwan
Germania, Spagna	Orientamento alla relazione	Indonesia, Irlanda
Sud Corea, Egitto	Uguaglianza di genere	Svezia, Danimarca
Grecia, Italia	Collettivismo Istituzionale	Svezia, Giappone
Danimarca, Svezia	Collettivismo di Gruppo	India, Cina

Fonte: Sammarra, 2012

3.1.2.2 Implicazioni per il *Diversity Management*

Il modello di Hofstede e la successiva evoluzione utilizzata nel progetto GLOBE, si presentano dunque come un eccellente punto di partenza per l'operato dei Manager per la gestione della diversità.

La prima cosa da tenere a mente è che le differenze evidenziate dalle dimensioni del modello di Hofstede si riscontrano, ovviamente, anche negli assetti organizzativi delle imprese nei vari paesi. Questo porta ad una conclusione: l'impossibilità di prevedere un *Diversity Management* universale. Può risultare più complicato applicare la stessa politica di DM in un'azienda Russa, dove la dimensione della distanza del potere è elevatissima, che in una Svedese, dove tale dimensione è bassissima. La presenza di un elevato livello di accentramento decisionale nell'azienda Russa, tipico dei paesi ad alta distanza di potere, potrebbe non permettere la facile implementazione di un programma che, ad esempio, aumenti il coinvolgimento dei dipendenti. Politica sicuramente più attuabile in Svezia. La doppia faccia della diversità, aziende e dipendenti, pone non pochi problemi al management in fase di internazionalizzazione, di cui si parlerà poco più avanti.

Ovviamente, come già ripetuto diverse volte, i modelli citati sono delle basi, dei punti di partenza, che se sfruttati all'eccesso portano a pratiche manageriali basate su stereotipi. Essi non offrono delle predizioni esatte sul comportamento organizzativo o sulla personalità di un individuo (Gabrielli, Profili, 2012). Precludere posizioni dirigenziali a dipendenti e collaboratori giapponesi solo perché i valori della loro cultura non prevedono la forte competitività, si tramuta, oltre che in un errore da parte dell'azienda, in un'azione discriminatoria, sanzionabile per legge.

L'etnocentrismo, secondo cui si tende a ritenere la propria cultura superiore e a forzare gli altri ad adattarsi, è da evitare categoricamente in azienda. Infatti alla base del *Diversity Management* non c'è l'eliminazione della diversità, ma la sua

promozione ad elemento fondamentale nella struttura aziendale. La chiave per il successo, in ottica di DM, è lo sfruttamento delle interdipendenze tra le diversità presenti facendole diventare delle vere e proprie sinergie. La valorizzazione della diversità deve essere considerata un obiettivo core, tale da poter essere sfruttata come un vero e proprio vantaggio competitivo. La Bosch, nota multinazionale con dipendenti e manager provenienti da oltre 60 paesi, si concentra molto sul tema. Sulla pagina web dedicata alla carriera, l'azienda tedesca definisce la sua competenza interculturale come una fonte di successo. Fonte di successo che deriva da iniziative come: corsi interculturali, di lingua e programmi di sviluppo individuali e collettivi. Inoltre la Bosch incoraggia i propri collaboratori ad intraprendere percorsi di carriera internazionali per poter ampliare le loro competenze interculturali.

Gli studiosi Alan M. Rugman e Simon Collinson (2009), hanno individuato alcune pratiche specifiche di Diversity Management utili per raggiungere un vantaggio competitivo:

- mappare la nazionalità per avere un'idea generale sulle culture diverse presenti in azienda;
- implementare processi HR orientati alla diversità culturale;
- promuovere la diversità culturale ad ogni livello aziendale, anche corporate;
- devolvere parte della gestione HR alle divisioni nei vari paesi, per assicurare trattamenti e politiche coerenti alla cultura specifica;
- aumentare il livello di collaborazione tra collaboratori e sedi operanti in diversi contesti culturali.

• 3.2 L'importanza della cultura aziendale

Secondo Mantovani (1998) “la cultura è un corpus organico di principi incarnati nelle pratiche... Essa fornisce una distinzione fondamentale tra ciò che è corretto e ciò che non lo è. L'assenza di un'appropriata trasmissione culturale non produce indipendenza o libertà, ma disorientamento, ostilità e rabbia”. Dalle parole di Mantovani è evidente la quantità di problemi che possono insorgere se non viene data la possibilità ai dipendenti e ai collaboratori di esprimere la loro cultura a pieno.

