

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

IL DIVERSITY MANAGEMENT
COME MODELLO DI VALORIZZAZIONE ORGANIZZATIVA

RELATORE

Prof. Gabriele Gabrielli

CANDIDATO

Angelica Craveli

Matricola 173361

ANNO ACCADEMICO 2014/2015

<i>Introduzione</i>	3
<i>Capitolo Primo: L'importanza della gestione delle risorse umane nelle organizzazioni</i>	6
1.1: Sviluppo storico delle teorie organizzative	6
1.1.1: Le teorie organizzative classiche	6
1.1.2: La scuola delle relazioni umane	8
1.2: Strategia d'impresa e gestione delle risorse umane	9
1.2.1. Il progresso strategico della funzione HRM	12
1.2.2: Evoluzione della funzione DRU	15
1.2.3: Definizione delle competenze di manager e professional HR	17
1.3: Le risorse umane nella Pubblica Amministrazione	20
 <i>Capitolo Secondo. Il Diversity Management: logiche strategiche e gestione delle diversità</i>	 22
2.1: Centralità del ricorso al Diversity Management	23
2.1.1: Vantaggi e svantaggi del Diversity Management	25
2.1.2: Diversity Climate	27
2.2: Valorizzazione e gestione delle diversità	29
2.2.1: Caratteristiche culturali	29
2.2.2: Diversità di genere	32
2.2.3: Differenze di età	36
2.2.4: Differenze di razza ed etnia	38
2.2.5: La disabilità	39
2.3: Approcci HR al Diversity Management	41
2.4: Politiche ed indirizzi comunitari	44
 <i>Capitolo Terzo: L'importanza dei comportamenti organizzativi</i>	 48
3.1: Identificazione organizzativa	49

3.2: Personalità	50
3.2.1: I big five	51
3.2.2: Il Locus of control	52
3.2.3: IL modello di Myers-Briggs	53
3.3: Atteggiamenti e valori	54
3.4: Job satisfaction	55
3.5: Engagement e committment	57
3.6: Comportamento di cittadinanza organizzativa	58
3.7: La motivazione come spinta verso la performance	59
3.7.1: Modelli orientati al contenuto	60
3.7.2: Modelli orientati al processo	63
 <i>Capitolo Quarto: La Diversità nelle scuole superiori italiane</i>	 66
4.1: Gli istituti	66
4.2: Il campione	67
4.2.1: La metodologia	69
4.3: I risultati	71
4.4: Conclusioni	73
 <i>Considerazioni finali</i>	 75
 <i>Riferimenti bibliografici</i>	 77

Introduzione

Il progresso, la globalizzazione, i mutamenti demografici, l'incessante evoluzione della tecnologia, le migrazioni, l'aumento della presenza femminile nel mondo del lavoro sono alcuni dei fattori che stanno attualmente incidendo con forza sulla struttura e organizzazione delle imprese. Esse, con la maggiore diffusione di informazioni, con il continuo contatto con culture e valori diversi, operano all'interno di un mondo complesso e multietnico del quale spesso diventa complicato definire i confini.

Cresce la necessità di differenziazione e personalizzazione dei prodotti, di riuscire a creare e mantenere un vantaggio competitivo nei confronti delle altre imprese.

In un contesto come quello attuale, una delle poche risorse inimitabili che l'impresa ha a disposizione è proprio il **capitale umano**.

Aumentando l'attenzione verso l'importanza del lavoratore e della sua sfera sociale e psicologica aumenta di conseguenza il bisogno delle imprese di creare ambienti di lavoro inclusivi, accoglienti, consoni all'efficiente svolgimento delle mansioni e che, soprattutto, non pongano limiti alla particolare attenzione all'inclusione di tutti i collaboratori, indipendentemente da condizioni demografiche o sociali.

Proprio la diversità e la sua gestione costituiscono i temi centrali di questo elaborato. Infatti, con l'incremento degli studi riguardanti l'attuale situazione economica, sono stati messi in discussione i classici modelli organizzativi per approdare a nuovi approcci che permettono alle imprese di far fronte ai mutamenti dell'ambiente con cui si relazionano. Tra essi, viene analizzato quello riguardante la gestione della diversità nelle organizzazioni

Il Diversity Management, nasce proprio in risposta all'esigenza posta in essere dai managers di gestire in modo efficace le differenti risorse umane a loro disposizione. Gli aspetti negativi legati alla diversità, sono infatti insiti nella loro non considerazione da parte della dirigenza e nella sottovalutazione degli effetti che una loro mancata gestione comporta.

Ogni individuo esprime in maniera differente le proprie capacità, attitudini e comportamenti, in reazione agli stimoli provenienti dall'ambiente circostante. Questa differenza rispecchia i distinti percorsi di studio, di vita, di carriera, ecc., propri di ciascun individuo, oltre all'insieme di tratti biologici e storico – evolutivi che diventano parte integrante dei differenti gruppi sociali.

Nuove norme antidiscriminatorie infatti sono state emanate anche a livello europeo, per far crescere l'interesse e l'attenzione di imprese e investitori verso l'aspetto non solo finanziario delle imprese, ma anche verso i cosiddetti “*intangible assets*” dei quali le risorse umane fanno parte.

L'interesse per la diversità, sorge proprio in relazione all'importanza che essa riveste nella determinazione di molteplici aspetti che caratterizzano la vita sociale e organizzativa degli individui.

Il primo capitolo dell'elaborato è dedicato ad un excursus storico delle principali teorie organizzative, attraverso il percorso di sviluppo della funzione “Risorse Umane” e l'avvento dello Strategic Human Resource Management con le caratteristiche e competenze che un manager e professional HR dovrebbe avere fino ad arrivare ad un breve accenno al settore della pubblica amministrazione.

Nel corso del secondo capitolo si sottolineano le diverse sfaccettature degli approcci al Diversity Management, tramite la scomposizione delle problematiche legate alle diversità culturali, di genere, di età, di razza ed etnia e non ultime quelle connesse alle disabilità. Legate a queste problematiche, vengono esplicitate le varie politiche ed indirizzi comunitari con riferimenti alla normativa internazionale.

Il terzo capitolo, analizza una serie di tratti essenziali e individuali che caratterizzano ogni soggetto quali la personalità, gli atteggiamenti, i comportamenti, il locus of control e i valori che, nel loro insieme, possono essere influenzati all'interno dell'organizzazione dalla motivazione, soddisfazione ed identificazione organizzativa che il lavoratore sviluppa vivendo quel determinato ambiente e che si riflettono in modo diretto sulle performance dell'impresa e dell'individuo.

L'ultimo capitolo, infine, dedicato ad un caso empirico e che si inserisce in un progetto di ricerca che coinvolge diverse università, quali la Luiss Guido Carli, l'Università Europea di Roma, l'Università degli studi dell'Aquila e l'Università Politecnica delle

Marche. L'attenzione in questo caso è stata rivolta ai docenti di due scuole secondarie di secondo grado del Lazio: l'Istituto Sacro Cuore Trinità dei Monti di Roma ed il Liceo Falcone e Borsellino di Zagarolo (Rm). I docenti dei due Istituti hanno acconsentito a partecipare ad una survey finalizzata a rilevare le loro percezioni relative al loro ambiente di lavoro, la loro identificazione organizzativa, l'engagement, i comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB) e tutto ciò che riguarda la percezione delle differenze di età e di genere all'interno del loro Istituto.

I dati rilevati nei due Istituti, profondamente diversi sia dal punto di vista organizzativo (il primo è un istituto paritario, il secondo pubblico) che dal punto di vista del contesto sociale, si sono dimostrati congruenti in vari comparti e confrontabili con le medie statistiche italiane ed hanno evidenziato per entrambi gli Istituti, la presenza di un ambiente di lavoro inclusivo e motivante che permette un forte coinvolgimento e commitment da parte dei docenti che interagiscono con esso.

La ricerca concentrandosi sull'ambiente dell'insegnamento, ha dimostrato quanto la scuola sia da sempre ed ancora oggi, uno degli ambienti lavorativi in cui si concretizzano i costrutti del Diversity Management, soprattutto per quanto riguarda il gender diversity climate ed il work-family conflict conseguenza della forte presenza di management femminile che per lungo tempo è stato un unicum nel suo genere.

Capitolo primo: L'importanza della gestione delle risorse umane nelle organizzazioni

1.1: Lo sviluppo storico delle teorie organizzative

“Le organizzazioni sono entità sociali guidate da obiettivi, progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati che interagiscono con l’ambiente esterno.” (Daft, 2013, p. 12)

Da questa definizione si comprende come le organizzazioni siano centri di collaborazione tra individui che perseguono uno stesso fine e che necessitano di essere in continuo contatto con altri, sia all’interno dell’organizzazione, sia all’esterno, tramite una complessa rete di reciproche relazioni.

Ma come si è arrivati a comprendere l’importanza e le potenzialità del capitale umano all’interno dell’ambiente organizzativo?

Necessario in questo caso è citare l’importanza delle **teorie organizzative**, che aiutano la comprensione degli avvenimenti passati e contribuiscono alla previsione di futuri possibili scenari economici, favorendo l’efficace ed efficiente gestione delle organizzazioni.

1.1.1: Le teorie classiche

Tra la seconda metà dell’800 e la prima guerra mondiale, in un clima di innovazione, ricerca e ampliamento dei mercati, grazie all’estensione della rete di trasporti, prende vita la seconda rivoluzione industriale.

Centro dello sviluppo economico diventano le fabbriche, i lavoratori, la parcellizzazione dei loro compiti secondo principi scientifici e standardizzati. Si ricerca l’efficienza, l’incremento esponenziale della produttività e conseguentemente dei profitti.

Lo studio di questo contesto industriale viene affrontato dall'ingegnere ed imprenditore statunitense Frederick Winslow Taylor nella sua monografia del 1911 "*Principles of Scientific Management*".

Nel suo scritto, l'autore si concentra sulla necessità di una meccanicizzazione del processo produttivo, che deve avvenire tramite step e principi ben identificati e definiti.

L'inizio del processo è costituito dallo sviluppo della scienza, ovvero dall'esigenza di analizzare scientificamente il lavoro e andare ad individuare, tra i dati empirici, la "modalità ottima".

Egli afferma l'esigenza di campionare un numero specifico di attività, scomponendo il lavoro studiato in compiti semplici (facilitando notevolmente l'analisi puntuale dei singoli problemi) che devono essere cronometrati e valutati, individuando tra di essi il procedimento più rapido per compiere ogni operazione. In questo modo si eliminano i movimenti superflui o errati e si ha la possibilità di analizzare, allo stesso tempo, anche l'efficienza dei macchinari e strumenti utilizzati.

Il lavoro poi è ricomposto per somma delle attività più efficienti individuate e si procede così alla standardizzazione finale dell'intero complesso di produzione, che sarà coordinato e controllato da un supervisore. I lavoratori perciò sono selezionati e addestrati scientificamente, senza alcuna considerazione, da parte della direzione dell'impresa, per la fatica che essi sopportano, nel ripetere continuamente una stessa operazione, ciò ha come conseguenza il logoramento psico-fisico e la loro alienazione con conseguente aumento del turn-over. (Costa, Gianecchini, 2009)

Henri Fayol, con la Teoria della "Direzione amministrativa del lavoro", cerca di superare i limiti della teoria di Taylor, individuando norme universali ed oggettive per l'esercizio della funzione direzionale. Egli propone alcuni principi, quali: "la divisione del lavoro"(analizzata a livello micro per quanto riguarda le mansioni e a livello macro con la suddivisione in unità organizzative); il principio "dell'unità di comando", con il quale afferma la necessità per un dipendente di ricevere ordini da un unico capo; il principio del "numero di livelli gerarchici", secondo il quale è necessario un appiattimento della struttura gerarchica evitando sovrapposizioni ed infine il principio "dell'ampiezza delle capacità di controllo" che delinea l'importanza della concentrazione delle funzioni di supervisione nelle mani di un unico

individuo. Fayol sottolinea perciò l'importanza di una gestione efficiente ed impersonale dell'organizzazione con il rispetto di ruoli e posizioni.

Aspetti di queste due teorie si ravvisano anche negli studi di Max Weber nella "Teoria burocratica". La suddivisione del lavoro, presente anche in questo contesto, però, non è più applicata al lavoro in fabbrica, postulato da Taylor, ma al lavoro d'ufficio dei cosiddetti "colletti bianchi". Egli riprende anche il tema della gerarchia, affermando la necessità di un sistema rigido e strutturato soprattutto all'interno dell'organizzazione pubblica. Nello specifico scende nell'analisi della "burocrazia", che viene descritta tramite una serie di caratteristiche: la "divisione del lavoro" regolata genericamente da norme; "gerarchia degli uffici" ovvero creazione di organigrammi rigidi anche nell'aspetto comunicativo; "regole generali" alle quali si fanno risalire le decisioni e le azioni e "impersonalità nelle relazioni esterne ed interne" che favoriscono il prevalere della razionalità nei doveri d'ufficio.

Questa impostazione si ritiene abbia una superiorità tecnica rispetto ad altri modelli organizzativi, in quanto la chiarezza delle regole, delle competenze, delle progressioni di carriera e il percorso rigido delle comunicazioni favoriscono una maggiore prontezza di risposta agli stimoli esterni, maggiore precisione e specializzazione nelle competenze richieste ai dipendenti.

Si può notare come nessuna di queste teorie prenda in considerazione la fatica fisica e mentale del lavoratore, i suoi bisogni e le sue necessità. Il lavoratore è soltanto una macchina da sfruttare sino al suo logoramento.

1.1.2: La scuola delle relazioni umane di Mayo

Alla fine degli anni '20, il sociologo Elton Mayo, con i suoi studi, dimostrò che nel lavoro industriale, non erano fondamentali le condizioni oggettive (ambienti, struttura produttiva, pause dal lavoro, paghe), ma gli aspetti soggettivi e la vita informale della fabbrica; quindi, tutto quello che sentono e pensano i lavoratori e i rapporti interpersonali che riescono ad instaurare. Mayo fu uno dei primi a considerare gli errori del Taylorismo e la sua eccessiva rigidità, notando il progressivo aumento del turn-over dovuto alla "disumanizzazione" del

lavoratore. L'autore, successivamente, condusse una poderosa indagine empirica, dal 1927 al 1932, negli stabilimenti di Hawthorne della Western Electric. I dati raccolti lo portarono a scoprire l'importanza del **fattore umano**, della sua motivazione e la necessità di modificare i metodi di direzione industriale. Resoconti delle sue ricerche e idee furono esposti nella raccolta di scritti "*The human problems of an industrial civilization*" (trad. it. I problemi umani e sociopolitici della civiltà industriale, UTET, Torino, 1969), del 1933, che costituisce la sua opera più nota.

Egli perciò si pose in totale contrapposizione con le teorie classiche, anche rispetto all'aumento della produttività, causato non dalla parcellizzazione del lavoro o da incentivi monetari, ma da un numero insieme di concause, che partecipano alla creazione di un ambiente lavorativo salubre, collaborativo, attento alle necessità e ai bisogni dei lavoratori. Attraverso questa nuova impostazione Mayo individuò grandi vantaggi per le organizzazioni, che avrebbero visto aumentare l'efficienza produttiva e diminuire notevolmente il tasso di turn-over.

1.2: Strategia d'impresa e gestione delle risorse umane

La strategia d'impresa può essere definita come “Il modello di decisioni con il quale un'impresa determina i propri obiettivi, formula le politiche e i piani per raggiungerli, definisce in quali business operare, quale organizzazione intende costruire, la natura dei vantaggi economici e non economici che intende dare ai propri azionisti, ai collaboratori, ai clienti e alle comunità locali” (Andrews, 1980, manuale di economia e organizzazione aziendale Fernando Azzariti: 92).

Essa perciò contribuisce all'individuazione di un indirizzo comune per il processo decisionale di imprenditori e top manager, incanalando le loro potenzialità nel raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

Tra questi obiettivi troviamo la creazione di un vantaggio competitivo.

Si intende per vantaggio competitivo la capacità dell'impresa di ottenere un ritorno sugli investimenti superiore alla media del settore e con un tempo di risultato minore rispetto ai concorrenti. Tutto ciò è sostenuto da Hamel, Prahalad e Porter. Quest'ultimo inoltre afferma

che la formazione delle strategie è caratterizzata da due fasi: *la formulazione*, in cui vengono definiti gli scopi e i piani attraverso cui agire per l'ottenimento delle finalità proprie dell'organizzazione e *l'implementazione*, in quanto la strategia non è un processo certo e statico, ma si evolve insieme alle caratteristiche interne ed esterne all'impresa. Da ciò discende la continua rivisitazione delle strategie per favorire l'adattamento alle nuove condizioni. Infatti Mintzberg (1994) sottolinea l'importanza della fase di implementazione rispetto all'eccessiva attenzione per la fase di elaborazione del piano strategico, in quanto garantisce maggiore adattabilità alle continue mutazioni delle situazioni ambientali e competitive.

Porter amplia la sua analisi indicando tre possibili soluzioni per il raggiungimento del **vantaggio competitivo**.

La prima è una "strategia di differenziazione", attraverso la quale le organizzazioni cercano di distinguere i propri output e prodotti venduti da quelli dei concorrenti, che producono beni simili e che operano all'interno dello stesso mercato. Tutto ciò comporta costi aggiuntivi sia per l'azienda, la quale deve possedere sufficienti risorse, capacità di marketing, di innovazione e creatività, sia per il potenziale acquirente indifferente alla maggiorazione di prezzo.

La seconda strategia è quella della "leadership di costo", che viene applicata dall'impresa per incrementare la quota di mercato, mantenendo bassi i costi rispetto ai concorrenti. L'organizzazione così cerca in ogni modo di ridurre i costi attraverso una produzione efficiente e snella con la riduzione dei tempi di lavorazione e stretti controlli. Ciò procura all'impresa profitti più elevati e la rende pronta a qualsiasi nuovo ingresso nel mercato di potenziali concorrenti. Queste due prime strategie sono maggiormente applicabili ad ambienti competitivi ampi. Tipica di ambiti competitivi ristretti è invece la "focalizzazione", che sposta la sua azione tra le due precedenti, concentrando i suoi sforzi verso i costi bassi o verso l'unicità della produzioni con la differenziazione focalizzata o leadership di costo focalizzata.

Inoltre, la relazione tra risorse umane e strategia può essere approfondita e analizzata attraverso tre approcci.

Il primo è l'"approccio lineare" (Chandler 1963) basato sul paradigma "strategia-struttura", in cui l'inserimento delle risorse umane nell'organizzazione dell'impresa è conseguente e residuale rispetto alla definizione della strategia dalla quale dipenderà la costituzione della struttura più favorevole alla sua implementazione (Costa, Gianecchini, 2009). Si viene così a delineare una

relazione unidirezionale, che collega la strategia alle risorse umane, passando per la definizione della struttura organizzativa (Figura 1). Questa relazione delinea le risorse umane come risorsa adattabile e "residuale" (Boldizzoni, 2007), che è efficace solo in ambienti stabili, e fortemente verticalizzati, ma limita i suoi effetti in situazioni e ambienti complessi e in continua evoluzione.