L'azienda, in quanto organizzazione formata da una pluralità di individui, si trova ad essere, nella maggior parte dei casi, e oggi molto più che nel passato, un punto di raccordo tra diverse culture, dove queste si incontrano e si mischiano, ibridandosi a vicenda. Il contesto estremamente dinamico che si afferma in un'impresa porta la cultura aziendale a ricoprire un ruolo fondamentale. La cultura organizzativa può essere definita come un insieme di regole che vigono nell'organizzazione e che, anche nel caso non siano scritte, sono comunque molto vincolanti (Bombelli, 2010). Il top management si trova dunque a dover gestire un trade-off molto significativo, che consiste nel bilanciare il bisogno di uniformità a quello di mantenere un contesto eterogeneo.

Parte della cultura organizzativa è quella che può essere percepita nella mission, nella vision dell'azienda o nel suo organigramma. E' questa la parte della cultura aziendale che possiamo definire *core*, poiché scelta univocamente dai centri decisionali delle imprese. In più possiamo individuare la cultura aziendale come mix dinamico di tutte le singole culture rappresentate da dipendenti e collaboratori. Viene a definirsi, dunque, una cultura aziendale su due livelli. La sfida per le imprese è quella di costituire una cultura organizzativa metanazionale (Gabrielli, Profili, 2012), nella quale ogni individuo proveniente da contesti nazionali differenti possa vedere una parte della sua cultura, e riconoscersi quindi nel modo di vedere e di operare dell'azienda. Al raggiungimento di questo obiettivo, l'impresa avrà a disposizione una forza

lavoro unita, che persegue i medesimi obiettivi, tuttavia con modalità diverse che possono essere efficacemente sfruttate in base al contesto.

3.2.1 Differenze tra le varie culture economiche

Una prospettiva interessante che consente di identificare alcune differenze tra le culture economiche nelle varie parti del mondo poggia sul concetto di capitalismo. Capire come le varie culture concepiscono il capitalismo può essere utile per un'impresa in moltissime situazioni. Al mondo possiamo individuare tre tipologie di capitalismo: anglosassone, renano (Scognamiglio, 2012) e orientale (prettamente cinese).

Il capitalismo anglosassone, che trova la sua massima espressione nell'economia americana, è caratterizzato dalla centralità dello *Shareholder*, ovvero l'azionista. L'orientamento al libero mercato e la poca avversione al rischio caratterizzante le culture di questo tipo, hanno portato alla nascita di un capitalismo basato sulla polverizzazione della proprietà aziendale. La storica ostilità nei confronti degli interventi statali ha posto l'azionista nella posizione di unico portatore di interesse. La struttura anglosassone individua il manager come vero e proprio padrone dell'impresa, che vede il suo potere limitato solamente da vincoli di natura economica o contrattuale (molto deboli). La cultura si è quindi prevalentemente mossa nella direzione secondo cui l'individuo sceglie di lavorare nell'impresa per fare velocemente carriera e raggiungere alti livelli retributivi, visione molto individualista.

In Europa, invece, si è sviluppato quello che viene definito capitalismo renano. La tendenza dello stato ad intervenire nelle faccende economiche con forza ha portato la visione renana a porre al centro dell'attività economica d'impresa gli *Stakeholders*, ovvero tutti i portatori di interesse (azionisti, stato, clienti, fornitori, dipendenti, ecc.). La gestione dell'impresa è basata sul concetto di *corporate governance* e sulla presenza di un individuabile gruppo di controllo che è fondamentalmente il proprietario dell'azienda. I numerosi gruppi presenti in Italia e posseduti prevalentemente da una famiglia che si tramanda l'azienda di

generazione in generazione, sono un esempio lampante di capitalismo renano. Dunque la cultura, in questi paesi, riflette il concetto di “accontentare tutti”, inteso come l’obbligo, in questo caso reale, per il top management di rendere conto ad una pluralità di soggetti, primi su tutti azionisti e stato. Inoltre i manager che lavorano in questo contesto hanno a che fare, alla luce del diritto *civil law*, con tutta una serie di norme imperative e costringenti che ne limitano la libertà, al contrario dei manager americani, ad esempio, che hanno molta più discrezionalità.