Figura 1 – Approccio lineare – Costa, Gianecchini, 2009

I limiti dell'approccio lineare in ambiente variabile, complesso e gerarchizzato, vengono parzialmente superati dall'"approccio interdipendente". In questo secondo approccio, la relazione lineare lega strategia, struttura e risorse umane e un legame interdipendente le porta ad influenzarsi reciprocamente e ad essere condizionate anche dall'ambiente esterno al quale tendono ad adattarsi. La struttura rispecchia la strategia che, a sua volta, viene influenzata dalla struttura in un processo circolare (Costa, Gianecchini, 2009), il quale coinvolge le risorse umane che influenzano a loro volta la struttura stessa. Così le risorse umane diventano strategiche per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. (Tichy et al., 1984)



Figura 2 - Approccio interdipendente – Costa, Gianecchini, 2009

Ulteriore progresso nella connessione tra strategia, struttura e risorse umane si ha con l'"approccio evolutivo". Esso amplia la visione circolare, inserendo il paradigma all'interno di un sistema ambientale e strategico, che tenga in considerazione, sia gli attori interni che esterni e che si "evolve" tenendo in debito conto le decisioni passate secondo una logica di "path dependence", le trasformazioni delle forme istituzionali e dell'organizzazione. Così che la variabile centrale dell'intero sistema risultino le risorse umane. (Boldizzoni. 2007)

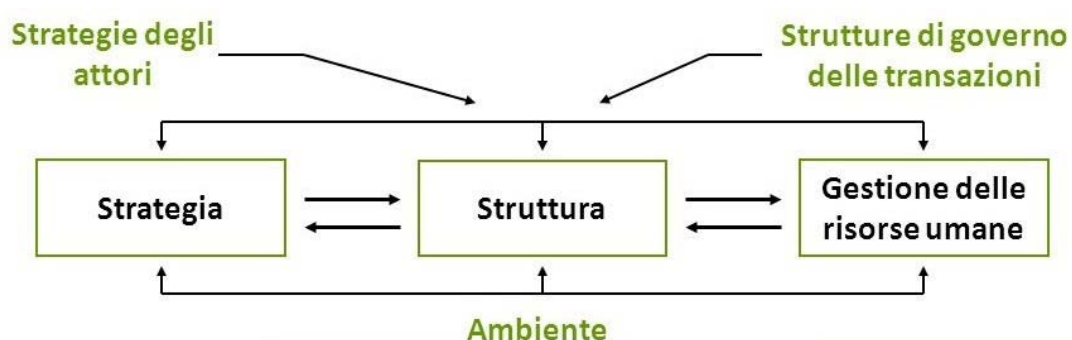


Figura 3 – Approccio evolutivo – Costa, Gianecchini, 2009

1.2.1. Il progresso strategico della funzione HRM

La scelta tra queste teorie può essere semplificata individuando due principali modelli: il modello dell'analisi competitiva e il modello della resource based view. Il primo è basato sugli studi di Porter esponente della Harvard Business School, e sostiene l'importanza della conoscenza di queste teorie da parte del management, che deve sapere adottare la strategia migliore, che sia in perfetta sintonia con le regole del mercato in cui opera l'impresa, privilegiando così l'ambiente esterno all'organizzazione. La creazione di valore da parte dell'impresa è influenzata da cinque forze competitive che traggono le loro radici dal paradigma

dell'*industrial organization* struttura-condotta-performance secondo il quale la condotta e la performance dell'impresa dipendono dalla struttura del settore. Le 5 forze sono: i potenziali entranti, gli acquirenti, i beni sostituiti, i fornitori e i concorrenti.

Concentrandosi sull'ambito esterno, questo modello pecca di attenzione verso le risorse interne all'impresa specialmente verso le *risorse umane*.

Il modello della *resource based view* sostenuta da Barney e Grant nel 1991, pone al centro della sua analisi la competenza organizzativa, ovvero la capacità dei vertici dell'organizzazione di saper valorizzare, integrare e motivare le risorse a propria disposizione creando un vantaggio competitivo. Quest'ultimo dovrà essere basato sulla sinergia e ricombinazione delle risorse, che comprendono: *“tutti gli asset, capacità, processi organizzativi, caratteristiche dell'impresa, informazioni, conoscenze ecc. che le consentono di concepire ed implementare strategie che ne aumentano l'efficacia e l'efficienza”* (Barney, 1991).

Secondo Grant, inoltre, le risorse possono essere distinte in tangibili (finanziarie o fisiche), intangibili (come brevetti, tecnologie e altre proprietà intellettuali) e umane (capacità, qualità e lealtà e impegno dei lavoratori). Tra esse il management deve riuscire ad individuare e combinare gli asset che ha a disposizione, nel miglior modo possibile così da realizzare performance superiori e più durature rispetto ai concorrenti. Queste unicità possono essere definite *competenze distintive* secondo Selznick (1957), *fattori critici di successo* per Hofer e Shendel (1984) o *core competences* secondo Prahalad e Hamel (1990) e devono possedere le seguenti caratteristiche: la rarità, l'inimitabilità, l'insostituibilità, la capacità di generare valore e di non essere trasparenti nel contributo offerto alle performance aziendali (Costa, Gianecchini, 2009).

In quest'ambito, le risorse umane sono considerate come una categoria composita avendo caratteristiche tipiche sia delle risorse tangibili e che di quelle intangibili. La componente tangibile è individuabile nel numero delle risorse umane a disposizione dell'impresa e la componente intangibile risulta dalle conoscenze, competenze e know-how che ogni risorsa umana possiede. Da ciò, le competenze apportate dalle risorse umane all'impresa rispecchiano il vero valore di esse ed estrinsecano quello che l'impresa sa fare (Fontana, Caroli, 2009).

Quindi per la *resource based view*, risulta centrale il ruolo delle risorse umane nelle relazioni con la strategia dell'impresa. Queste relazioni possono essere collocate all'interno di due

orientamenti individuati da Legge (2005). Il primo è definito "hard" e considera le risorse umane come un'attività passiva, che viene posta al di fuori dell'elaborazione strategica e che da essa dipende; il secondo, definito "soft" delinea, invece, l'importanza delle persone, del loro impegno e motivazione come fulcro del vantaggio competitivo, riconoscendo la necessità che i lavoratori abbiano una parte attiva e fondante della strategia d'impresa.

In questo ambito, Golden e Ramnujan (1985) individuano, infatti, due approcci che collegano le risorse umane alla strategia. Secondo il primo approccio, la gestione delle risorse umane contribuisce al raggiungimento di obiettivi strategici, ma non è presa in considerazione nella formulazione del piano strategico. Nel secondo approccio, per il raggiungimento del risultato d'impresa, risorse umane e strategia si condizionano e si influenzano reciprocamente.

Dalla resource based view trae le sue origini lo strategic human resource management (Wright, Snell, 1998), che ricerca un punto di equilibrio tra la strategia d'impresa e il settore delle risorse umane. Questo nuovo approccio conferma le risorse umane come traino per il vantaggio competitivo dell'impresa. Esso individua tre obiettivi quali: l'integrazione tra la business strategy e le politiche riguardanti le risorse umane; l'individuazione di obiettivi chiari così da fornire precise linee guida con le quali affrontare i mutamenti dell'ambiente competitivo e la ricerca di strategie aziendali che sfruttino i punti di forza interni. Lado e Wilson (1994) comprendono che la combinazione tra le politiche di risorse umane e un overall system (sistema di gestione coerente integrato) può rappresentare una risorsa difficilmente imitabile, andando così a costituire un'asset invisibile per il raggiungimento del vantaggio competitivo e non più unicamente un oneroso costo da sostenere.

Lo Strategic Human resource Management (SHRM) è stato, e rimane, una delle più potenti ed influenti teorie emerse nel campo del business e management durante gli ultimi 25 anni.

Inoltre, difficile risulta farne una definizione univoca in quanto lo SHRM è una concezione dell'organizzazione che varia nel tempo come i fattori di successo organizzativo. Questi sono stati determinati da cambiamenti culturali, processi di reingegnerizzazione, competenze manageriali, dalle peculiarità del management e da trasformazioni della leadership.

Questo continuo mutamento non influenza unicamente l'organizzazione, ma anche gli individui che sono in contatto con essa; proprio per questo motivo è necessario analizzare con occhio critico gli sviluppi delle relazioni che si vengono a creare tra i due soggetti.

1.2.2: Evoluzione della funzione DRU

Le teorie che si sono susseguite nel tempo hanno avuto ripercussioni reali sulla funzione della Direzione Risorse Umane (DRU). Le trasformazioni storiche, economiche, culturali e sociali hanno influito, seppur lentamente, sulla trasformazione della DRU da funzione di amministrazione del personale a fulcro della gestione del cambiamento, facendo così acquisire alle risorse umane l'odierno ruolo fondamentale nella strategia organizzativa.



Figura 4 – Evoluzione funzione DRU – “Organizzazione aziendale” – Prof. Nunzio Casalino (2014)

Nell'evoluzione della DRU possiamo individuare tre fasi temporali (Figura 4) che troviamo ancora oggi in diversi tipi di organizzazione.

Possiamo contestualizzare la prima fase "amministrazione del personale", negli anni '50 del 1900, quando alla funzione DRU erano attribuiti compiti normativo-contrattuali e di

amministrazione delle paghe, dove la funzione decisionale risiedeva nelle mani dei vertici dell'organizzazione e non veniva influenzata dalla linea operativa. Questa impostazione è ancora oggi ravvisabile nelle pubbliche amministrazioni, dove l'unico rapporto con i dipendenti è rappresentato dall'amministrazione del personale, nelle piccole imprese amministrate dal fondatore o da un ristretto gruppo di persone e nelle grandi aziende burocratizzate (Costa, Gianecchini, 2009).

Nella seconda fase, "gestione del personale", che si sviluppa tra gli anni '60-'80, la funzione DRU subisce l'influenza delle nuove normative in merito al diritto del lavoro e inizia ad occuparsi con maggiore vigore della gestione del personale, relazioni sindacali, contrattazione e formazione. Permane questa impostazione nelle imprese di medie e grandi dimensioni, che hanno sviluppato nel tempo una adeguata esperienza nella gestione delle risorse umane. (Materiali didattici, Organizzazione aziendale – Prof. Nunzio Casalino, 2014)

La "direzione e sviluppo delle risorse umane" rappresenta infine la terza fase, che prende il suo avvio a partire dagli anni '90. Gli ambienti più complessi e turbolenti, tipici di questo periodo storico, hanno offerto maggiori opportunità di innovazione attraverso l'integrazione, ai massimi livelli decisionali, delle politiche del personale che si occupano di scelte strategiche, operative e direzionali. In pratica si ha l'avvio di comportamenti concentrati verso la comunicazione, le relazioni interne, i sistemi più complessi di compensation e i corsi di formazione e qualificazione. Tutto ciò è tipico delle medie e grandi aziende attente all'innovazione.

Le tendenze evolutive della DRU, vedono le funzioni relative al personale come un valore aggiunto, maggiormente incentrato sui bisogni umani rispetto a standard di procedure e strumentazioni, allargando la sua influenza sull'orientamento del sistema gestionale e amministrativo. Queste tendenze non implicano l'esclusione della persistenza in ambiti delimitati, di caratteristiche delle forme di DRU precedenti. Infatti non sarebbe, pertanto, pensabile, che tutte le organizzazioni attualmente convergano verso una struttura di Direzione e sviluppo delle risorse umane, in quanto questa è dipendente dal settore e ambiente competitivo in cui l'impresa opera (Costa, Gianecchini, 2009).

1.2.3: Definizione delle competenze di manager e professional HR

Buckley e Monks (2004) descrivono le competenze richieste ai manager e professional HR per un'azione strategica efficiente. Tra queste, essi citano l'importanza di avere un'ottima conoscenza del business, l'abilità e le capacità adatte alla funzione svolta, la ricerca dello sviluppo di una cultura aziendale che si evolva a seconda dei diversi scenari economici e, infine, l'autorevolezza professionale.

Ulrich sviluppa invece un modello di competenze più puntuale, che prevede quattro ruoli chiave per i manager HR creando una matrice a due variabili: l'orientamento strategico di breve o lungo periodo e la focalizzazione sulle persone o sui processi (figura 5).

Nel primo ruolo, il leader agirà come "strategic partner", ovvero ricercherà l'allineamento delle politiche e processi alle strategie d'impresa in un orizzonte di lungo periodo; opererà nel secondo ruolo come "administrative expert" per quanto concerne le attività di reclutamento, selezione, formazione, sviluppo, gestione delle ricompense concentrandosi sul breve periodo; nel terzo ruolo, quello dell'"employee champion", il manager si farà rappresentante delle esigenze dei lavoratori, ricercando il dialogo e provvedendo al progresso delle loro competenze e commitment risolvendo le loro problematiche, contribuendo al pieno soddisfacimento delle loro aspettative. L'ultimo ruolo è quello del "change agent", in cui il manager diviene attore del cambiamento nel lungo termine, supportando i colleghi e la leadership dell'impresa verso il progresso, rimanendo sempre concentrato sulle persone e sulla diffusione della cultura aziendale come veicolo di innovazione e trasformazione.

Dave Ulrich Model of HR Roles



Figura 5 - Ulrich (1997) Human Resource Champion

Questo modello analizza solo in uno dei quattro ruoli l'aspetto delle risorse umane, incentrandosi sulla business partnership. Alla luce di questi limiti, la teoria è stata rielaborata dallo stesso Ulrich e da Brockbank (2005). L'obiettivo non è più la business partnership, ma riuscire ad orientare la leadership HR, tramite la creazione di uno schema volto ad equilibrare le competenze dei professional HR sia verso il business, che verso lo sforzo di comprensione del personale. Così il manager HR deve possedere capacità organizzative particolari, che gli permettano un efficace ed efficiente gestione del cambiamento, della strategia e la creazione di una rete di relazioni sostenuta da una buona reputazione. I ruoli del primo modello di Ulrich vengono così modificati: l'HR leader può agire come "human capital developer", "strategic partner", "functional expert" o "employee advocate", riuscendo a soddisfare con le proprie capacità differenti ambiti di business e di HR, ma rilevando comunque la necessità di approfondire la multi stakeholder partnership.



Figura 6 - Organizzazione e gestione delle risorse umane - Gabrielli, Profili, (2012:23)

Dunque, in quest'epoca, centrale è il people management, ossia l'analisi del comportamento organizzativo e della motivazione di persone e associazioni e la people strategy quale complesso di prassi, progetti e politiche aziendali, dettati da una mission e rivolti alla modifica dei comportamenti e all'ottimizzazione del business.

Lo Human Resource Manager, a seguito del processo di globalizzazione che ha visto un progressivo e maggiore contatto tra individui, anche profondamente distanti e diversi tra loro, ha l'obbligo di concentrare i suoi sforzi anche nella ricerca dell'integrazione e valorizzazione delle diversità, spingendo i propri collaboratori verso una internazionalizzazione delle carriere e percorsi formativi.

Oltre il management, interessante è analizzare tutto ciò che fa operativamente la funzione **risorse umane** che permette il funzionamento della struttura organizzativa tramite un insieme di processi. Tra i quali: selezione e reclutamento del personale, valutazione del rendimento e della performance lavorativa, messa in atto di percorsi di carriera, formazione e sviluppo del personale (come strumento fondamentale per affrontare l'incertezza e l'innovazione), attività

volte alla crescita dell'individuo sul mercato del lavoro e, infine, sistemi di remunerazione e compensation.

1.3: Le risorse umane nella pubblica amministrazione

Per Pubblica Amministrazione si intende sia l'attività di amministrare la *res pubblica*, sia l'organizzazione che sovrintende a questa attività. Essa ha il compito di rispondere ai bisogni dei cittadini avendo fermo l'obiettivo di governare, al fine di ottenere lo sviluppo sociale ed economico della nazione.

Necessario all'ottenimento di tali alti fini in un mondo globalizzato e in continua evoluzione, diviene non solo lo sforzo nella rincorsa tecnologica, ma anche la riorganizzazione amministrativa che si sostanzia nella radicale modifica dell'organizzazione del lavoro e della gestione delle risorse umane.

La riforma della pubblica amministrazione, iniziata ormai da qualche anno, ha avuto come obiettivo quello di superare il modello formalistico amministrativo, adottando misure volte a responsabilizzare le amministrazioni e i dirigenti nella valorizzazione e gestione delle risorse umane.

La necessità di fornire ai cittadini servizi sempre più aderenti a standard qualitativi elevati, ha spinto la pubblica amministrazione ad attrarre capitale umano qualificato e a porre in essere attività volte ad evitare di perdere le professionalità più elevate.

La P.A. dovrà tendere sempre di più ad essere un datore di lavoro efficiente, curando con maggiore attenzione la formazione, sia iniziale che permanente dei lavoratori, coinvolgendo il personale attraverso una migliore comunicazione interna, ponendo l'attenzione sui mezzi di valutazione delle performances e degli incentivi retributivi.

Il settore pubblico possiede caratteristiche del tutto particolari, che lo qualificano in modo specifico e che lo differenziano dal settore privato. Seppure esso viene spinto verso modalità contrattuali differenti e si fa portatore di interessi generali a difesa del bene pubblico, che non trovano rispondenza del settore privato, la disciplina attuale del rapporto di lavoro pubblico va

verso l'unificazione con la disciplina del settore privato. Questo processo ha reso obbligatoria la creazione di nuove regole relative al rapporto di lavoro, alla giurisdizione delle controversie attribuita al Giudice Ordinario e al sistema delle relazioni sindacali (Dente, 1995).

L'obiettivo generale, allo stato attuale, è fissato nell'aumento dell'efficienza della pubblica amministrazione attraverso la razionalizzazione del costo del lavoro pubblico e la realizzazione di una migliore e piena utilizzazione delle risorse umane, favorendo lo sviluppo professionale anche attraverso la formazione.

Capitolo Secondo: Il Diversity Management, logiche strategiche e gestione delle diversità

Come già accennato nel precedente capitolo, il processo di globalizzazione, favorendo gli spostamenti e la comunicazione tra gli individui, ha portato alla scoperta della ricchezza della diversità.

“Il processo di progettazione-produzione-distribuzione del 21° secolo presupporrà una estrema diversità. Per esempio, il progetto di un prodotto potrà avvenire in Germania, essere finanziato dal Giappone e l'esecuzione del progetto potrà essere governata dagli Stati Uniti, il progetto di dettaglio fatto in Bulgaria e la fabbricazione in Cina, mentre la distribuzione potrà includere una forza di vendita internazionale. Le interfacce tra queste attività richiederanno luoghi di lavoro estremamente differenziati. Nei Paesi sviluppati il passaggio da una economia di produzione ad una di servizio e informazione richiederà che le forze di vendita siano tanto diverse quanto la popolazione dei clienti” (Triandis, *A theoretical framework for the Study of Diversity* in Chemers, Oskamp, Costanzo, *Diversity in Organization*, Sage, London, 1995: 11)

Nessuno può più ignorare che “l'altro” sia pieno di cose da conoscere e da acquisire nel proprio bagaglio culturale. La curiosità è la spinta più grande al progresso. Diventando curiosi dell'altro siamo in realtà più vicini a lui e alle sue necessità. Il Management si pone in questa relazione come un intercettatore e un traduttore di bisogni così complessi, favorendo all'interno dell'azienda la libera espressione di tutte le diversità in essa presenti e proponendo all'esterno risultati che soddisfino le multiformi sfaccettature di bisogni nuovi e in continua evoluzione.

Oltre al processo di globalizzazione ulteriori stimoli a porre la diversità al centro dell'interesse organizzativo sono stati, e sono, i trend demografici irreversibili dei diversi paesi che influenzano la distribuzione della forza lavoro rendendola oltremodo eterogenea (Profili, Innocenti – Organizzazione e gestione delle risorse umane: 375).

La diversità calata nel contesto aziendale può avere effetti contrastanti in base all'approccio che il management ha rispetto ad essa: effetti negativi dovuti a conflittualità culturali, dove si intende per cultura il modo in cui pensa e vive la gente di un certo gruppo sociale, ed effetti positivi dovuti alla possibilità di innovazione derivante dalla molteplicità di idee e visioni prospettiche.

2.1: Centralità del ricorso al Diversity Management

Il diverso deve la sua esistenza al suo opposto, ossia la normalità e ciò comporta un approccio particolare verso chi si discosta da essa. Ma esiste una vera normalità? L'eccessiva standardizzazione dei processi organizzativi e mentali non è più adeguata all'organizzazione che opera in un mercato sempre più complesso e multiforme (Sargut e Gunther Mc Grath 2011). I ruoli nel nuovo mercato del lavoro divengono così più vari e le persone che possono ricoprirli devono essere professionalmente e socialmente dotati delle nuove capacità richieste. L'incontro tra le esigenze organizzative e le competenze individuali è agevolato dall'abbandono degli stereotipi e dei pregiudizi che influenzano l'agire umano.

Il superamento di queste barriere psicologiche e culturali è l'obiettivo fondante dell'azione del Diversity Management.

“Senza pretesa di dare una definizione univoca ed esaustiva di *Diversity Management* potremmo dire che tale modalità di gestione delle persone si sviluppa dalla consapevolezza delle diversità esistenti in ciascuno e tenta di mettere in atto un cambiamento culturale diffuso e di progettare degli strumenti di gestione che consentano di accogliere le diversità compatibili con l'organizzazione” (Bombelli, 2003: XX).

La diversità ha infinite sfaccettature quante possono essere le variabili che differenziano un individuo dall'altro e per questo motivo deve essere analizzata facendo ricorso a raggruppamenti che possono definirsi “dimensioni”.

Le *dimensioni interne* comprendono tutte le caratteristiche possedute dalla nascita e sulle quali non si ha controllo, o che derivano dall'ambiente in cui si nasce e si cresce. Il genere, l'età, la razza, il gruppo etnico, le preferenze sessuali e l'abilità fisica identificano l'essere umano come unico e inimitabile.

Le *dimensioni esterne* dipendono da condizioni ambientali esterne all'individuo, come la famiglia e le scelte personali e possono in parte essere influenzate dalla volontà del soggetto. Tra di esse rientrano: condizione familiare, localizzazione geografica, religione, istruzione, reddito, aspetto, abitudini personali, stato civile, esperienze di lavoro e i passatempi abituali.

Le *dimensioni organizzative* proprie dell'ambiente lavorativo, possono essere modificate più semplicemente dato che sono la sintesi delle scelte proprie dell'individuo e delle organizzazioni

verso di esso. Queste sono: contenuto e luogo di lavoro, anzianità, livello funzionale, status manageriale, gruppo di appartenenza e iscrizione ad un sindacato.

Al centro dello schema (figura: 1), come origine della diversità troviamo la *personalità* che è definibile come il concetto di maggiore complessità e di difficile modifica in quanto rappresenta le caratteristiche psicologiche di un individuo.

Le quattro dimensioni citate rispecchiano il modello di Gardenswartz e Rowe, e tra esse quelle della seconda dimensione (dimensioni interne) danno più facilmente origine a fenomeni discriminatori. La consapevolezza di ciò da parte dei manager stimola la loro azione verso l'implementazione di politiche di gestione del Diversity Management. Di seguito si analizzeranno in modo più approfondito le dimensioni del secondo livello.



Figura 1-Gardenswartz, Rowe, 1994

Possiamo quindi affermare che il Diversity Management, reso necessario dalle evoluzioni subite dalla società, mira a rendere l'organizzazione pronta alle sfide provenienti dal mercato esterno anche attraverso la valorizzazione del potenziale di ciascun individuo riconoscendo le sue peculiarità.

Tra i *Driving factor* dell'evoluzione dell'ambiente culturale e sociale si possono identificare i fattori demografici, diversificanti della forza lavoro sia a livello geografico con le migrazioni e la cross culture, sia a livello di un maggior accesso al mondo lavorativo di componenti femminili, sia a livello del miglioramento della qualità della vita con conseguente innalzamento dell'età di accesso e uscita dal mondo del lavoro; fattori economici, connessi alle modifiche in atto nei mercati come l'internazionalizzazione dei business e delle produzioni, disomogeneità della clientela e dei target con una perdita progressiva della stabilità dei posti di lavoro e del senso di appartenenza.

Possiamo far rientrare tra i driving factor anche gli aspetti legali e politico-sociali che si estrinsecano nello sforzo degli stati nella produzione di norme antidiscriminatorie, nella sensibilizzazione verso condotte maggiormente etiche e rivolte al benessere e protezione dei lavoratori (Ricco 2007).

Da tutto ciò si evince la centralità dell'azione del Diversity Management per la direzione HR. Kossek e Lobel (1996) danno il loro apporto ad indirizzare l'attività dei manager HR in questo ambito tramite quattro approcci: *l'ampliamento della diversità, sensibilizzazione alla diversità, audit della cultura e strategia di miglioramento della performance*, che sintetizzano la necessità di creare una cultura integrata, forte e sensibile, un "denominatore culturale comune" (Franco D'Egidio, 2001), che faciliti il raggiungimento di risultati ottimali.

2.1.1: Vantaggi e svantaggi del Diversity Management

Naturalmente l'applicazione del Diversity Management porta all'organizzazione diversi benefici.

Tra essi sono senz'altro da citare:

- *l'acquisizione delle risorse e talenti*: l'impresa che applica e porta avanti politiche di Diversity Management acquisirà una reputazione positiva agli occhi dei potenziali lavoratori che saranno così attratti ed incentivati ad entrare a far parte di quella realtà organizzativa. (D'Antonio, 2004);
- *il rafforzamento dei "value-driver" nel lungo termine*, ossia tutti quei mezzi che consentono all'azienda di essere competitiva grazie ad una positiva reputazione dovuta all'innalzamento del valore del capitale umano;

- *sviluppo del marketing*, oltre la differenziazione culturale del personale che porta l'azienda ad essere pronta verso i mercati internazionali e locali, i clienti saranno maggiormente disposti ad acquistare beni da organizzazioni più sensibili alla comprensione della loro realtà e più disponibile al soddisfacimento di bisogni particolari o minoritari (D'Antonio, "Diversity management: l'implementazione embrionale in Italia" (Ticonzero, SDA Bocconi, Milano 2004);
- *sviluppo di una maggior creatività*. Secondo lo studioso Gareth Morgan, "la creatività fiorisce con la diversità", l'interazione tra alti livelli di eterogeneità stimola l'innovazione favorendo l'emergere dell'idea nuova migliorando anche il problem solving aziendale e la flessibilità organizzativa. Tutto ciò viene riscontrato in modo particolare in organizzazioni che impiegano gruppi di minoranze etniche. Quindi minore è la resistenza alla diversità maggiore sarà la spinta al cambiamento.

Molteplici sarebbero ancora i vantaggi da citare, tuttavia, risulta opportuno analizzare, per coerenza, anche gli svantaggi che si estrinsecano in particolare in maggiori costi:

- costi dovuti al recepimento delle normative: la loro ammontare è influenzato oltre che dal grado di adeguamento già presente per ogni azienda anche dalla burocratizzazione interna;
- costi necessari all'attuazione di politiche per la diversità (nel lungo periodo): formazione, comunicazione, specializzazione del personale, condizioni di lavoro adeguate, inserimento di indennità ad hoc, sistemi di rendicontazione e controllo;
- trade off: i top manager dovendo effettuare spesso delle scelte riguardanti l'allocazione di fondi tra le diverse funzioni aziendali, quale ad esempio quella delle "risorse umane" ed essendo consapevoli dell'importanza del Diversity Management si troveranno ad avere minori risorse per altre attività;
- rischio di esecuzione delle politiche della diversità è riconducibile all'eventuale fallimento dei programmi per il cambiamento della cultura aziendale la cui riuscita richiede tempi e sforzi prolungati.

2.1.2: Il diversity climate

Le capacità dell'azienda di rispettare le esigenze dei lavoratori ad essere accettati e apprezzati nell'ambiente organizzativo e creare un contesto accogliente ed inclusivo, costituiscono le basi del diversity climate. Riferimento per il management è la misurazione dell'imparzialità (Mor Barack, Cherin e Berkman, 1998). Questa trova il suo maggior ostacolo nella presenza di stereotipi e pregiudizi che risiedono in tutti i livelli della struttura organizzativa.

“Gli stereotipi sono opinioni precostituite su persone o gruppi, che prescindono dalla valutazione del singolo caso ed è frutto di un antecedente processo d'ipergeneralizzazione e ipersemplicificazione, ovvero risultato di una falsa operazione deduttiva” (Enciclopedia Treccani). Essi, perciò, possono condurre a priori ad immagini positive o negative riguardo ad altre persone senza che se ne faccia la conoscenza (Figura 2).

	NEGATIVI	POSITIVI
ETA'	Bassa performance	Elevata affidabilità
	Resistenza al cambiamento	Elevata stabilità emotiva
	Minore capacità di apprendere	Elevata attenzione ai dettagli
GENERE	Minore stabilità emotiva	Elevata flessibilità
	Minore assertività	Elevata visione d'insieme
	Famiglia viene prima del lavoro	Maggiore capacità empatica

Figura 2 - Silvia Profili, leadership e intelligenza emotiva, 2014

“I pregiudizi sono idee, opinioni concepite sulla base di convinzioni personali e prevenzioni generali, senza una conoscenza diretta dei fatti, delle persone, delle cose, tale da condizionare fortemente la valutazione, e da indurre quindi in errore” (Enciclopedia Treccani). Possono portare a comportamenti irrazionali e discriminatori nei confronti di gruppi e persone anche sul

posto di lavoro e l'errata valutazione personale potrebbe condurre a trattamenti economici e percorsi di carriera difforni.

La ricerca del superamento di questi ostacoli spinge l'organizzazione "all'inclusione" ossia a creare l'ambiente nel quale le persone possano sentirsi comprese e da ciò siano spinte ad un comportamento empatico e costruttivo. La gestione di ciò da parte dell'azienda avviene su due piani. Il primo definibile come "hard" si incentra sui meccanismi relativi alla carriera, la compensation e performance i quali non devono soggiacere a valutazioni discriminatorie.

Il secondo piano è "soft" e riconosce l'esistenza degli stereotipi, dei quali è impossibile negare l'influenza in ognuno di noi, dato che i condizionamenti culturali e sociali sono impossibili da evitare nella crescita di ogni individuo. Basandosi su questa realtà la strategia per combatterli parte dal farli emergere portando l'organizzazione ad una ampia consapevolezza di essi per evitare il pregiudizio che sfocia in comportamenti discriminatori (Figura 3).



Figura 3 - Silvia Profili, leadership e intelligenza emotiva, 2014

2.2: Valorizzazione e gestione delle diversità

2.2.1: Caratteristiche culturali

La cultura si forma sulla base delle influenze subite dai diversi individui da parte dell'ambiente sociale frequentato e da tutti gli stimoli che arrivano dall'esterno, che facilitano nell'uomo la costruzione di schemi mentali, che saranno da esso utilizzati per discernere e riconoscere le diversità e i valori.

Questi schemi influiscono conseguentemente sulla vita delle imprese in quanto la cultura organizzativa, è l'ambito in cui si rafforzano o si affievoliscono e nel quale si sviluppano dinamiche di cambiamento e modelli di azione collettiva per l'interpretazione dei valori e per la concretizzazione della diversità oggettiva attraverso dimensioni di età, genere, etnia, attività e appartenenza professionale.

TAB. 1 – Alcune definizioni di cultura organizzativa

1952 – E. Jacques -	La cultura della fabbrica sta nel suo modo di pensare e di fare le cose, che è condiviso in misura minore o maggiore da tutti i suoi membri; ogni membro la deve imparare, o almeno accettare parzialmente, se vuole essere assunto dall'impresa.
1979 – A. Pettigrew-	La cultura è il sistema di significati pubblicamente e collettivamente accettati, operante per un gruppo determinato in un momento determinato. Questo sistema di termini, forme, categorie ed immagini serve ad interpretare la situazione delle persone a loro stesse.
1983 – M.R. Louis -	Le organizzazioni sono contesti pieni di cultura, ovvero esse sono unità sociali distinte con un set di interpretazioni comuni per organizzare l'azione (che spiegano, ad esempio, cosa stiamo facendo in un certo gruppo e il modo giusto di agire al suo interno) espressi attraverso linguaggi e altri veicoli simbolici.
1984 - C. Siehl, J. Martin -	La cultura organizzativa può essere vista come il collante che tiene insieme l'organizzazione attraverso la condivisione di schemi di significato. La cultura consiste nei valori, nelle credenze e nelle aspettative che i membri si trovano a condividere
1985 – E.H. Schein -	La cultura è un insieme di assunti di base - inventati, scoperti o sviluppati da un gruppo determinato quando impara ad affrontare i propri problemi di adattamento con il mondo esterno

- e di integrazione al suo interno – che si è rivelato così funzionale da essere considerato valido e, quindi, da essere indicato a quanti entrano nell'organizzazione come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi.
- 1988 – J. Van Maanen - La cultura si riferisce alle conoscenze che si pensa che i membri di un certo gruppo condividano in misura minore o maggiore; è il tipo di conoscenze che si dice informi, incarnati, formi e giustifichi le attività di routine e non, svolte dai membri della sua cultura [...]. Una cultura è espressa (o costituita) soltanto attraverso le azioni e le parole dei suoi membri e deve essere interpretata da, non consegnata a, il ricercatore [...]. La cultura non è visibile in sé, ma è resa visibile soltanto attraverso la sua rappresentazione.
- 1993 – H. Trice, J. Bayer - Le culture sono fenomeni collettivi che incarnano le risposte della gente alle incertezze e al caos intrinseci all'esperienza umana. Ci sono due tipi principali di risposte. La prima è la sostanza di una cultura – quei sistemi di credenze condivise e cariche di emotività che noi chiamiamo ideologie. La seconda sono le forme culturali – quelle entità osservabili attraverso cui i membri di una cultura esprimono, affermano e comunicano l'uno all'altro la sostanza della propria cultura.
- 1997 – P. Gagliardi, M. Monaci - La cultura organizzativa è una struttura di codici di senso – espressi in un sistema simbolico – ordita dagli attori organizzativi, sia in occasione di eventi collettivi unici e straordinari sia nel corso delle quotidiane attività e interazioni, attraverso operazioni di definizione sociale della realtà.

(Fonte: adattato da Hatch 2006: 206)

Finora abbiamo visto la cultura da un punto di vista antropologico, ossia quale fattore di differenziazione, che divide l'umanità in gruppi. Hall approfondisce questa analisi distinguendo la cultura in “visibile” e “invisibile”, dove l'invisibile è proprio la comprensione che ogni gruppo dà del mondo in cui vive.

La cultura visibile include tutto ciò che può essere definito come conoscenza acquisita e individuabile in modo preciso, come i costumi, il linguaggio, il comportamento. Gli aspetti inconsci, invisibili e impliciti vengono intesi come cultura profonda. I valori e le norme a cui gli appartenenti ad un gruppo di ispirano nel comportamento sociale fanno parte degli aspetti invisibili.

Spostando l'attenzione dalla società all'organizzazione possiamo analizzare la conoscenza come superficiale o profonda. La *conoscenza superficiale* può essere definita come un insieme

“di specifiche regole di comportamento, in cui è codificato un sapere che l’organizzazione rende disponibile a tutti” (Vicari, Risorse aziendali e funzionamento d’impresa, 1992: 139-140), può essere così delineata tramite schemi, modalità e metodologie, aspetti facilmente riconoscibili in un sistema organizzativo. La *conoscenza profonda* invece è “la conoscenza che viene utilizzata per trovare soluzioni a problemi che nell’organizzazione si mostrano del tutto nuovi” (Vicari, Risorse aziendali e funzionamento d’impresa, 1992: 141); fa riferimento alle capacità dell’impresa di fare tesoro delle esperienze passate e di continuare ad apprendere tramite l’interazione con l’ambiente esterno (Casalino, Piccole e medie imprese e risorse umane nell’era della globalizzazione, 2012) (Figura 4).

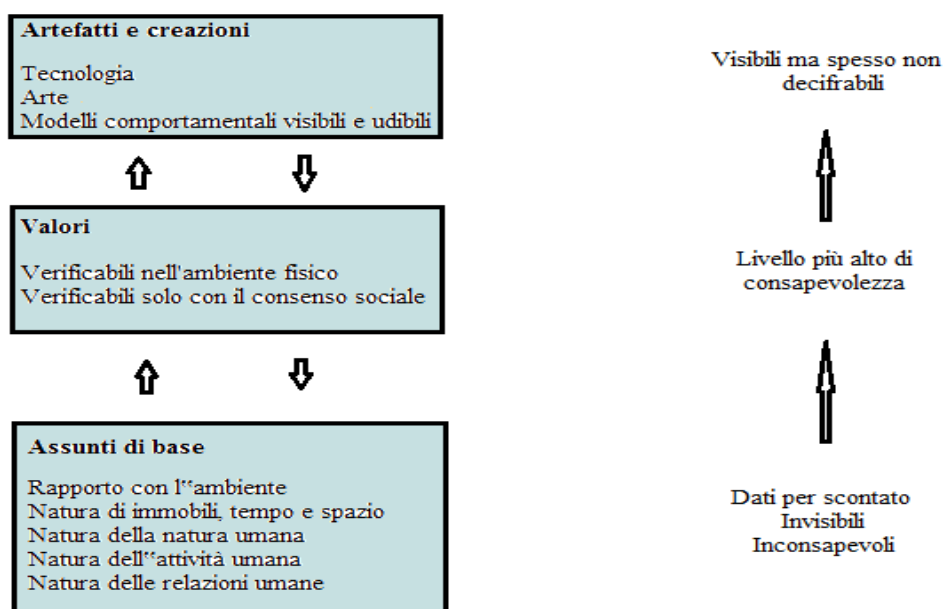


Figura 4 - Fonte: Schein 1998: 40

Con l’avanzare del processo di globalizzazione, immigrazione e delocalizzazione delle imprese, la dimensione culturale nei processi e attività attinenti al Diversity Management ha progressivamente assunto un peso cruciale creando il management interculturale di cui spesso ignoriamo l’esistenza e che si fonda sull’interazione stretta tra cultura e management. Modelli di management creduti universalmente validi, devono essere rimessi in discussione quando si analizzano strategie di portata globale; ciò è ancora più valido oggi in un contesto di fermento culturale che porta con sé grandi aspettative.

Grande rischio della moltiplicazione dei contatti tra le culture, può essere rappresentato dalla mondializzazione dell'economia che subisce la convergenza delle decisioni di management portando ad una "cultura veicolata dalle multinazionali", le quali hanno come obiettivo la fluidità della mobilità internazionale.

Anche la regolamentazione subisce pressioni e diventa extraterritoriale, soprattutto per l'Europa e l'America, spingendo ad un cosmopolitismo giuridico.

Il marketing e la gestione delle risorse umane sono le funzioni del management più direttamente toccate dalla dimensione della interculturalità.