Il capitalismo orientale, prevalentemente rappresentato da quello cinese, si muove su binari differenti. Innanzi tutto il potere dello stato è estremamente alto. L’economia di mercato socialista che caratterizza la Cina permette allo stato, anche se il 70% del Pil proviene dal settore privato, di avere un controllo immenso sulle imprese. Basti pensare che la totalità dei top manager delle banche e delle imprese private più grandi è nominata dal governo. Da qui il primo aspetto della cultura economica cinese, che deriva dalla sensazione di completo controllo delle imprese da parte di altri. Ma, molto più interessante, è l’analisi dell’orientamento al benessere sociale delle imprese cinesi. Un esempio lampante più essere quello rappresentato da Jack Ma, fondatore della nota compagnia di e-commerce Alibaba. In un’intervista alla tv americana nel 2011, il proprietario del gruppo ha affermato che non si curerebbe minimamente di un fallimento della sua azienda, poiché ormai questa ha definito uno standard di servizio elevato che chiunque avesse voluto entrare nel mercato dell’e-commerce avrebbe dovuto seguire. Tale affermazione evidenzia l’orientamento al collettivismo tipico dei paesi orientali. Il motto di Jack Ma è “*Customers first, employees second and shareholders third*”, che da solo è già abbastanza eloquente riguardo la cultura capitalista cinese.

Capire la visione generale che un collaboratore ha riguardo economia e azione economica è importantissimo, soprattutto in questi tempi, caratterizzati da fenomeni di internazionalizzazione senza pari. La trasformazione delle imprese

locali in imprese “transnazionali”, come Coca Cola, Adidas, Apple, Unilever, che vendono ovunque e non producono in nessun luogo (Scognamiglio, 2012), porta le imprese a dover implementare pratiche di DM più efficaci che mai, per rispondere alle esigenze dei clienti di ogni cultura.

3.2.2 La diversità alla base della cultura aziendale: caso Verizon

Il caso Verizon si presenta come il migliore da analizzare quando si parla di *Diversity Management*, e in particolare di diversità culturale. Infatti la multinazionale americana, leader nel settore della telecomunicazione wireless, si trova ai posti più alti di molte classifiche legate alla diversità, come il quella stilata dal *Diversity MBA Magazine*, che la pone, nel 2013, al primo posto tra le migliori imprese in cui lavorare per manager di nazionalità differenti e donne. La dinamicità del settore delle tecnologie, legata alla presenza di numerose innovazioni che vengono proposte dalle imprese ad intervalli brevissimi, ha imposto alla Verizon di applicare un modello di business che si concentri il più possibile sulla competenza della sua forza lavoro e sul mantenimento della stessa tramite la selezione e il reclutamento dei migliori talenti al mondo. Inoltre, operando con più di 180.000 dipendenti in oltre 150 paesi, l'azienda deve rimanere sempre sulla cresta dell'onda per non perdere vantaggio competitivo, che ottiene, in buona parte, grazie alla grande eterogeneità presente al suo interno. Magda Yrizarry, Chief Talent and Diversity Officer (una figura manageriale che rende già abbastanza chiara la visione di Verizon in merito alla diversità), ha affermato che “essere competitivi in un mercato come questo, non è possibile senza una diversità del personale, di idee e di esperienze”.

Il credo della multinazionale statunitense è il seguente: “Non promuoviamo la diversità solo perché eticamente corretto, ma anche perché è una scelta di business intelligente”, un metodo di gestione che rientra perfettamente nell'ottica del *Diversity Management*, che in Verizon è una realtà affermata. L'azienda promuove la diversità secondo 4 punti fondamentali:

- una forza lavoro molto diversa ed eterogenea che riflette bisogni ed esigenze dei mercati di sbocco della compagnia;
- un ambiente lavorativo che promuove l'integrazione ed è caratterizzato da una tolleranza zero nei confronti della discriminazione (di ogni tipo);
- rapporti lavorativi con fornitori diversi;
- servizi a consumatori diversi cercando di andare in contro ai loro bisogni e al loro stile di vita.