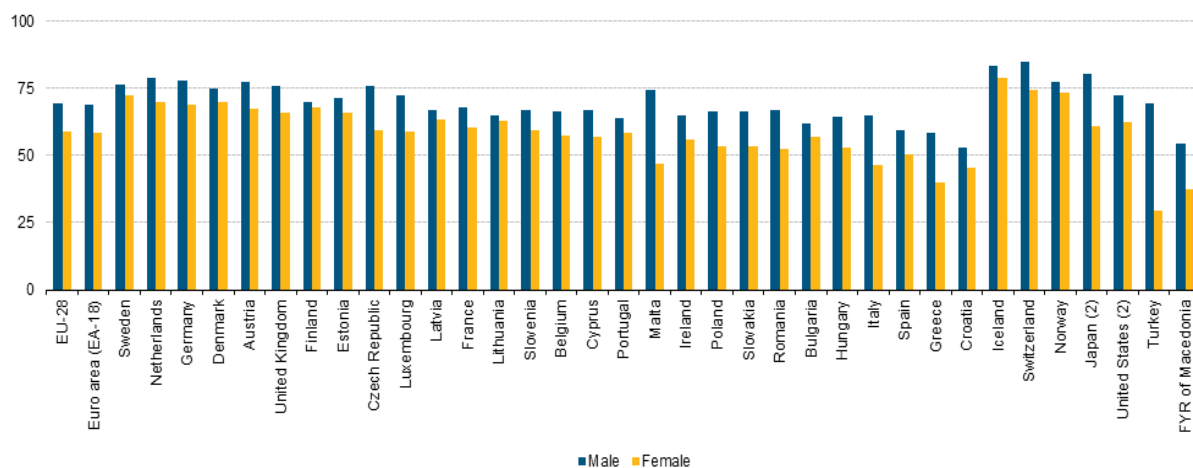
Mentre il marketing si preoccupa di sapere se deve adattare le strategie o standardizzarle per evitare errori legati ad aspetti culturali come la lingua, la religione o la percezione del tempo, seppur con le necessarie differenziazioni derivanti dalle diverse categorie di prodotti o servizi (Van Mesdag, 2000), la gestione delle risorse umane deve invece gestire diversità e interfacce adattando le politiche sulla motivazione e i valori del lavoro alle culture locali (Yousef, 2000; Harvey, Carter, Mudimu, 2000).

Il modello classico di management interculturale non risponde alla realtà attuale del mondo imprenditoriale caratterizzato da imprese transnazionali, reti interattive e "connettività globale" (Barham, Heimer, 1998), dato che la mondializzazione ha relativizzato le differenze culturali e creato nuovi modi di gestire, attraverso l'apprendimento della collaborazione tra culture, che il management interculturale deve saper coordinare e integrare ai valori e alla politica dell'impresa. Quindi sarebbe auspicabile la trasformazione dei compiti del management dallo studio delle differenze alla facilitazione delle sinergie e delle collaborazioni (Marie Thérèse Claes, Bianca Maria San Pietro, 2000).

2.2.2: Diversità di genere

Il senso della diversità di genere, certamente attuale, si trova nel concetto di diversità tra uomo e donna, con aspetti economici e sociali da approfondire.

La società attuale risente ancora di una reale prevalenza maschile, che pone come un problema il rapporto tra donne e lavoro e che causa un'occupazione femminile inferiore a quella maschile. (Figura 5)



(¹) The figure is ranked on the overall employment rate.
 (²) 2012.
 Source: Eurostat (online data code: lfsi_emp_a)

Figura 5 - Dati Eurostat 2012

Da ciò deriva il Sex Typing e la segregazione occupazionale.

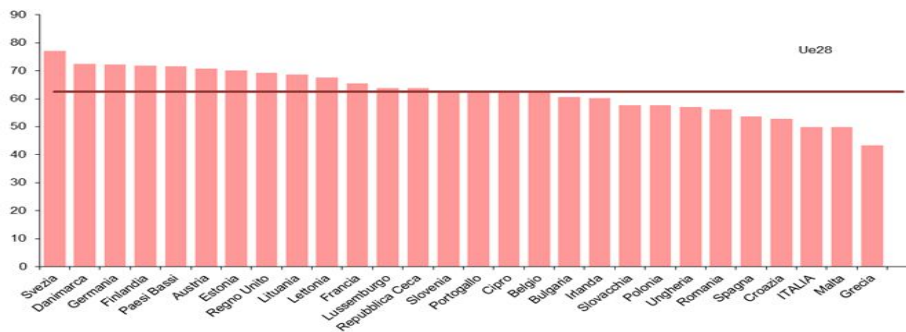
Il lavoro femminile è stato sempre tipizzato da ruoli “rosa” che ponevano in luce i tratti del genere femminile: intelligenza empatica, la dedizione, la meticolosità, la dolcezza, la pazienza e la minore inclinazione alla competizione a fronte di ruoli “blu” disegnati sulle caratteristiche maschili, ossia l’intelligenza analitica, la competitività, l’aggressività, la forza fisica. Questi profili culturali hanno consolidato il Sex Typing, ossia l’individuazione mentale delle occupazioni distinguendo in base al genere i soggetti più adatti (Profili e Innocenti, 2012).

Conseguenza più grave del Sex Typing è la segregazione occupazionale. Essa porta all’ineguale distribuzione per genere delle diverse occupazioni (Strober, 1987) e che può esprimersi sia in senso verticale, quando le donne sono ostacolate nel raggiungimento dei vertici delle organizzazioni (soffitto di vetro), che in quello orizzontale, nel quale alle donne viene riservato un limitato numero di ruoli. Reale è anche la situazione di totale esclusione delle donne dalla vita di aziende che, in questo modo, attuano una vera e propria discriminazione.

Recenti dati Istat evidenziano come oltre ai ristretti posti di lavoro affidati alle donne (Figura 6), questi, vengono remunerati con stipendi sostanzialmente inferiori a quelli degli uomini (Figura 7).

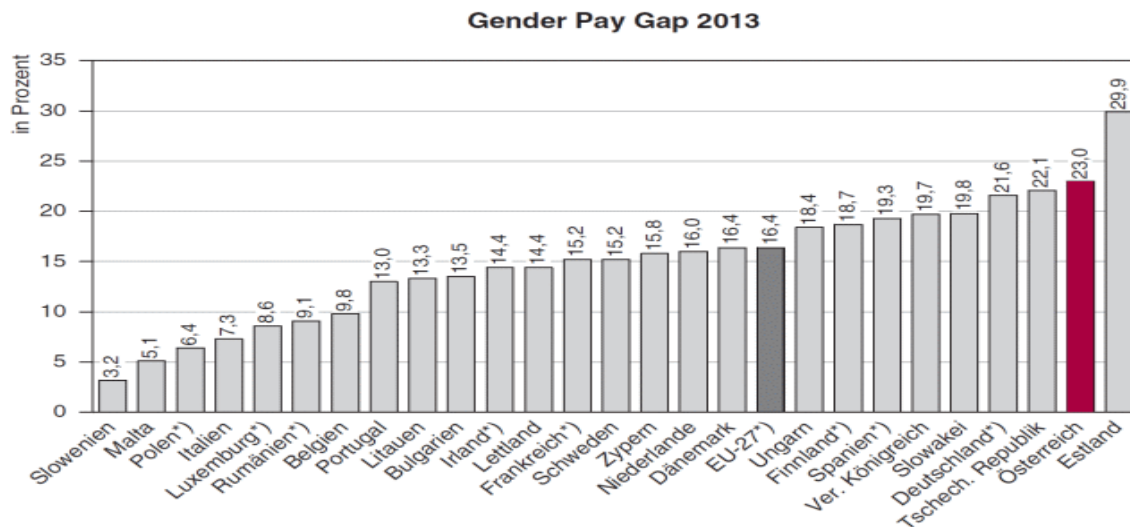
L'Italia ha tra i più bassi tassi di occupazione femminile in Europa

Tasso di occupazione delle donne 20-64 anni. Anno 2013 (valori percentuali)



Istat

Figura 6 - Dati Istat 2013



Q: Eurostat, Geschlechtsspezifischer Lohnunterschied (ohne Anpassungen), Grundlage sind Bruttostundenverdienste. - Ohne Griechenland. Erstellt am 20.02.2015. - *) provisorisch. Daten für Irland 2012.

Figura 7 - Dati Eurostat 2012

La donna viene, inoltre, culturalmente vista come madre e in lei risiede l'eterno dualismo lavoro-famiglia e il maggior peso per l'organizzazione di essa. Tutto ciò, non la ostacola solo

nel rapporto con le organizzazioni che temono di affidare a lei ruoli “core”, ma la consapevolezza della lotta impari per raggiungere posizioni di vertice, il grande rischio di perdere il livello raggiunto e l'importanza del compito di fulcro della famiglia la spinge spesso all'autoesclusione.

Nuovi strumenti a disposizione del Diversity Management cercano di superare queste problematiche, tra essi ricordiamo in particolare le politiche di Work-Life Balance che, pur essendo delicate da implementare, facilitano il rapporto tra lavoro e vita privata e finalmente si pone l'accento sul trade-off che le donne devono operare ogni giorno tra famiglia e impegni lavorativi.

Tutto ciò è reso possibile dalla comprensione da parte delle organizzazioni del valore aggiunto che la presenza femminile apporta, ma ancora oggi la diversa psicologia e gli schemi e i modi di organizzare il lavoro da parte delle donne, non sono ancora riconosciuti dalle organizzazioni, che ritengono vincenti i modelli di comportamento maschili (Fontana, 2002).

Gli studi più attuali si sono concentrati su questo stereotipo mettendolo in discussione con l'approfondimento di tre differenti aree di diversità che si incentrano sul rapporto tra abilità manageriali e differenze di sesso.

La prima area “tratti motivazionali e la personalità” evidenzia il bisogno delle donne di creare rapporti ed essere incluse nell'ambiente di lavoro, che diventa prioritario rispetto all'esigenza di achievement e di potere, esse, inoltre, riescono più facilmente ad esprimere le emozioni e a riconoscere i propri limiti (Bombelli e Raffaglio, 2008).

La seconda area prende in considerazione lo “stile di leadership” che a livello di risultati non discosta dalla parità, con un approccio concettuale completamente diverso; l'uomo tende a considerare il suo ruolo come esercizio di un potere di controllo (transactional leadership), mentre le donne lo esercitano come servizio a favore del gruppo di lavoro (transformational leadership (Piccardo e Baiunco, 2007).

Terza ed ultima area considera “valori e commitment” sul posto di lavoro. Gli studi dimostrano che il pregiudizio che considera l'attaccamento delle donne all'organizzazione inferiore a quello degli uomini, è falso in quanto, quest'ultimo, non dipende dal genere, ma da una serie di fattori personali quali situazioni familiari, età e livello di istruzione che pesano maggiormente sull'organizzazione del tempo aggiuntivo da dedicare al lavoro.

Un'altra interpretazione sottolinea come la disparità numerica tra uomini e donne nel mondo del lavoro spieghi il ruolo marginale assunto dalle donne, dato che il gruppo dominante, nelle

decisioni di accesso all'organizzazione, discrimina il gruppo minoritario sulla base di pregiudizi psicologici e non sulle reali capacità.

Questa situazione può essere migliorata attraverso l'introduzione di: correttivi al giudizio sulla performance individuale, sistemi di valutazione oggettivi, canali di reclutamento formali e maggior fiducia nel lavoro femminile, affidando incarichi volti a prepararla al management.

L'eliminazione delle differenze non risulta comunque essere la soluzione migliore. Le donne infatti non aspirano ad essere trattate come degli uomini, né sarebbe proficuo per l'organizzazione, che dovrebbe smettere di identificare solo nei tratti propri del genere maschile, i tratti vincenti e dovrebbe anzi approfittare del differente approccio che le donne hanno di fronte alle scelte manageriali.

E' su questo argomento che si gioca la sfida del Diversity Management, non nell'abbattere le differenze, ma nel valorizzarle a vantaggio del sistema.

2.2.3: Differenze di età

L'interesse delle comunità scientifiche per l'età della popolazione si è accresciuto nell'ultimo decennio, visto il trend di invecchiamento della popolazione italiana ed europea, la crisi economica che ha portato al blocco del turn over, le riforme relative al procrastinamento dell'età della pensione e la drastica riduzione delle nascite.

Tutto ciò ha portato conseguenze rilevate anche dalle organizzazioni con uno squilibrio dovuto all'ampia presenza di over 60 e alla scarsità di neo giovani assunti con un inevitabile calo della popolazione attiva nei prossimi anni.

L'allungamento della vita, infatti, permette la permanenza nell'impresa di un numero sempre maggiore di lavoratori in età avanzata, che spesso divengono oggetto di scherno e discriminazione da parte dell'azienda che tende a considerarli come lavoratori meno "convenienti" in quanto gravano sui costi (maggiori a causa delle retribuzioni più alte dovute all'anzianità di servizio), sono meno pronti al cambiamento e all'innovazione, tanto da rendere più complessa la loro formazione, hanno maggiori problemi di salute e non sono molto disponibili alla mobilità richiesta (Costa, Gianecchini, 2009: 564).

La realtà fisica di questi lavoratori viene comunque ampiamente compensata dalla loro ricchezza d'esperienza in tutti gli ambiti lavorativi. Su questa base le organizzazioni possono cominciare a pensare a politiche di inclusione e di superamento degli stereotipi.

Punto di partenza può essere, senz'altro, l'utilizzazione dei senior quali formatori delle giovani leve, assumendo i ruoli di coach o mentor trasformando una situazione, potenzialmente conflittuale, in una armonica e collaborativa.

Altro approccio, correttivo, potrebbe essere quello di agire nell'ambito degli orari di lavoro, consentendo al senior il part-time per accompagnarlo ad una graduale uscita dall'attività lavorativa, sostenendolo dal punto di vista psicologico e usufruendo ancora per anni della sua collaborazione senza gravare sul sistema pensionistico.

Il riequilibrio del sistema potrebbe venire anche da una revisione della normativa contrattuale. Allo stato attuale si richiede ai giovani massima flessibilità nel momento del loro ingresso nel mondo del lavoro, altrettanto non viene richiesto agli anziani in uscita, seppure questi ultimi, dopo la pensione, pongano in essere ulteriori rapporti lavorativi seppure sommersi o occasionali, che tolgono spazio ai giovani. Queste fattispecie andrebbero regolamentate e non ignorate come un problema secondario, dato che rappresentano uno spunto per un potenziale conflitto generazionale. Prolungare l'attività regolamentata dei senior produrrebbe maggiori vantaggi anche per gli young e armonizzerebbe l'intero sistema.

Un ulteriore stereotipo si può identificare nel concetto comune che sia preferibile lo status di pensionato a quello di lavoratore. Tant'è che i sindacati rivolgono le loro attenzioni nel difendere il diritto alla pensione per lavoratori ancora "giovani" e attivi.

L'allungamento dell'età media dovuto al miglioramento delle condizioni sanitarie e ambientali, ha prodotto una speranza di vita superiore agli 80 anni; ciò deve portare a una nuova considerazione del tempo lavorativo che va dai 50 anni alla pensione, periodo che richiede il mantenimento della centralità del valore del lavoro e non essere, quindi, un'anticamera in attesa di uscirvi.

Il prolungamento della vita lavorativa richiede, altresì, una revisione delle politiche di formazione da parte delle aziende che, allo stato attuale, escludono dai programmi formativi gli over 40-45, ritenuti di non avere sufficiente tempo produttivo per consentire un ritorno economico all'organizzazione. Le nuove prospettive impongono una revisione di questo ambito per non escludere per un terzo della loro permanenza in servizio i dipendenti da posti di responsabilità.

Anche le politiche retributive legate all'anzianità non aiutano a superare i conflitti generazionali, in quanto dovrebbero essere calibrate sulla produttività e sulle performance, così da rimanere indipendenti dal fattore "età".

Le pratiche di "age inclusive" giungono a delle conclusioni pratiche per una migliore interazione tra i senior e i giovani e agiscono nelle differenti aree di gestione delle risorse umane: formazione, valutazione, sviluppo, comunicazione e rewarding

Scopo di queste pratiche è la "rivitalizzazione" della motivazione, che tende all'instabilità nelle varie età lavorative, in quanto risente di diversi fattori, non ultimo quello della minor efficienza fisica.

La linea che dovrà seguire il management, quindi, è quella di adottare politiche di "age inclusive" differenziate e personalizzate che rispecchino le aspettative e le attitudini di ciascun lavoratore.

Tutto ciò, insieme alla consapevolezza che gran parte della produttività dell'organizzazione dipende dai senior, comporta, per le imprese, la necessità di iniziare ad approcciare un notevole cambiamento. Quest'ultimo si concretizza nelle politiche e attività mirate ad affrontare le trasformazioni demografiche avvenute negli ultimi anni che saranno ancora più determinanti in futuro.

2.2.4: Differenze di razza ed etnia

La parola "razza" ancora tarda ad essere cancellata dal vocabolario comune, soprattutto data la sua accezione fortemente negativa, evocatrice della supremazia della razza bianca sulle altre, dato che il suo significato profondo sorto agli inizi del '700 la identifica nei gruppi di persone con caratteristiche soprattutto fisiche comuni e con l'evoluzione biologica simile (il DNA aiuta a creare l'identificazione più certa di appartenenza ai vari fenotipi). Europei, africani, cinesi, asiatici, nativi americani diventano whites, blacks, yellows, browns e reds. Tali concetti si accompagnano ad una costruzione esclusivamente sociale non possedendo spiegazione biologica.

Più rispondente alla realtà è il concetto di gruppo etnico, nel quale i suoi membri rivendicano una matrice comune nel territorio, cultura, lingua, religione ecc. e vengono riconosciuti dagli altri come appartenenti ad esso. Questa affermazione viene criticata da antropologi culturali che

attribuiscono la responsabilità della nascita delle etnie ad eventi politici e storici. Costoro sostengono, quindi, che i gruppi etnici si sono consolidati nelle contrapposizioni storiche con altri gruppi, piuttosto che nella consapevolezza delle caratteristiche comuni.

Data la differente interpretazione del concetto di etnia, diviene più importante la percezione individuale di appartenenza ad un dato gruppo. Tajfel e Turner (1979) si esprimono in tale direzione nella “Social identity theory” la quale afferma che l’identità di un individuo discende dalla sua appartenenza ad un gruppo culturale. Questo riconoscimento di appartenenza è all’origine di pregiudizi e comportamenti discriminatori.

Il problema dell’integrazione tra gruppi etnici e razziali è storicamente appannaggio di paesi tradizionalmente multietnici quali gli Stati Uniti. Solo recentemente l’Europa, affrontando flussi migratori sempre più imponenti e variegati, si è trovata a gestire situazioni di inclusione di varie razze nel suo tessuto sociale.

La sovrapposizione di valori e codici comportamentali individuali e collettivi sono studiati ed esplorati a partire dall’accoglienza dell’immigrato, per condurlo ad un processo di acculturazione e socializzazione che lo porti ad un adattamento volto alla costruzione di interazioni sociali e al raggiungimento di una società pacifica, multietnica e multiculturale.

Le organizzazioni si esprimono però, nei confronti di questi forti cambiamenti, verso i lavoratori, ancora con disparità di trattamento (ciò si registra soprattutto nei confronti di minoranze etniche, ma non solo) rispetto alla valutazione delle competenze, trattamento economico e carriera (Proudford, Nkomo, 2006).

2.2.4: La disabilità

Per disabilità si intende la limitazione o la perdita, a seguito di una menomazione, della capacità di compiere attività normali per un essere umano (Angeloni, 2010).

Questo concetto può essere declinato con molte sfumature: handicap gravi, o compromissioni più lievi, malati ai diversi stadi della progressione di una malattia, o nati disabili (Bombelli, 2010).

La realtà mondiale dell’occupazione dei portatori di handicap mostra, da studi del SCRPD (Ufficio per i diritti dei portatori di handicap delle Nazioni Unite), dati non proprio

incoraggianti. Il livello di disoccupazione mondiale dei diversamente abili raggiunge il 50-70%. In Italia, da dati della Cgil, circa l'80% dei disabili è disoccupato.

Questa grande forza lavoro inutilizzata, che risente più delle altre della crisi, potrebbe invece giovare alle aziende che usufruirebbero delle agevolazioni fiscali che la normativa prevede.

Comunque a livello globale l'ILO, l'Organizzazione Internazionale per il Lavoro, afferma che il mancato impiego dei portatori di handicap costituisce una perdita tra l'1 e il 7% del PIL mondiale.

Questi dati provano quanto una maggiore consapevolezza sul problema, non solo stimolata da normative, possa veramente "convenire" alle organizzazioni al di là dell'aspetto morale ed etico. La sensibilità verso la disabilità e il progredire della consapevolezza che esiste una normalità anche nella disabilità, ha portato il legislatore a prevedere delle tutele per chi appartiene a questa categoria sociale.

Le tutele riguardano vari aspetti della vita, non ultima la protezione del disabile nel mondo del lavoro. Fondamento legislativo in questo ambito è la legge n. 68/99, la quale fa chiarezza sia nell'individuazione dei soggetti che ricadono sotto la sua tutela, sia degli obblighi delle organizzazioni riguardo alla loro assunzione.

Possiamo elencare le principali categorie protette: invalidi civili affetti da handicap fisici, psichici, sensoriali o intellettivi con compromissione della capacità lavorativa superiore al 45% e gli affetti da patologie quali tumori, diabete ecc.; invalidi del lavoro con invalidità superiore al 33%; non vedenti; non udenti; invalidi di guerra.

Questa nuova sensibilità introdotta dalle norme vigenti in materia, non ha però cambiato la considerazione delle imprese verso la disabilità, dato che si continua a considerare l'inserimento di personale appartenente alle categorie protette non come una grande opportunità, ma come un dovere da assolvere.

I disabili selezionati in modo corretto ed inseriti in contesti adeguati, hanno spesso uno stimolo al fare, maggiore dei cosiddetti "normali" ed una ricchezza di umanità che contagia l'intero gruppo di lavoro.

Le aziende dovrebbero evitare, quindi, un delicato errore valutativo nei confronti del lavoratore disabile, dato che in molti casi egli viene investito di compiti di minor responsabilità e, altresì, considerato una risorsa di minor valore per l'organizzazione.

All'opposto, le gravi sfide che le persone disabili hanno dovuto superare nella loro vita, le hanno rese più forti e stabili a livello emotivo e capaci di dimostrare maturità e fermezza anche

perché il lavoro per queste persone è centrale per l'integrazione sociale ed essi sono pronti ad investire tutte le proprie energie in esso.

Naturalmente l'integrazione di disabili nella realtà organizzativa richiede particolare attenzione, sia dal punto di vista logistico, che delle mansioni che vanno scelte a seconda del tipo di disabilità e disegnate ad hoc. Inoltre, sarà dovere delle aziende selezionare i disabili sulla base delle competenze che dovranno essere loro assegnate.

Il management ha in questo caso il compito di accogliere e valorizzare risorse con esigenze speciali, non ultima la privacy. Il datore di lavoro non potrà rendere noto ai colleghi del dipendente disabile la sua situazione, a meno che lui stesso non lo autorizzi a questo, dato che non tutte le disabilità sono evidenti. La scelta del team nel quale il nuovo soggetto dovrà essere inserito è argomento altrettanto delicato allo scopo di agevolare il suo adattamento al contesto lavorativo, l'interazione con i colleghi e il recepimento delle procedure aziendali. Il management che si occupa di risorse disabili dovrà avere spiccate doti umane, alle quali dovrà affiancare l'essere esigente, la flessibilità, l'autorevolezza e il pragmatismo.

2.3: Approcci HR al Diversity Management

Le strategie attraverso cui le imprese affrontano la diversità presente al loro interno sono spesso suggerite dalla letteratura organizzativa (Thomas, 1995; Liff, 1996; Dass, Parker, 1999; Visconti, 2004). Essa, però, non dà indicazione dell'applicazione da parte delle aziende di strategie che contengono due elementi fondamentali per lo studio di questo tema:

- la tendenza dell'impresa a considerare la diversità come un fattore incisivo o non incisivo verso i fini organizzativi;
- la propensione dell'impresa a ritenere la gestione delle diversità possedute dai lavoratori principalmente come un costo/problema piuttosto che una risorsa/opportunità.

Quattro possibili risposte strategiche alle diversità delle risorse umane emergono dalla combinazione di questi due elementi: strategia elusiva, di analisi, reattiva e proattiva.

Un'impresa che applica una risposta strategica *elusiva*, "tenderà ad adottare un numero alto di interventi rivolti alla gestione delle diversità senza però che ci sia una strategia esplicita di gestione delle diversità. Gli interventi realizzati saranno per lo più molteplici, programmati, integrati fra loro, integrati alla strategia generale di business e rivolti a tutti i lavoratori (in

funzione della costruzione di un ambiente inclusivo)” (Ricco, 2008, p.6). Perciò essa non riconosce la diversità come fattore centrale ai fini organizzativi e vede la gestione di questa come un costo o un problema.

Di conseguenza, l’impresa non si occupa delle diversità dei lavoratori, che devono adattarsi alle modalità di lavoro esistenti e alla cultura già radicata nell’organizzazione.

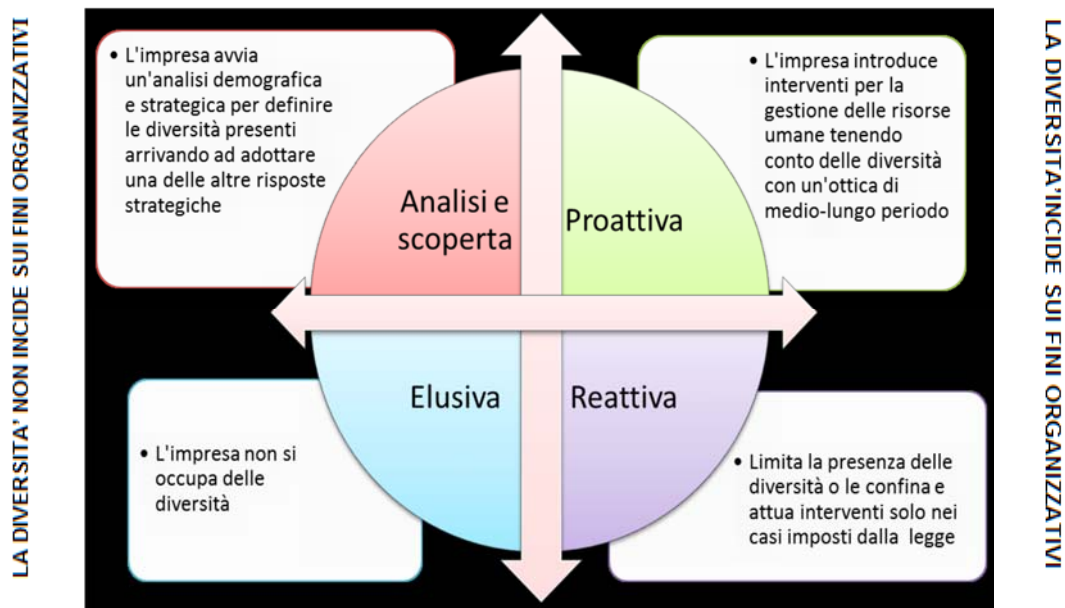
Se l’impresa, invece, predilige una risposta strategica di *analisi*, ritiene che la gestione della diversità possa essere un’opportunità o una risorsa, ma non la considera incisiva ai fini organizzativi.

Avvia, quindi, un’analisi demografica e strategica esterna ed interna, per rilevare le diversità presenti e l’importanza da attribuire ad esse, analizza i risultati ottenuti dalla messa in atto di alcuni interventi di gestione delle diversità e sceglie in base a questi la migliore strategia da adottare tra le altre citate. Anche in questo caso gli individui sono chiamati ad adattarsi alla struttura dell’organizzazione esistente.

L’impresa può inoltre adottare una risposta strategica *reattiva*, con la quale riconosce la diversità come un costo o problema, ma anche come un fattore che incide sull’organizzazione. Perciò, la presenza della diversità è limitata, minimizzata, quasi eliminata del tutto dall’impresa, che ricerca l’assimilazione da parte della complessità dei lavoratori della cultura già esistente (es. unica forza lavoro disponibile).

Infine, l’impresa che adotta una risposta strategica *proattiva*, comprende come la diversità incida a livello organizzativo e sa che la gestione delle diversità costituisce una fonte essenziale di opportunità specialmente nel lungo periodo. Per questo motivo metterà in atto pratiche di risorse umane volte alla valorizzazione delle diversità dei lavoratori integrandole con le strategie di business (Figura 8).

GESTIONE DELLA DIVERSITA' VISTA COME RISORSA



GESTIONE DELLE DIVERSITA' VISTA COME COSTO/PROBLEMA

Figura 8: Riccò, 2007, “Gestione della diversità: sfida presente e futura per le imprese”

Esempi di strategie proattive rientrano in due differenti tipi di approcci: *Azioni Positive e Diversity Management*.

L'approccio delle *Azioni Positive* (affirmative action) non richiede né la predisposizione di una strategia di gestione delle diversità né una modifica della cultura organizzativa e interviene sulla base dei differenti gruppi sociali assumendo determinati livelli di lavoratori appartenenti alle categorie protette.

L'approccio di *Diversity Management*, fulcro dell'intero scritto invece, promuove un profondo cambiamento organizzativo e culturale interno, indirizzato da una apposita strategia di azione che ricerca l'integrazione delle diversità all'interno dell'impresa.

Naturalmente, non esiste una “*One Best Diversity Strategy*” (Thomas, 1995; Dass, Parker, 2000) in quanto in base alle risorse possedute, alle caratteristiche interne, al contesto in cui operano, le imprese andranno ad adottare differenti strategie di gestione della diversità (Riccò, 2007). Un'efficiente strategia dovrà infatti rispettare un “*fit*” specifico tra la realtà di impresa e i suoi dipendenti.

2.4: Politiche ed indirizzi comunitari

Il cuore della normativa europea in materia di parità di diritti è costituito dalle direttive dell'UE e dalla Convenzione per la salvaguardia dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali (CEDU - 4 novembre 1950) che, nello specifico, all'art. 14 sancisce il divieto generale di discriminazione andando a formare insieme alla giurisprudenza di settore, il contesto del sistema del "diritto europeo della non discriminazione".

Fino al 2000 il diritto dell'Unione della non discriminazione si preoccupava solamente dell'ambito dell'occupazione e delle pregiudiziali riguardati il sesso. Negli anni sono prevalse le pressioni volte all'estensione dell'ambito di interesse anche alla razza, all'origine etnica, all'orientamento sessuale, alla religione, alla disabilità e all'età.

Nello specifico, allo stato attuale, le direttive europee che vietano differenze di trattamento fondate su pregiudizi discriminatori ne prevedono un elenco puntuale: il sesso (direttiva sulla parità di trattamento tra uomini e donne in materia di accesso ai beni e ai servizi 2004/113/CE e direttiva sulla parità di trattamento fra uomini e donne 2006/54/CE), la disabilità la religione o convinzione personale, l'età (direttiva sulla parità di trattamento in materia di occupazione 2000/78/CE), l'origine etnica o la razza (direttiva sull'uguaglianza razziale 2000/43/CE). Al contrario, la CEDU si apre ad una serie di fattispecie molto più ampia.

Nello specifico, la protezione contro la discriminazione di *genere* risponde a politiche di sviluppo sul piano economico contribuendo a minimizzare le distorsioni nei mercati dotando, al contempo, l'Unione di un mezzo adatto a promuovere il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro e il progresso sociale.

La discriminazione dovuta all'*età*, ossia differenze di trattamento o godimento di diritti che fanno riferimento all'età di una persona, non rientrano in un diritto riconosciuto dalla CEDU, ma viene ricompresa "in ogni altra condizione".

La direttiva 2000/43/CE sull'uguaglianza *razziale* esclude espressamente la "nazionalità" dalla definizione di razza e origine etnica dato che, il diritto dell'Unione tutela la nazionalità nelle norme in materia di libera circolazione delle persone (Trattato di Maastricht 1992) e non contiene una definizione di razza od origine etnica. Tale definizione risulta invece dai lavori della commissione contro il razzismo e l'intolleranza del Consiglio d'Europa comprendente in essa la "razza, colore, lingua, religione, nazionalità e origine nazionale o etnica", in linea con

l'art. 1 della Convenzione ONU sulla discriminazione razziale del 1966, che ha tra i firmatari tutti gli stati membri dell'Unione Europea e del Consiglio d'Europa e considera come disuguaglianza razziale tutte le discriminazioni basate sulla "razza, colore, ascendenza e origine nazionale o etnica".

La direttiva sulla parità di trattamento in materia di occupazione 2000/78/CE, invece, non definisce la **disabilità**, in quanto questa viene rimessa ai singoli paesi aderenti. L'Unione Europea ha ratificato, però, la Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità (UNCRPD) del 2006, la quale all'art. 1 sancisce che "per persone con disabilità si intendono coloro che presentano durature menomazioni fisiche, mentali, intellettuali o sensoriali che in combinazione con barriere di diversa natura possono ostacolare la loro piena ed effettiva partecipazione nella società in condizioni di uguaglianza con gli altri".

Da ciò consegue che i paesi appartenenti all'UE e le sue istituzioni debbono seguire politiche di inclusione della disabilità.

La direttiva di cui sopra tutela anche le differenze religiose e di questo si occupa anche la direttiva contro la discriminazione razziale, che ha senz'altro portata più ampia. La CEDU dal suo canto ha ritenuto che la "lingua, la religione, la nazionalità e la cultura possono essere indissociabili dalla razza".

La Direttiva 2000/78/CE, risultato degli sforzi della Commissione Europea che ritenendo non sufficienti le normative in vigore e per garantire l'uguaglianza pratica dei suoi cittadini, si è concentrata su un programma di azione volto a supportare gli intenti della Comunità e degli Stati membri per la lotta alla discriminazione. Possiamo sintetizzare i suoi obiettivi in:

- migliorare la conoscenza del fenomeno per meglio comprendere i problemi ad esso connessi e così poter valutare le prassi e le politiche messe in campo;
- divulgare i valori della parità sensibilizzando ad essa l'opinione pubblica;
- sviluppare reti a livello europeo per il controllo delle varie forme di discriminazione sostenendo lo scambio di informazioni e rafforzando i mezzi d'azione delle organizzazioni.

Il diritto dell'uomo, secondo il quale tutti devono essere trattati in modo *uguale e imparziale*, costituisce una delle principali missioni dell'UE, che precisa che la discriminazione può "pregiudicare il conseguimento degli obiettivi del trattato CE, in particolare il raggiungimento di un elevato livello di occupazione e di protezione sociale, il miglioramento del tenore e della qualità della vita, la coesione economica e sociale e la solidarietà".

La direttiva 78/2000/CE si concentra maggiormente sulle discriminazioni in materia di occupazione e formazione, comprendendo in essa la definizione di *discriminazione diretta e indiretta*.

La prima si attua quando una persona ha un trattamento sfavorevole rispetto ad un'altra per la sua origine etnica, razziale, religione, età, sesso o orientamento sessuale.

La seconda si sostanzia nell'applicazione di disposizioni solo apparentemente eque, ma che, in realtà, discriminano gli individui sulla base di criteri etnici, razziali, religiosi, sessuali ecc..

Il complesso normativo fin qui esposto, porta alla luce l'attenzione delle organizzazioni sovranazionali e internazionali al tema della discriminazione e alla consapevolezza dei danni che le divisioni tra le persone dovute ai pregiudizi e agli stereotipi producono sia al processo di integrazione europea sia all'economia mondiale.

NORMATIVA INTERNAZIONALE

10 dicembre 1948	Dichiarazione universale dei diritti umani
4 novembre 1950	Convenzione per la salvaguardia dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali
16 dicembre 1966	Patto internazionale sui diritti civili e politici
16 dicembre 1966	Patto internazionale sui diritti economici, sociali e culturali
4 gennaio 1969	Convenzione internazionale sull'eliminazione di ogni forma di discriminazione razziale
18 dicembre 1979	Convenzione delle Nazioni Unite sull'eliminazione di ogni forma di discriminazione nei confronti della donna
13 dicembre 2006	Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità

NORMATIVA DELL'UNIONE EUROPEA

9 febbraio 1976	Direttiva sulla parità di trattamento nell'accesso al lavoro o direttiva 76/207/CEE del Consiglio relativa all'attuazione del principio della parità di trattamento fra gli uomini e le donne per quanto riguarda l'accesso al lavoro, alla formazione e alla promozione professionali e le condizioni di lavoro
19 dicembre 1978	Direttiva sulla parità di trattamento tra uomini e donne in materia di sicurezza sociale o direttiva 79/7/CEE del Consiglio relativa alla graduale attuazione del principio di parità di trattamento tra gli uomini e le donne in materia di sicurezza sociale

27 novembre 1991	Raccomandazione della Commissione 92/131/CEE sulla tutela della dignità delle donne e degli uomini sul lavoro
19 dicembre 1991	Dichiarazione del Consiglio relativa all'applicazione della raccomandazione della Commissione sulla tutela della dignità delle donne e degli uomini nel mondo del lavoro, compreso il codice di condotta volto a combattere le molestie sessuali
29 giugno 2000	Direttiva sull'uguaglianza razziale o direttiva 2000/43/CE del Consiglio che attua il principio della parità di trattamento fra le persone indipendentemente dalla razza e dall'origine etnica
27 novembre 2000	Direttiva sulla parità di trattamento in materia di occupazione o direttiva 2000/78/CE del Consiglio che stabilisce un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro
7 dicembre 2000	Carta dei diritti fondamentali o Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea
13 dicembre 2004	Direttiva sulla parità di trattamento tra uomini e donne in materia di accesso ai beni e ai servizi o direttiva 2004/113/CE del Consiglio che attua il principio della parità di trattamento tra uomini e donne per quanto riguarda l'accesso a beni e servizi e la loro fornitura
5 luglio 2006	Direttiva sulla parità di trattamento fra uomini e donne (rifusione) o direttiva 2006/54/CE del Parlamento europeo e del Consiglio riguardante l'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego (rifusione)
13 dicembre 2007	Trattato di Lisbona che modifica il trattato sull'Unione europea e il trattato che istituisce la Comunità europea

Capitolo Terzo: L'importanza dei comportamenti organizzativi

Il comportamento organizzativo è dato dall'insieme delle espressioni individuali che le persone pongono in essere negli ambienti organizzati in cui esplicano le proprie attività e nelle quali esprimono la propria personalità. Lo studio di tali comportamenti è divenuto di grande aiuto nelle attività che coinvolgono lo Human Resource Manager, in particolare nella motivazione, selezione, valorizzazione e formazione dei lavoratori, nella gestione dei conflitti, nei processi decisionali e nel lavoro di gruppo.

Lo HMR deve orientarsi in questo ambiente complesso, sapendo tradurre in soluzioni pratiche le principali dinamiche del comportamento organizzativo ossia *l'ambiente, la persona e il comportamento* (Pilati, 2012) (Figura 1).