Inoltre, la Verizon collabora continuamente con associazioni di lavoratori e professionisti, come la *Society of Women Engineers* per selezionare i neolaureati, e non solo, migliori in circolazione. Inoltre ha contatti frequenti con la *National Academy Foundation* per osservare giovani talenti già prima dell'università, talenti che segue poi lungo il loro percorso accademico. L'azienda offre anche dei programmi specifici per lo sviluppo della capacità di leadership, tramite il quale identifica i dipendenti con più alto potenziale e li forma, tramite *Mentoring* e *Workshop*, a ruoli manageriali all'interno dell'impresa. Grazie all'imparzialità con cui sono applicati questi programmi, il 27% del senior management è di colore, mentre il 37% sono donne. Proprio per le donne tiene un summit annuale al quale partecipano donne manager di tutto il mondo (facenti parte non solo del management Verizon), che presentano alle dipendenti di sesso femminile le loro storie ed esperienze professionali, fornendo consigli e indicazioni. Inutile indicare gli enormi vantaggi competitivi che questa politica porta alla Verizon. La motivazione e la produttività dei dipendenti è massima e la capacità di avere una posizione privilegiata nella cosiddetta "guerra dei talenti" permette all'azienda di mantenere una leadership basata sull'innovazione continua.

3.3 Diversità culturale nei processi di internazionalizzazione

Il processo di internazionalizzazione delle grandi imprese che sta continuamente aumentando in intensità da parecchi anni, pone le imprese a definire dei programmi di gestione particolari. In particolare, politiche di *Diversity*

Management, possono aiutare ad individuare chi, più di altri, possa essere adatto a ricoprire ruoli di potere nelle divisioni estere. La segmentazione della popolazione aziendale operata grazie all'individuazione delle diversità tra dipendenti e collaboratori, è un ottimo punto di partenza per comprendere quale background culturale può essere più adatto per gestire il proprio business all'estero. L'azienda deve provare ad identificare le motivazioni dei dipendenti e manager, in modo da definire un piano di espatrio personalizzato.

Ovviamente definire a priori il miglior dipendente da far espatriare solo perché della stessa nazionalità del paese obiettivo dell'internazionalizzazione, è uno degli errori più comuni che possono essere commessi. Come abbiamo già spiegato precedentemente, il background culturale (studiato nel modello di Hofstede) non è in grado di fornire un esatto quadro di tutte quelle che saranno le azioni future dell'individuo, e dunque non può essere utilizzato per operare scelte in modo veloce e senza un'accurata analisi. Il DM entra in gioco proprio qui, nell'esatto momento in cui occorre delineare il profilo perfetto del collaboratore che dovrà dirigere la divisione.

3.3.1 Valorizzare la diversità all'estero: *Global Staffing*

La gestione attiva della diversità in azienda può aiutare quando si utilizza il modello del *Global Staffing*, ovvero una serie di politiche specificamente utilizzate per individuare le risorse umane che dovranno ricoprire i vari ruoli in divisioni estere dell'azienda.

Secondo il modello, la scelta del personale da far espatriare, è possibile sulla base di tre alternative (Borg e Harzing, 1995):

- scegliere i manager della stessa nazionalità della azienda madre, definiti *Parent-country National*;
- far espatriare manager e dipendenti della nazionalità del paese di destinazione, ovvero gli *Host-country National*;
- selezionare i dirigenti di nazionalità terze, detti *Third-country National*.

Parent-country National

Scegliendo dipendenti e dirigenti provenienti dallo stesso background culturale della casa madre ci si assicura l'esportazione dei valori ad essa associati. Un dirigente PCN può trasferire politiche e conoscenze dalla corporate alla divisione estera (Sammarra, 2012). Tuttavia potrebbe trovare difficoltà per quanto riguarda la comprensione del mercato di sbocco. In tal caso l'azienda deve implementare efficaci pratiche di *Diversity Management* atte ad identificare gli individui che possano facilmente accettare e condividere la cultura del nuovo contesto, mantenendo tuttavia una forte identità culturale che gli permetta di esportare la cultura aziendale.

Tabella 3.2. Global Staffing

Tipologia	Contesto di provenienza	Benefici
Parent-country National	Azienda madre	Esportazione cultura aziendale
Host-country National	Azienda sussidiaria	Vicinanza culturale al mercato
Third-country National	Paese terzo	Management multiculturale

Fonte: Sammarra, 2012

Host-country National

Quando la scelta ricade su collaboratori che condividono lo stesso background culturale del paese di destinazione, l'azienda si assicura una maggiore conoscenza del mercato specifico. Queste competenze specifiche possono essere utilizzate per aumentare l'efficienza delle politiche aziendali. La scelta deve identificare un individuo che condivida anche la cultura aziendale, in modo tale da non deviare di troppo la traiettoria culturale della sussidiaria.