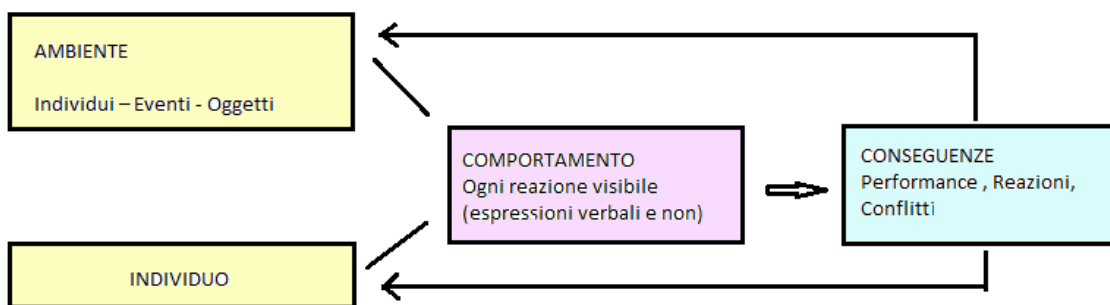


Figura 1 (Gabrielli, Profili, 2009: 86)

Il primo a parlare di atmosfera psicologica fu Kurt Lewin che inserì tale concetto nella sua teoria del campo con cui intendeva dare basi scientifico/statistiche alla psicologia sociale, spiegando il comportamento umano come derivante dall'interazione tra fattori interni (persona) e fattori esterni (ambiente) (Lewin, 1946). Negli approcci ai climi organizzativi troviamo, innanzi tutto, teorie definite strutturali in cui prevale, nella determinazione del comportamento umano, il peso dei fattori esterni (ambiente, la struttura, sistemi premianti, organigramma) su quelli interni. In altre teorie, invece, il rapporto si inverte ed i fattori legati alla persona sono visti come più incisivi di quelli legati all'ambiente (teorie percettive). Facendo poi riferimento al soggetto collettivo come "culla del clima" nei vari approcci possono prevalere o la componente interattiva o l'importanza dello sfondo. Nel primo caso viene sottolineata

l'importanza della relazione e dell'interazione fra i vari soggetti; nel secondo, viene enfatizzato il ruolo giocato dalla cultura tipica di quello stesso gruppo. Ciò che può produrre un ambiente di lavoro molto soddisfacente non coincide con ciò che può produrre un ambiente fortemente centrato sulla prestazione. Un'organizzazione percepita come in attesa di elevati livelli di prestazione è associata soprattutto a un chiaro senso di direzione (chiarezza dei fini aziendali valutati come stimolanti) e ad una chiara definizione dell'autorità in relazione alle diverse responsabilità. Viceversa, un ambiente di lavoro soddisfacente, darà particolare importanza allo sviluppo della risorsa umana, a rendere le persone consapevoli delle mete aziendali e a processi gestionali fluidi, dove le decisioni vengono prese velocemente e realizzate senza che vi siano problemi relazionali.

3.1: Identificazione organizzativa

“L'identificazione è quel processo in base al quale l'individuo sostituisce obiettivi organizzativi (obiettivi di servizio e di conservazione) ai suoi propri scopi, come indici di valore intesi a determinare le sue decisioni organizzative.” (Simon 1958: 322).

Le organizzazioni sono costituite da individui, ognuno dei quali trovandosi al suo interno acquisisce una identità sociale che partecipa alla definizione della sua identità personale, (Ashforth e Mael, 1989) e se il soggetto vive con orgoglio l'appartenenza ad una organizzazione, la sua identità sociale tenderà a rafforzarsi incrementando la sua autostima. Più vivrà in armonia la propria identità personale con i valori dell'organizzazione, più elevato sarà il suo apporto all'interno della stessa, producendo effetti positivi sui comportamenti e atteggiamenti posti in essere, rendendo se stesso fedele alla cultura aziendale.

Comportamenti intersoggettivi portano gli individui a crearsi una identità organizzativa, risorsa immateriale dell'impresa, e a riconoscersi così come membri di una comunità lavorativa (Bifulco, 2007).

Possiamo approfondire tale concetto rilevando che, l'identità è funzione di processi intersoggettivi e i rapporti tra soggetti possono portare a diversi livelli di cooperazione o divisione dando luogo al legame tra identità collettiva e identità individuale (Bifulco, 2007).

Ogni individuo inserendosi in una organizzazione cerca solitamente di aumentare la propria autostima, identificandosi con i valori positivi che riscontra in se stesso e che trova comuni

nell'ambiente in cui lavora. L'identità organizzativa, basata su valori condivisi dai membri dell'organizzazione, sarà dunque attraente, data la coincidenza tra valori organizzativi e valori individuali.

Possiamo definire l'identità organizzativa come l'insieme di quei valori riconosciuti come distintivi, durevoli e centrali dai membri dell'organizzazione (Albert e Wetten, 1985; Ashfort e Mael, 1989; Dutton e Dukerich, 1991; Pratt, 1998); tale definizione successivamente è stata riformulata da Gioia, Schulz e Corley, (2000) che hanno introdotto il concetto della non stabilità nel tempo dell'identità organizzativa che viene definita come "adaptive" e quindi contestualizzata al tempo e allo spazio.

Infatti, l'identità si modifica nel confronto con la società esterna all'organizzazione, che comunque identifica i componenti di un gruppo sociale, mentre i valori propri dell'organizzazione restano stabili nel tempo.

Le definizioni precedentemente accennate rappresentano il nucleo del concetto di "identità organizzativa" e saranno ispirazione per gli studiosi di molte discipline negli anni seguenti.

3.2: La personalità

La personalità di ogni individuo, secondo Freud (Grinberg, 1982), si forma tramite processi di identificazione e fasi di stratificazione che si verificano nel corso dell'esistenza del soggetto.

Essa si può definire come l'insieme di caratteristiche psicologiche appartenenti ad una persona, che si mantengono generalmente stabili nel tempo e che condizionano la sua interazione con l'ambiente e la società (Carlson, Neil, 2010; Tosi, Pilati, 2011).

Quindi, tutto quello che rende un individuo unico è oggetto dello studio della personalità, che si divide in due principali branche: quello genetista e il cognitivista.

La personalità secondo il primo filone è caratterizzata dalla discendenza genetica, ovvero dall'ereditarietà, il secondo filone invece afferma che la personalità è frutto del processo di crescita dell'individuo e della sua istruzione.

Le ricerche più attuali evidenziano come aspetti di entrambe queste visioni siano utili a formulare un'unica teoria, in quanto, l'aspetto genetico è innegabilmente presente in ognuno di noi dalla nascita e l'esposizione alla socializzazione porta con sé l'acquisizione di una cultura e il riconoscersi appartenenti ad una organizzazione.

Il carattere genetico, attorno al quale si va a plasmare l'insieme di esperienze, valori, atteggiamenti e comportamenti, costituisce il fulcro della personalità.

Il comportamento non sempre è determinato in modo prevalente dalla personalità, infatti nelle situazioni formali, nelle quali le regole di comportamento sono più vincolanti, esso non consente l'espressione della stessa. Di contro, le situazioni informali consentono l'osservazione dei riflessi della personalità sul comportamento, dato che, i soggetti non costretti da un complesso di norme, si esprimono liberamente. Questo risulta particolarmente utile nel caso di selezione del personale e per affrontare problematiche per le quali non si ha una soluzione strutturata.

3.2.1: I big five

Le caratteristiche della personalità emergono dallo studio dei suoi tratti: “un tratto della personalità è una particolare tendenza individuale relativamente stabile e duratura a reagire emotivamente o a comportarsi in un determinato modo” (Gabrielli, Profili, 2012: 87).

Numerose ricerche aventi come campioni culture e lingue differenti, osservati con metodologie diverse, hanno fatto emergere dei modelli di riferimento per la lettura dei tratti della personalità, tra i più efficaci e riconosciuti dalla comunità scientifica, si ha quello dei “Big Five” (Goldberg, 1993; John, 1990; McCrae e Costa, 1996). (Figura 2)

FATTORI	DEFINIZIONE
Estroversione	Qualità e intensità dei rapporti interpersonali, livello di attività, bisogno di stimoli e capacità di provare gioia
Gradevolezza/Amabilità	Qualità degli orientamenti interpersonali in una serie ininterrotta di pensieri, sentimenti e azioni che vanno dalla compassione all'antagonismo
Coscienziosità	Valuta il grado di organizzazione degli individui, di perseveranza e impulso a un comportamento che va dritto allo scopo
Stabilità emotiva/Nevroticismo	Valuta l'andamento in relazione alla instabilità emotiva, identificando individui predisposti allo stress, desideri e impulsi eccessivi.
Intelletto/Apertura	Valuta la ricerca proattiva e apprezza l'esperienza spontanea, la tolleranza e il piacere di esplorare ciò che non è familiare

Figura 2 – I Big five (G. Gabrielli, S. Profili, 2012)

In particolare l'*estroversione*, che si riferisce alla dinamicità, attività, entusiasmo, dominanza, loquacità e socievolezza, è una caratteristica utile nelle professioni di manager, docente, venditore e in tutte le attività che prevedono contatto con il pubblico; la *gradevolezza*, che ha come caratteristiche la cooperatività, l'altruismo, la gentilezza, la cordialità e la capacità di dare supporto emotivo, è propria delle persone affidabili e orientate al lavoro; la *coscienziosità*, ovvero scrupolosità, affidabilità, precisione, diligenza, ordine e perseveranza proprie dei lavoratori specializzati, di chi opera nel campo della sicurezza e dei manager; *stabilità emotiva*, che include la stabilità, la tranquillità, la calma e la capacità di controllare la propria emotività, qualità che facilitano l'attività di chi si occupa del controllo, della supervisione e della valutazione delle performance e, da ultimo, l'*intelletto*, che comprende l'originalità, la curiosità, le preferenze artistico creative e l'apertura verso la novità.

L'utilità pratica dell'analisi di questi cinque tratti della personalità si esplica nelle situazioni di selezione del personale in quanto permette una veloce e facile individuazione dei candidati più adatti a ricoprire il ruolo da assegnare.

3.2.2: Il locus of control

Julian B. Rotter è il primo studioso ad aver definito il concetto di *Locus of Control* affermando che “gli effetti della ricompensa ottenuta nel corso di precedenti situazioni dipendono in gran parte dal fatto che tale ricompensa possa essere percepita come conseguenza del proprio comportamento piuttosto che non in relazione ad esso” (Rotter, 1966, pag.1), specificando, inoltre, che tale concetto può avere connotazione sia interna che esterna all'individuo.

Se si ritiene che i frutti delle proprie azioni siano controllati da altri o da forze esterne, il locus of control è esterno; di contro, se si crede di poter controllare personalmente gli eventi che ci riguardano e le proprie performance, si ha un locus of control interno.

Questo costrutto, apparentemente semplice, ha implicazioni psicologiche notevoli. Tra esse possiamo ricordare: la motivazione, l'autostima, l'immagine di sé, le dinamiche organizzative, le strategie per la risoluzione dei problemi, gli stereotipi e i pregiudizi, le strategie di analisi dei tipi e dei tratti, l'identità di genere e, infine, il successo o il fallimento.

Gli individui con un locus of control esterno non amano l'arricchimento delle competenze che portano con sé autonomia decisionale e maggiori responsabilità, che sono peraltro considerati fattori di grande motivazione personale. Invece, soggetti con locus of control interno, necessitano di agire con indipendenza, potendo influire sulle decisioni dell'organizzazione. Queste persone riescono a gestire in modo migliore lo stress e ad avere carriere brillanti con maggiore soddisfazione nel lavoro; ciò li spinge a minimizzare le assenze, ma reagiscono in modo negativo all'eccessiva strutturazione delle procedure e al controllo (Anderson, 1977, Blau, 1987).

3.2.3: Il modello di Myers Briggs

La teoria dei tipi psicologici di Jung (1921) sottende tutto il modello Myers-Briggs (1962) che, seppure origina dal costrutto dei due atteggiamenti (*estroversione e introversione*) e le quattro funzioni (*sensazione/intuizione, pensiero/sentimento*), la completa con l'esplicitazione di un ulteriore concetto bipolare, sottointeso da Jung, ossia *percezione/giudizio*.

Myers-Briggs, inoltre, accorpano i due atteggiamenti e le quattro dimensioni di Jung, in un unico sistema di dimensioni bipolari definibili come “chiavi di preferenza individuali” (*sensazione/intuizione, pensiero/sentimento, estroversione/introversione, percezione/giudizio*). Questo sistema aiuta a individuare il modo in cui le persone “raccolgono e usano le informazioni”, “prendono le decisioni”, “usano la loro energia” e “organizzano la loro vita” (Gabrielli, Profili, 2012: 90).

Analizzando singolarmente ogni *dimensione*, possiamo affermare che, gli individui che nelle loro decisioni prediligono la *sensazione*, si basano sulle competenze acquisite, sulla routine lavorativa e sui dettagli precisi; coloro che scelgono l'*intuizione*, amano la novità, hanno capacità di problem solving basate sull'istinto e sono interessati ad acquisire nuove conoscenze; i tipi che danno la prevalenza al *pensiero*, sono fortemente razionali e logici, sfiorando a volte l'anaffettività e analizzano i problemi senza risolverli; coloro che preferiscono il *sentimento*, fanno dipendere le loro decisioni dalla ricerca del benessere e dall'armonia con gli altri, si compiacciono del loro apprezzamento, quindi si relazionano bene con il gruppo in cui lavorano; gli *introversi*, sono soggetti riflessivi, che possono esprimere disagio nella comunicazione con

gli altri, sono propensi a dedicarsi a progetti di lungo periodo e necessitano di riflessione e studio; gli *estroversi*, sono veloci e mal sopportano lavori che richiedono lunghi periodi di approfondimento e preferiscono la comunicazione; coloro i quali hanno come preferenza la *percezione*, amano l'innovatività e si adattano ai cambiamenti; a livello lavorativo, sono meno affidabili in quanto tendono ad iniziare vari progetti in contemporanea portandone solamente alcuni a termine; gli individui che si concentrano sul *giudizio*, sono rapidi nelle decisioni e le trasformano in pianificazione e in progetti che portano a termine.

L'analisi delle quattro dimensioni Myers-Briggs può essere utile nel comprendere le modalità di comunicazione interpersonale, nella selezione del personale e nell'efficacia dei processi decisionali.

L'equilibrio nelle relazioni viene raggiunto con il concetto di "reciproca utilità degli opposti", secondo il quale gli opposti si completano. Ciò è valido soprattutto nei lavori di gruppo, nei quali si nota quanto sia necessario l'apporto di ogni dimensione per ottenere un risultato migliore.

3.3: Atteggiamenti e valori

“Gli *atteggiamenti* rappresentano la tendenza a reagire in modo favorevole o sfavorevole verso un oggetto o un referente, costituito da qualunque cosa sia presente nel mondo attorno noi. Gli atteggiamenti riflettono ciò che una persona gradisce e non gradisce del proprio ambiente in merito alle altre persone, agli eventi oggettivi e alle attività in genere” (Gabrielli, Profili, 2012: 92).

Essi influiscono sul comportamento che si mette in pratica verso determinati soggetti/oggetti o in determinate situazioni, si formano attraverso esperienze di socializzazione, possono modificarsi nel tempo ed aiutano l'individuo a dare un senso all'ambiente che lo circonda. Si esprimono attraverso le azioni, la comunicazione verbale e non verbale e ci si può riferire ad essi identificandoli come positivi o negativi.

Gli atteggiamenti inoltre sono strettamente legati ai valori e alle opinioni degli individui.

I *valori* costituiscono l'insieme di convinzioni che si sono formate nel corso della vita di una persona, grazie alla sua interazione con il contesto familiare, sociale ed educativo. Hanno

caratteristiche più generali rispetto agli atteggiamenti, in quanto non si riferiscono ad un unico individuo e conferiscono un indirizzo certo sul senso di ciò che è giusto o sbagliato.

I valori sono organizzati in un particolare sistema di convinzioni riguardanti i modelli di comportamento e possono, in alcuni casi, quando sono molto radicati, generare conflitti interpersonali o tra individuo e organizzazione, recando così problemi nell'ambito lavorativo in quanto gli atteggiamenti e i valori si traducono conseguentemente in comportamenti.

Questi ultimi costituiscono, rispetto a valori e ideali, la parte visibile della sfera personale dell'individuo e per questo motivo sono sottoposti al "giudizio" della collettività e di coloro che entrano in contatto con il soggetto.

Il legame implicito che connette atteggiamenti, valori, pensieri e comportamenti, deve essere confermato nell'Io della persona che ha bisogno di mantenere una coerenza forte tra di essi (Festinger, 1957); in caso contrario, si verrà a creare una *dissonanza cognitiva*.

La *teoria della dissonanza cognitiva* (Festinger, 1950) sottolinea come si può venire a creare una dissonanza a seguito di: *incoerenze logiche* tra due differenti opinioni; *esperienze passate* che sono in contrasto con le nuove esperienze; *costumi culturali* incompatibili nel contesto lavorativo in cui si opera o *aspettative* non soddisfatte. Tutto ciò provoca un profondo disagio all'individuo, che farà di tutto per cercare di eliminare, nel minor tempo possibile, la dissonanza stessa.

3.4: Job satisfaction

Il concetto di soddisfazione lavorativa è stato per la prima volta analizzato da Locke, il quale ha affermato che "la job satisfaction" altro non è che la valutazione soggettiva di un individuo riguardo a diversi aspetti del proprio impiego, l'analisi della quale può fornire un certo numero di possibili approfondimenti su alcuni aspetti del mercato del lavoro (Locke, 1976, Dunette, 1994).

E' possibile misurare il livello di soddisfazione lavorativa, tramite tre tipologie di variabili:

- *intrinseche* del lavoro, che rappresentano variabili soggettive e motivazionali e che analizzano il comportamento psicologico e organizzativo degli individui (Bérnabou & Tirole, 2003); tra tali variabili possiamo individuare il livello di creatività, la

preparazione professionale e la corrispondenza dell'impiego alla preparazione personale (Kreps, 1997);

- *estrinseche* del lavoro, che includono le condizioni contrattuali accettate dall'individuo al momento dell'assunzione e rappresentano così fattori esterni al soggetto costituendo un dato oggettivo gestibile dall'azienda e visibile ai colleghi (Costa, Gubitta, & Gianecchini, 2008): retribuzione (comprensente anche gli eventuali benefit), ore lavorative settimanali, distanza dal luogo di lavoro, ambiente di lavoro e tipologia contrattuale;
- *demografiche*, quali l'età (Souza-Poza & Henneberger, 2002), il sesso (Mora & Carbonell, 2006), il titolo di studio o meglio "educational mismatch" (discrepanza tra percorso educativo-formativo e mansioni lavorative) (Allen & Van Der Velden, 2001), lo stato civile (Bellavia & Frone in Spector, 2007), eventuali figli a carico (Hofferth & Collins, 2000), che possono essere determinanti nel livello di soddisfazione lavorativa e nella spinta del lavoratore a cambiare impiego (turn-over).

Secondo Clark la relazione tra job satisfaction e età assume una forma "ad U" nel quale si evince un andamento decrescente fino ai 35 anni di età per poi aumentare progressivamente (Figura 3).