Third-country National

Scegliere manager e collaboratori TCN porta notevoli vantaggi all'impresa. Innanzi tutto si può creare una forza lavoro internazionale, che ricordando il caso della Verizon porta molti benefici. Inoltre la creazione di un team multiculturale assicura la presenza di individui che affrontano le problematiche aziendali in maniera differente. Quando si scelgono questi individui, le pratiche di DM devono indicare i componenti della forza lavoro che sono più in linea con la cultura di destinazione e con la cultura aziendale, devono inoltre possedere conoscenze particolari, legate al loro background personale, che possano essere esportate e sfruttate all'estero.

Conclusioni

Le conclusioni che possono essere tratte da questo elaborato possono partire dal prendere atto della crescente importanza che sta assumendo il Diversity Management nel contesto aziendale. Il crescente dinamismo del contesto economico globale impone alle aziende di indirizzare la propria traiettoria culturale verso la promozione e la gestione della diversità. Dipendenti e collaboratori di differenti etnie, religioni o età, devono collaborare insieme per il soddisfacimento di bisogni dei consumatori, ormai anch'essi estremamente eterogenei. Pertanto le imprese che non sapranno, nel prossimo futuro, gestire al meglio la diversità, motivando e sostenendo i propri dipendenti, sono destinate a fallire, lasciando il posto a quelle che saranno in grado di far fronte a tutte le nuove problematiche e opportunità che il contesto odierno presenta.

Dall'analisi sulle varie dimensioni della diversità portata avanti nel secondo capitolo viene alla luce la quantità di implicazioni e sfaccettature per il Diversity Management. La problematica della discriminazione, piaga sociale prima che aziendale, impone il riconoscimento di valori quali l'equità nei trattamenti e nelle possibilità di carriera e di sviluppo. Quando gli stati e gli enti sovranazionali non riescono a bloccare tale fenomeno l'impresa va a ricoprire un vero e proprio ruolo sociale. Questa, promuovendo ed incoraggiando la diversità individuale, forma e istruisce le persone all'interno secondo quest'ottica. Dipendenti e collaboratori, abituati a lavorare in un contesto eterogeneo, riconosceranno l'importanza di questi valori etici anche al di fuori delle organizzazioni. I casi analizzati più approfonditamente (Xerox e Verizon), sono citati ad esempio delle imprese del futuro, che, come già detto, dovranno uniformarsi al trend globale ed implementare un Diversity Management efficace.

La focalizzazione sulla diversità culturale è stata una scelta guidata dalle numerose implicazioni che questa possiede e sulle quali è possibile soffermarsi. Pari soltanto, forse, a quello della diversità di genere, la complessità di questo tema meritava un'analisi più approfondita e strutturata. I fenomeni di migrazione sempre più sostenuti e la crescente internazionalizzazione delle imprese multinazionali, stanno portando a contesti culturali senza precedenti. Il mix di

etnie, che interagiscono e si ibridano a vicenda, impone manovre alle imprese che siano in grado di far fronte all'aumento della diversità culturale nei contesti lavorativi. Gestire al meglio le diversità individuali porta alle organizzazioni notevoli benefici economici in termini di efficienza.

Bibliografia

Anand N., Daft R.L. (2007), *What is the right organization design*, «Organizational Dynamics», 36, 4, pp. 329-344.

Angeloni S. (2010), *L'aziendabilità*, FrancoAngeli, Milano.

Bombelli M. C. (2010), *Management Plurale: Diversità individuali e strategie organizzative*, Etas.

Borg M., Hatzing A.W. (1995), *Composing an International staff*, in Harzing A.W. e Ruysseveldt J.V. (Eds.), *International human resource management*, pp. 179-204, Sage, London.

Boyatsis R.E. (1993), *Beyond Competence: the choice to be a leader*, «Human Resource Management Review», 3, 1, pp. 1-14.

Caldwell R. (2003), *The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties*, «Journal of Management Studies», 40, 4, pp. 983-1004.

Cortese C.G., Del Carlo A. (2008), *La selezione del personale*, Raffaello Cortina Editore, Milano.

Costa G., Gianecchini M. (2009), *Risorse Umane: persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill.