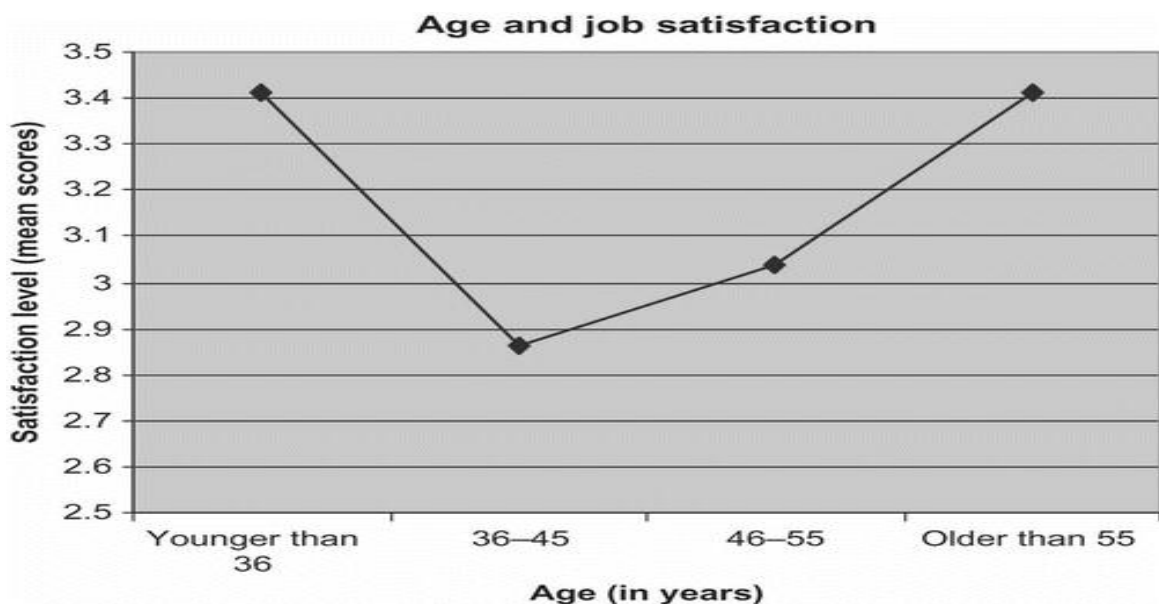


Figura 3 - Relazione tra job satisfaction ed età (Fonte: Clark, 1996)

Ciò è dovuto alle aspettative di carriera futura che le persone hanno nel primo periodo lavorativo e che vengono spesso disattese e soffocate dalla ripetitività delle mansioni svolte. Nel lungo periodo le aspettative iniziali trovano la loro soddisfazione (Clark, Oswald, & Warr, 1996).

3.5: Engagement e commitment

Il termine “impegno” racchiude l'essenza del significato generale di commitment. Tale impegno si deve dirigere verso gli obiettivi dell'organizzazione ed in particolare verso i valori che essa esprime. Il commitment può essere analizzato sotto tre diversi aspetti:

- *affettivo* (affective commitment): individua un legame, un attaccamento sentimentale dell'individuo verso l'organizzazione che lo porta ad avere un atteggiamento attivo e positivo all'interno di essa;
- di durata (continuance commitment): definito anche calcolativo (Bergami, 1996), fa riferimento alla necessità di rimanere all'interno dell'organizzazione per l'assenza di alternative equivalenti. Il soggetto infatti, tramite una analisi costi-benefici, valuta il costo nel caso di rottura del rapporto contrattuale e le diverse alternative all'interno e all'esterno dell'impresa prendendo consapevolezza di non avere altre opportunità. Tutto ciò si riflette sulle sue performance come conseguenza di uno stato di frustrazione ed insoddisfazione solitamente prolungato;
- normativo (normative commitment): il soggetto si sente legato all'organizzazione da un obbligo morale e di lealtà. Egli ritiene “giusto” restare nell'organizzazione per le sue responsabilità (Mercurio, Testa, 2000).

Inoltre, secondo lo studioso Mowday, il commitment sarebbe caratterizzato da tre elementi:

- l'accettazione e condivisione di valori e obiettivi da parte dell'individuo;
- la volontà dei soggetti di porre il loro impegno a favore dell'organizzazione;
- il desiderio di mantenere la leadership.

Il commitment rappresenta dunque la relazione che lega una persona all'organizzazione cui appartiene e la porta ad assumere comportamenti consoni sia dal punto di vista psicosociale che professionale, nella consapevolezza che ogni espressione del suo comportamento sarà considerata in una relazione interdipendente con quelle degli altri soggetti.

L'obiettivo di alti livelli di commitment si raggiunge attraverso l'attenzione a tale delicato contesto (Mercurio, Testa, 2000) che, dal lato dell'organizzazione, è essenziale per l'ottenimento dei risultati prefissati, irraggiungibili, peraltro, senza il coordinamento delle azioni di tutti gli appartenenti ad essa.

3.6: Comportamento di cittadinanza organizzativa

La "cittadinanza organizzativa si sviluppa sulla scia della volontà del soggetto di assumere atteggiamenti di cittadinanza e di sentirsi concretamente parte della realtà organizzativa" (Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006: 93-94).

Tale volontà si esplica in comportamenti ed atteggiamenti, tutti positivi, che vanno anche a minimizzare le eventuali criticità presenti all'interno di una organizzazione ed esprimono il legame profondo, intenso e coinvolgente che il soggetto sente verso il contesto organizzativo.

Tutto ciò è certamente superiore al concetto di appartenenza a favore di un sentimento che porta con sé fierezza e orgoglio di essere parte consapevole di un'organizzazione.

Possiamo sintetizzare i comportamenti propri della cittadinanza organizzativa in: la cura applicata nello svolgimento del proprio lavoro, accompagnata da impegno superiore al normale; disponibilità allargata ad ambiti maggiori delle mansioni proprie con apporti di idee e suggerimenti; atteggiamenti di lealtà e sprone nei confronti dell'organizzazione; altruismo ed attenzione ai colleghi (Costa, Gianecchini, 2009).

Le origini di tali comportamenti sono diversificate. Esse possono discendere da atteggiamenti psicologici, dal contesto operativo o dalle relazioni che intercorrono tra gli individui dell'organizzazione.

Gli effetti sulla performance dell'impresa della cittadinanza organizzativa, non sono omogenei perché da un lato, possono aumentare il commitment mentre dall'altro, l'ambiente lavorativo così caratterizzato può non essere adatto a tutti i soggetti. Inoltre, sotto l'aspetto dei costi del personale, non è sempre conveniente e si adatta solo ad alcuni tipi specifici di imprese (Costa, Gianecchini, 2009).

3.7: La motivazione come spinta verso la performance

L'organizzazione esiste per il raggiungimento di un fine da parte dei soggetti che hanno deciso di crearla il successo o il fallimento derivano dal lavoro di tutti i componenti in essa operanti, ed è fondamentale che ognuno sia convinto che il futuro dell'organizzazione alla quale appartiene dipende anche dal suo lavoro al di là della posizione gerarchica rivestita.

Il lavoratore e l'organizzazione sono legati da un contratto psicologico di prestazione-controprestazione, l'organizzazione si aspetta qualcosa dall'individuo e il soggetto riceve "qualcosa" dall'organizzazione per quanto lui dà, e tutto ciò è alla base della motivazione.

La motivazione, fu oggetto di studio da parte di Freud, nel suo aspetto inconscio, che spinge i soggetti a comportarsi in un certo modo, senza avere chiaro il risultato da ottenere.

Al mutamento degli ambienti lavorativi e sociali ha corrisposto la rivisitazione delle teorie di Freud. Alcuni ritenevano che la motivazione principale fosse il denaro (White, 1955, Gellerman 1981), poi si è passati a considerare altri fattori come status sociale, sicurezza e prestigio e McClelland (1957) individua altre tre motivazioni ossia il successo, il potere e l'affiliazione.

Ciò che sembra veramente fondante in questa analisi è il livello di autostima raggiunto dall'individuo, che è la congiunzione tra la performance ottenibile e l'immagine che il soggetto ha di sé. Il fatto di vivere in modo consono il proprio ruolo ed essere ricompensati adeguatamente per il proprio valore e riuscire ad essere se stessi, è senz'altro una potente leva per la motivazione personale.

Quest'ultima, oltre ad essere una risorsa per l'organizzazione, è anche fonte di benessere interiore per l'individuo. Tra i compiti dei manager c'è, quindi, quello di incrementare la motivazione dei dipendenti, dato che soggetti motivati sono maggiormente produttivi e disposti ad assumersi responsabilità più alte anche rispetto al ruolo rivestito (Lewis, 2006; Linstead, Brewis, 2007).

La motivazione risente nel suo andamento di alcune variabili tra le quali: i valori, i bisogni, i tratti, il contesto, il sistema dei premi e le emozioni e cognizioni.

Lo studio delle precedenti variabili ha dato origine a due teorie motivazionali quali: teorie orientate al contenuto e teorie orientate al processo.

3.7.1: Modelli orientati al contenuto

“I modelli orientati al contenuto aiutano a capire cosa motiva gli individui ad agire e quali bisogni tendono a soddisfare” (Gabrielli, Profili, 2012: 98).

Abraham Maslow (1943) ha sviluppato una delle più conosciute teorie del contenuto, la quale sostiene che i bisogni umani sono classificabili in una scala gerarchica di cinque livelli (Figura 4), e che si procederà progressivamente nel loro soddisfacimento attraverso un sistema ascendente partendo da:

- i bisogni *fisiologici* o di *sopravvivenza*, ossia i bisogni primari come, la sete, la fame, il sonno, ecc. necessari alla vita;
- i bisogni di *sicurezza*, che esprimono la necessità di protezione da minacce e pericoli fisiologici e psicologici;
- i bisogni di *appartenenza*, che riflettono il desiderio di accettazione, comprensione, amore, di integrazione e interazione sociale;
- i bisogni di *stima*, che portano l'individuo a ricercare il miglioramento della propria autostima e condizione sociale. Possono essere classificati in bisogni di autostima ed eterostima;
- i bisogni di *autorealizzazione*, che corrispondono alla ricerca del continuo sviluppo delle proprie potenzialità e di se stessi.



Figura 4 (Maslow, la gerarchia dei bisogni, 1954)

Sebbene diverse volte criticato dagli studiosi, Maslow ha avviato un ampio filone di ricerca sulla motivazione basato sulla centralità dei bisogni.

Alcuni di questi studiosi infatti, partendo dal lavoro di Maslow, hanno ricercato la riduzione del numero di livelli dei vari bisogni. Il contributo più significativo proviene da Alderfer che riduce i gradi dei bisogni da cinque a tre: esistenziali, relazionali e di crescita (ERC).

I bisogni esistenziali comprendono quelli fisiologici e di sicurezza; i bisogni relazionali quelli di appartenenza ed i bisogni di crescita quelli di stima e di autorealizzazione.

Innovativo in questa teoria è il concetto per il quale più bisogni possono emergere simultaneamente non dovendo così seguire una precisa gerarchia; infatti se un soggetto si trova in una fase di stallo in cui non riesce nel soddisfacimento di un bisogno, può regredire ad un livello inferiore riducendo questa fase di frustrazione. Egli perciò ha il merito di aver integrato il meccanismo della “soddisfazione-progression” con quello della “frustrazione-regression”. Un successivo sviluppo proviene dalla teoria di Herzberg, che individua due fattori che influenzano gli individui nel loro lavoro.

I *fattori igienici*, sono quelli che non producono soddisfazione se presenti, e se assenti creano insoddisfazione, senza perciò incrementare alla motivazione, mentre, i *fattori motivanti* non portano insoddisfazione se assenti, ma procurano soddisfazione e motivano l'individuo se presenti e portano benefici solo nel breve periodo.

Tutto ciò è espresso nella *teoria dei fattori duali*, che afferma che soddisfazione e insoddisfazione non sono l'uno l'inverso dell'altro, ma si muovono su due piani paralleli. Il contrario della soddisfazione è la “non soddisfazione” (Figura 5).

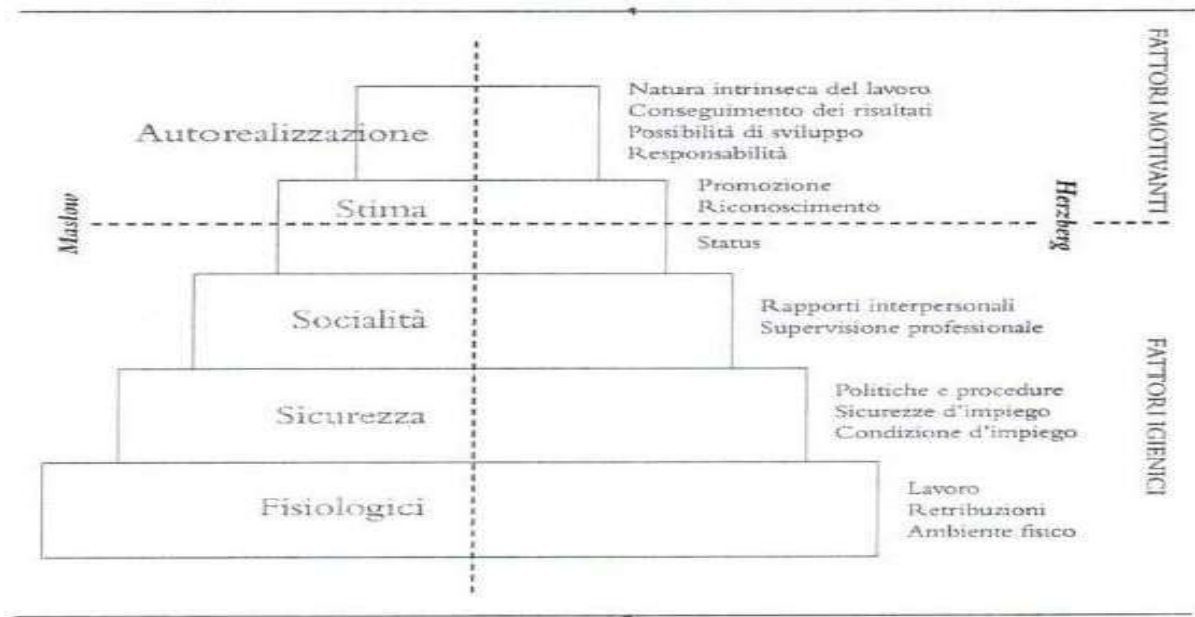


Figura 5, (A. Maslow, Herzberg, gerarchia dei bisogni e teoria dei fattori duali)

Altro approccio all'argomento dei bisogni per la motivazione, è stato sviluppato da David McClelland attraverso il modello *achievement-power-affiliation* che analizza reti emozionali "motives" (motivi moventi), che concretizzano aspetti della personalità sviluppatasi con essa, e classificate in una gerarchia di importanza. Queste sono (Figura 6):



Figura 6 (David McClelland, il modello *achievement-power-affiliation*)

Realizzazione: in questo significato l'achievement rappresenta la necessità di successo nell'esecuzione di un compito che può riguardare un settore specifico o campi generici.

I soggetti con questo forte bisogno ricercano la competizione, l'eccellenza dei risultati, evitano situazioni con elevata probabilità di insuccesso, ma anche quelle in cui il raggiungimento del successo sarebbe troppo semplice. Infatti, gli obiettivi che si pongono devono essere sfidanti, ma non irraggiungibili.

Potere: il bisogno di potere incarna la necessità di imporsi all'attenzione degli altri, influenzandoli attraverso il proprio status e capacità di leadership. Il bisogno di potere può manifestarsi tramite azioni "personalizzate" o "istituzionali". Nel primo caso, l'altro viene visto come un avversario da battere, vige quindi la legge del più forte. Nel secondo, il soggetto viene spinto dalla sua posizione gerarchica alla ricerca del raggiungimento di obiettivi organizzativi, attraverso il coordinamento di tutte le risorse a sua disposizione.

Affiliazione: la persona che presenta questo bisogno tende a costruire stretti rapporti interpersonali anche sul lavoro, ha necessità di operare in gruppi armonici ed inclusivi, che lo pongono in difficoltà davanti all'obbligo di assumere decisioni impopolari (Costa, Gianecchini, 2009).

3.7.2: Modelli orientati al processo

Numerosi studiosi considerano le teorie analizzate in precedenza non sufficienti, dato che esse ricercano una regola che valga per tutti, per rappresentare "la motivazione" nel suo complesso. Costoro hanno approfondito le teorie del processo, sostenendo che i bisogni sono path-dependent, soggetti quindi alla storia e alle esperienze di ogni individuo. Il come, ovvero il processo, e non il cosa, diviene oggetto della ricerca sul comportamento. Per dare senso all'ambiente in cui vivono, gli individui, confrontando il loro stato interiore con l'ambiente esterno, creano concetti nuovi e nuove rappresentazioni riunendo e classificando gli stimoli.

Le principali teorie del processo sono:

- *la teoria dei rinforzi* che è influenzata dallo schema incentivazione-disincentivazione, per il quale ogni comportamento viene ripetuto se ha successo e quindi incentivato

attraverso rinforzi positivi o negativi. Se, invece, il comportamento produce effetti indesiderati, non verrà ripetuto e saranno messe in atto procedure di disincentivazione come l'estinzione e la punizione. Queste ultime due procedure in particolare portano a risultati unicamente nel breve termine, poiché si limitano a vietare ciò che non bisogna fare.

I rinforzi negativi possono comportare alcuni effetti collaterali, tra cui la riduzione della comunicazione, l'aumento della tensione interpersonale e la tendenza a limitare l'interazione con colui che ha impartito la punizione.

Il rinforzo positivo, al contrario, ha un ruolo fondamentale nel processo motivazionale, perché favorisce lo sviluppo professionale e la crescita nel lungo periodo;

- la teoria del *goal setting* si basa sul fatto che la prestazione è causata dall'intenzione personale di metterla in atto, dalla determinazione derivante dall'ambizione personale, dalla chiarezza e dallo sforzo posto nel perseguire obiettivi che siano difficili, ma raggiungibili. Questi ultimi creano una spinta efficace allo sviluppo della motivazione, che sarà maggiore se l'obiettivo verrà condiviso e accettato in quanto rispecchierà un impegno decisamente maggiore e una migliore performance (Locke, Latham, 2002);
- *la teoria aspettativa-valenza*, della quale il modello più noto è quello di Vroom (1964), afferma che l'aspettativa è "la stima o il giudizio sulle probabilità che un determinato evento si presenti; in altre parole è la stima delle probabilità che si hanno di raggiungere un determinato risultato" (Tosi, Pilati, *Comportamento Organizzativo*: 82), gli individui dirigono i loro sforzi verso i risultati più desiderabili e raggiungibili. La valenza viene definita come "una valutazione personale sulla soddisfazione, o insoddisfazione, che un determinato risultato può generare. Se un risultato ha valenza bassa, così sarà anche la motivazione a raggiungerlo" (Tosi, Pilati, *Comportamento Organizzativo*: 84).

Questa teoria, quindi, nasce dalla valutazione dell'efficacia dell'azione da compiere nel raggiungimento dello scopo prefissato (motivazione estrinseca) non tenendo conto che i soggetti possono essere interessati al lavoro in quanto tale e non motivati dalla gratificazione (motivazione intrinseca);

- *la teoria della giustizia organizzativa* prende in considerazione le modalità di trattamento, in ambito lavorativo, dal punto di vista dell'equità e della giustizia, paragonando i contributi agli incentivi. La motivazione rimarrà alta fino a che gli incentivi saranno validi almeno quanto i contributi prestati e bilanciati rispetto a quelli

concessi agli altri appartenenti all'organizzazione. Nel caso in cui si trovi in una condizione iniqua, il soggetto cercherà di ritrovare l'equilibrio tra aspettativa e valenza tramite azioni quali: modificare gli input, gli output, modificare la percezione che si ha del rapporto incentivi/contributi sia propri che altrui, arrendersi o modificare i termini della comparazione.