Delery J. E. (1998), *Issues of fit in strategic human resource management: implications for research*, «Human Resource Management Review», 8, 3, pp. 289-309.

Eisenstat R. A. (1996), *What corporate human resource brings to the picnic: four models for functional management*, «Organizational Dynamics», 25, pp. 6-21.

Eurobarometer (2007), *Discrimination in the European Union*, p.13

Eurobarometer (2012), *Discrimination in the European Union*, p. 9

Freidson E. (1994), *How dominant are the professions?* in Professionalism Reborn, University of Chicago Press.

Gabrielli G., Profili S. (2013), *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Iseidi.

Gardenswartz L., Rowe A. (1994), *Diverse Team at work: capitalizing on the power of diversity*, McGraw-Hill, New York.

Guerci M. (2011), *La gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell'impresa*, FrancoAngeli, Milano.

Hendry C. (1995), *Human Resource Management: A strategic approach to employment*, Butterworth Heinemann, Oxford.

Hercules T. (1992), *Human Resource Planning in Eight British Organisations: a Canadian perspective*, in *The Handbook of Human Resource Management* a cura di **B. Towers**, Blackwell, Oxford.

Hofstede G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Sage, Beverly Hills, CA.

Inceoglu I., Sergers J., Bartram D. (2012), *Age –related differences in work motivation*, «Journal of Occupational and Organizational Psychology», 85, pp. 300-329.

Istat (2013), *Stereotipi, Rinunce e Discriminazioni di Genere*, p. 2

Kotler P., Kartajaya H., Setiwan I. (2010), *Marketing 3.0: dal prodotto, al cliente, all'anima*, Il sole 24 ore.

Kreitner R., Kinicki A. (2008), *Comportamento organizzativo. Dalla teoria all'esperienza*, Apogeo Editore.

Legge K. (1978), *Power, Innovation and Problem Solving in Personnel Management*, McGraw-Hill, London.

Legge K. (2005), *Human Resource Management: Rhetoric and Realities*, Anniversary Edition, Palgrave, London.

Lengnick-Hall M., Lengnick-Hall C., Andreade L. S., Drake B. (2009), *Strategic human resource management: The evolution of the field*, «Human Resource Management Review», 19, pp. 64-85.

Mantovani G. (1998), *L' elefante invisibile. Tra negoziazione e affermazione della diversità: scontri e incontri culturali*, p. 19, Giunti, Firenze.

Noe R. A., Wright P. M., Gerhart B., Hollenbeck J. R. (2012), *Gestione delle Risorse Umane*, Apogeo.

Perry E. L., Kulik C. T. (2008), *The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness*, «The International Journal of Human Resource Management», 19, 2, pp.262-273.

Profili S., Innocenti L. (2012), *Valorizzare la diversità*, in Gabrielli G. e Profili S. (2012), *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, cap.14, pp. 373-390.

Ryan R. M., Deci E. L. (2000), *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*, «American Psychologist», 55, pp. 68-78.

Rugman A. M., Collison S. (2009), *International Business*, Pearson Education Limited, Harlow, UK.

Sammarra A. (2013), *Gestire le persone nella prospettiva internazionale*, in Gabrielli G., Profili S. *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, cap 15, pp. 391-410, Isedi.

Storey J. (1995), *Human Resource Management: A Critical Text*, Routledge, London.

Scognamiglio Pasini C. (2012), *Economia Industriale: economia dei mercati imperfetti*, cap.4, LUISS University Press, Roma.

Strober M. H. (1987), *Occupational Segregation*, voce del dizionario di economia «The New Palgrave», a cura di J. Eatwell, M. Milgate e P. Newman.

Tajfel H., Turner J. (1979), *An Integrative Theory of Intergroup Conflict*, in W. G. Austin, S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Brooks/Cole, California.

Ulrich D. (1997), *Human Resource Champions*, «Harvard Business School Press», Cambridge, MA.

Ulrich D., Brockbank W. (2005), *The HR value proposition*, Harvard Business School Publishing, Boston, MA.

Sitografia

www.xerox.it

www.istitutoiard.it

www.unilever.it

www.repubblica.it

www.lastampa.it

www.censis.it

www.fainotizia.it

valored.it

www.bosch-career.it

www.ilsole24ore.com/

www.diversitymbamagazine.com