Capitolo quarto: La Diversità nelle Scuole Superiori italiane

Attraverso la stesura di questo ultimo capitolo scenderemo in modo più approfondito nella realtà italiana della pubblica amministrazione, andando ad analizzare in particolare, attraverso una rilevazione empirica, il contesto riguardante alcune tipologie di scuole secondarie di secondo grado.

In questi ambienti la presenza di lavoratori maturi e solitamente di ruolo è in netta prevalenza rispetto ai giovani, che invece devono affrontare tutte le difficoltà legate al precariato e ai cambiamenti di sede tipici dei primi anni di insegnamento.

Lo studio si inserisce in un più ampio progetto di ricerca che coinvolge, oltre la LUISS Guido Carli, anche l'Università Europea di Roma, L'università degli Studi dell'Aquila e l'Università Politecnica delle Marche. A tale fine è stata scelta la popolazione degli insegnanti di due istituti superiori romani, ovvero, l'Istituto Sacro Cuore di Trinità dei Monti di Roma e il Liceo Falcone e Borsellino di Zagarolo (Rm).

4.1: Gli Istituti (descrizione delle due scuole)

Gli istituti superiori scelti per questo test sono molto diversi tra loro; il Sacro Cuore Trinità dei Monti è un istituto paritario insistente nel perimetro dell'Ambasciata di Francia presso la Santa Sede affidato a monaci e monache delle *Fraternità Monastiche di Gerusalemme* in collaborazione con il corpo docente composto da poco meno di 30 insegnanti laici. Il liceo è un linguistico europeo con indirizzo "giuridico economico" o indirizzo "linguistico moderno" organizzato in due o tre sezioni per ogni classe per un totale di circa 300 alunni. Il liceo Falcone e Borsellino, invece, è un liceo statale con indirizzo scientifico, il cui bacino d'utenza abbraccia un vasto territorio compreso tra la periferia sud-est della capitale, i comuni prenestini ed i castelli Romani. E' organizzato in nove sezioni per ogni classe, per un totale di circa 1200 studenti, ed il corpo docente è composto da circa 40 unità.

4.2: Il Campione

Per fare ciò, ad alcuni docenti di ciascuna scuola, è stato distribuito un questionario sperimentale in formato cartaceo, in ventotto copie all'Istituto Sacro Cuore e quaranta copie all'Istituto Falcone e Borsellino. Di questi, complessivamente i questionari compilati sono stati ventotto con un tasso di risposta del 41%.

L'età del campione risulta variare da 31 a 62 anni, con una media di 46,11 anni. Questo dato è coerente con il valore rilevato dall'Associazione Nazionale Insegnanti e Formatori che individua, nell'ultima ricerca del Forum PA sui lavoratori pubblici, un'età media degli insegnanti italiani molto elevata, pari a 51 anni (dato 2014).

Suddividendo i dati raccolti in tre classi di età si ottiene la seguente distribuzione (Figura 1)

- Classe di età numero 1 - Età ≤ 35 anni: 5 insegnanti pari al 17,90%
- Classe di età numero 2 – $36 \leq \text{Età} \leq 45$ anni 10 insegnanti pari al 35,70%
- Classe di età numero 3 – Età ≥ 46 anni: 13 insegnanti pari al 46,70%

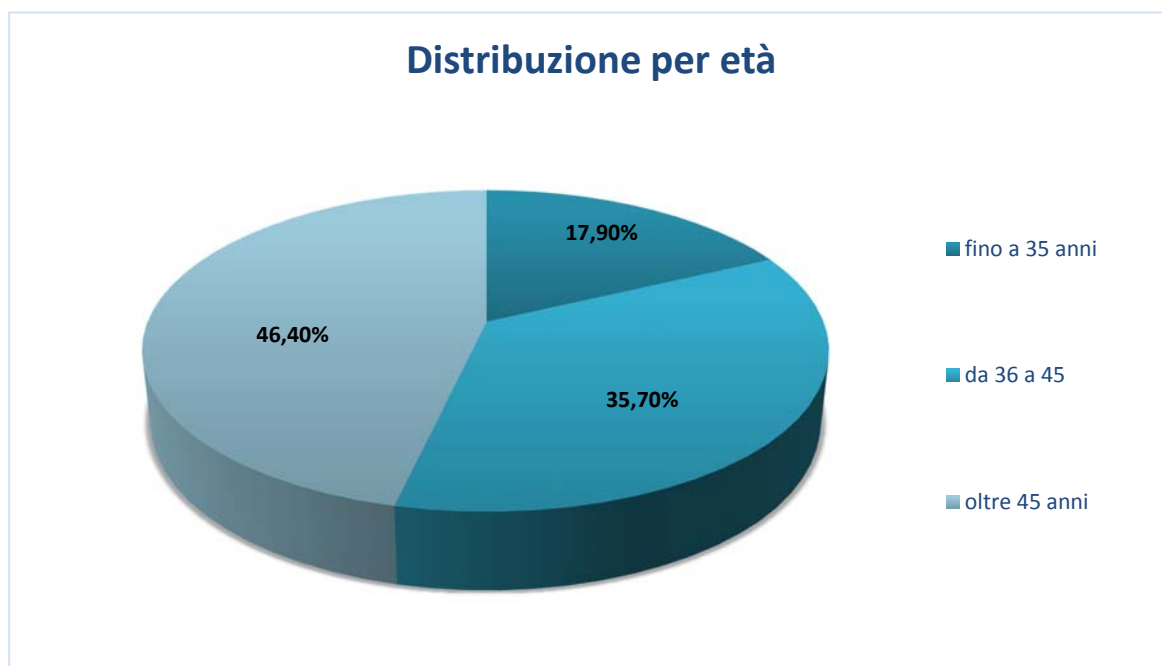


Figura 1- Distribuzione per classi di età

Dal grafico è possibile notare che i docenti fino ai 35 anni rappresentano il 17,90% del totale; coloro che hanno un'età compresa tra i 36 e i 45 anni sono il 35,70% ed infine gli over 45, che risultano essere il 46,40% dell'intero campione.

Si evidenzia in questi risultati una media di età piuttosto alta che sottolinea l'importanza del fattore esperienza, ma che conferma il dato macroeconomico riguardante l'innalzamento dell'età dei lavoratori ed il ritardo dei giovani nell'ingresso nel mondo del lavoro, infatti la media degli anni di lavoro tra le due scuole risulta di 18,63 anni.

Inoltre il campione risulta essere formato per il 20% da uomini e per l'80% da donne nella sua totalità. Scendendo nel particolare, le percentuali risultano essere del 71,4% di donne per la Falcone e Borsellino contro l'84,6 % del Sacro Cuore e rispettivamente il 28,6% e il 15,4% di uomini.

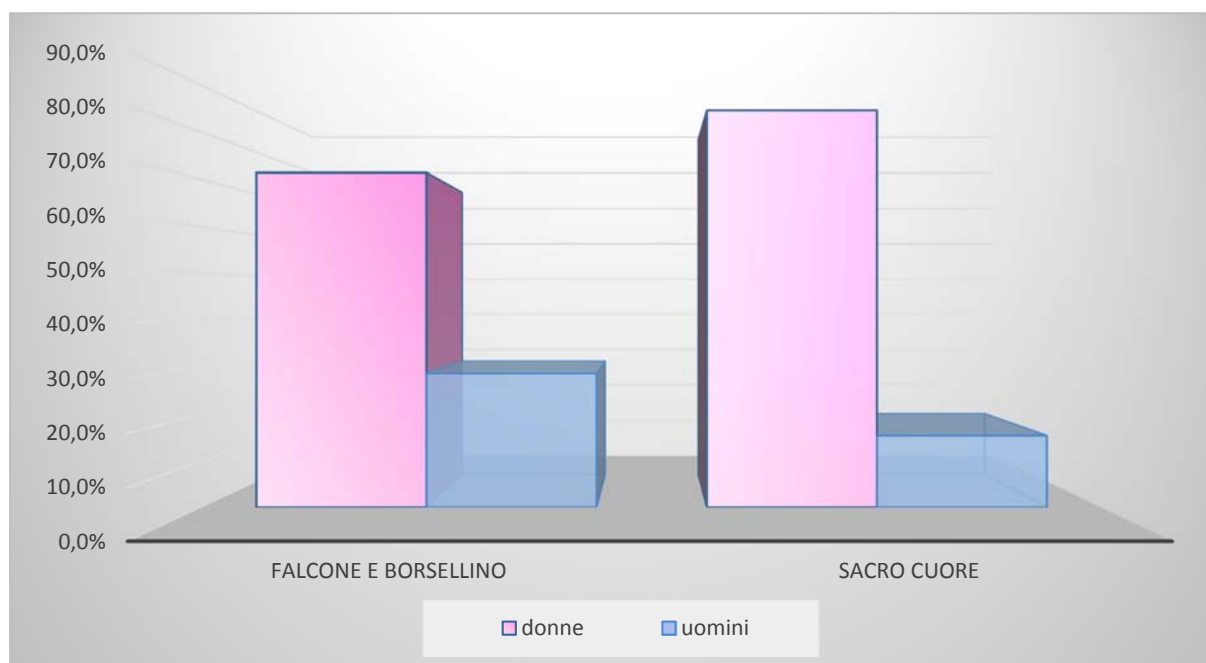


Figura 2– Distribuzione per genere

Il grafico rappresentato conferma ampiamente la tendenza storica del mondo della scuola a mantenere una preponderanza di figure femminili rispetto a quelle maschili, infatti, in Italia vi è una netta prevalenza di donne, che corrisponde circa al 76% degli insegnanti su tutti gli ordini di scuola ed in particolare le quote rosa rappresentano il 93,4% degli insegnanti di scuola primaria a fronte di un 66,5% nella scuola secondaria di primo grado e in quella di secondo grado dove quest'ultimo dato è tutt'ora in aumento.

Per quanto riguarda l'anzianità di servizio, gli anni di insegnamento risultano variare in un intervallo molto ampio, che va da un minimo di 1, ad un massimo di 40, con una media pari a 18,63 anni.

Un ulteriore aspetto importante è quello che riguarda lo status di ruolo o non di ruolo, che vede una netta prevalenza della prima categoria, rappresentata da 21 soggetti contro gli 6 non di ruolo.

4.2.1: La metodologia

La raccolta dei dati è stata realizzata tramite un questionario cartaceo distribuito a ciascun soggetto del campione analizzato. Il questionario, rigorosamente anonimo (per permettere la libera espressione di ogni soggetto), era composto da 64 domande a risposta multipla e 14 a risposta aperta.

Il primo gruppo di domande mirava a valutare 5 costrutti analizzati attraverso scale consolidate.

Tali costrutti sono:

1. Organizational Identification
2. Engagement
3. Organizational Citizenship Behaviour
4. Age Inclusive Climate
5. Gender Inclusive Climate.

Il primo costrutto analizzato, ovvero **l'Organizational Identification**, è un costrutto cognitivo risultato dell'allineamento tra i propri valori e quelli dell'organizzazione (Hall,

Schneider, Nygren, 1970, Prat, 1998, Stengel, 1997), e della percezione di essere tutt'uno con l'organizzazione stessa (Ashforth, Mael, 1989).

Altro aspetto approfondito è l'**Engagement**, o coinvolgimento, che può essere affrontato tanto nelle attività caratteristiche di un lavoro, quanto in eventuali attività accessorie o facoltative, sintomo di un livello di commitment maggiore. Esso va perciò a rappresentare l'impegno e l'attenzione che il lavoratore è favorevole ad impiegare nello svolgimento delle sue mansioni in risposta ad un ambiente lavorativo stimolante e soddisfacente.

L'**Organizational Citizenship Behaviour** invece, riguarda i comportamenti discrezionali che, seppure spesso non sono riconosciuti esplicitamente dal sistema di rewarding, contribuiscono all'effettivo funzionamento dell'organizzazione (Organ, 1988). Tali comportamenti, per definizione, sono taciti ed espressi in modo latente e possono riguardare diverse tipologie di azioni, dal favorire la circolazione efficace e costruttiva della comunicazione, alla collaborazione attraverso work team, dal sostegno sociale rivolto ai colleghi, alla promozione del benessere collettivo attraverso azioni di supporto ad un clima organizzativo positivo.

L'**Age Inclusive Climate** proprio come suggerito dal nome, si occupa di osservare la presenza di un clima inclusivo e comprensivo all'interno dell'organizzazione, in special modo per quanto riguarda i gruppi che si differenziano per l'età cercando il superamento di stereotipi e pregiudizi.

L'ultimo costrutto riguarda il **Gender Inclusive Climate** che approfondisce il clima aziendale dal punto di vista dell'inclusione tra gli individui di sesso differente, mirando alla creazione di un ambiente in cui le differenze costituiscono un vantaggio e non un limite.

Il secondo gruppo di domande mirava, invece, ad individuare alcune caratteristiche descrittive del campione, quali i dati anagrafici, l'anzianità di servizio, la situazione familiare con stato civile e numero di figli, lo status di ruolo e altri eventuali ruoli organizzativi all'interno della scuola.

Per l'elaborazione dei dati raccolti è stato utilizzato il software "SPSS Statistics 20". In particolare è stata effettuata un'analisi delle correlazioni fra variabili. Sono state create inoltre alcune tavole di contingenza con lo scopo di analizzare la distribuzione per fasce di età dei risultati ottenuti per ciascuna scala.

4.3: I risultati

Le correlazioni più evidenti emerse dalla ricerca riguardano, in primo luogo quella tra il gender diversity climate e l'age diversity climate dove la correlazione arriva ad un livello di 0,748, molto elevato su una scala da 0-1 e va a rappresentare come l'età ed il genere siano strettamente legati ed influiscano entrambi sull'ambiente e sul clima che è presente nelle scuole.

Rilevante inoltre è la correlazione positiva che lega l'engagement all'age diversity climate e al gender diversity climate; si nota come questa correlazione diventi negativa nel caso in cui nell'istituto siano presenti stereotipi che riguardano i giovani (-0,464) e gli anziani (-0,228) in quanto, questi influiscono notevolmente sul commitment dell'individuo che sarà disincentivato a lavorare e a relazionarsi con gli altri colleghi.

Il medesimo ragionamento può essere effettuato per l'organisational identification, che ha correlazione positiva con l'age e gender diversity climate in quanto politiche di inclusione tra individui con età e differenti e di sesso opposto, favoriscono l'engagement e l'identificazione del soggetto con i valori e principi dell'azienda, ma decisamente negativa con la presenza di stereotipi su giovani e anziani (-0,621 e -0,617) che penalizzano notevolmente la percezione della scuola da parte dei docenti. Successivamente a questi valori negativi si torna ad un valore positivo di correlazione che lega l'organisational identification all'engagement.

Correlazione negativa si riscontra anche tra il work family conflict e il gender diversity climate in quanto, specialmente nel mondo della scuola, gli orari più favorevoli e la possibilità di lunghe vacanze estive permettono in modo particolare alle donne di riuscire a conciliare lavoro e impegni familiari in maniera quasi ottimale, andando a creare così un ottimo equilibrio che favorisce l'organisational identification (figura 3).

	eta	genere	age diversity climate	gender diversity climate	stereotipi giovani	stereotipi anziani	engagement	OCB	Org. Identificat.	Occ. Identificat.	work family conflict
eta	1										
genere	-.125	1									
age diversity climate	.113	.054	1								
gender diversity climate	.128	-.290	.748**	1							
stereotipi giovani	-.061	.062	-.597**	-.636**	1						
stereotipi anziani	-.019	-.057	-.512**	-.624**	.646**	1					
engagement	.081	-.118	.500**	.511**	-.464*	-.228	1				
OCB	-.266	-.074	.099	.037	-.175	-.347	-.093	1			
Org identification	-.043	.069	.563**	.509**	-.621**	-.617**	.523**	.169	1		
Occ. identification	.222	-.245	-.001	.237	-.291	-.358	.169	-.108	.297	1	
work family conflict	.232	.098	-.340	-.447*	.371	.371	-.265	-.298	-.430*	-.018	1

Figura 3 – Correlazioni

Dall'analisi delle due scuole, inoltre, sono stati rilevati dati medi significativi raccolti per le tre classi di età precedentemente citate.

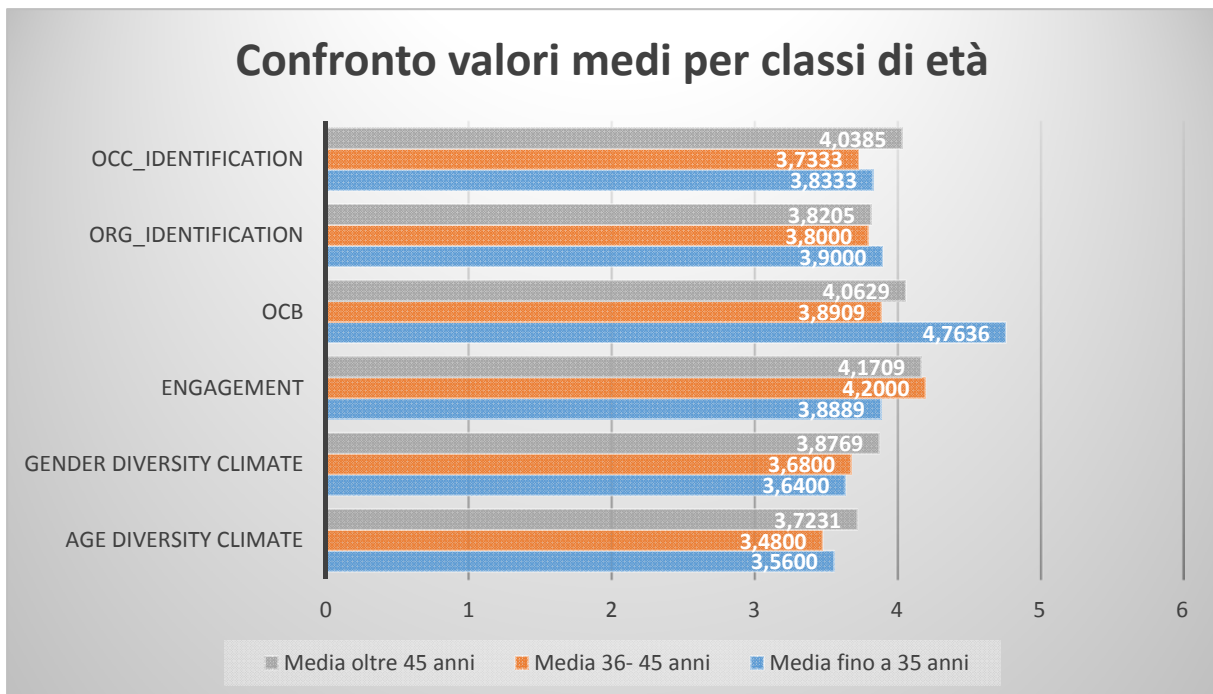


Figura 4– Confronto valori medi per classi di età

Come si può vedere dal grafico, i valori riportati sono tutti generalmente elevati su una scala da 0-5 ed indicano alti livelli di engagement, di age e gender diversity climate, di occupational e organisational identification e di organisational citizenship behaviour. Tutto ciò sottolinea come le due scuole presentino ottimi climi organizzativi e ambienti che ricercano l'inclusione, la comprensione e l'accettazione (Figura 4).

Questi fattori favoriscono la crescita e lo sviluppo non solo dei lavoratori, in questo caso dei docenti, ma anche degli alunni e studenti che possono studiare ed imparare in ambienti consoni al loro apprendimento in contatto con professori soddisfatti ed impegnati che dirigono i loro sforzi verso il trasferimento del sapere.

Riassumendo i dati più significativi dello studio in questione riguardanti i due Istituti si ottiene il seguente grafico (Figura 5):

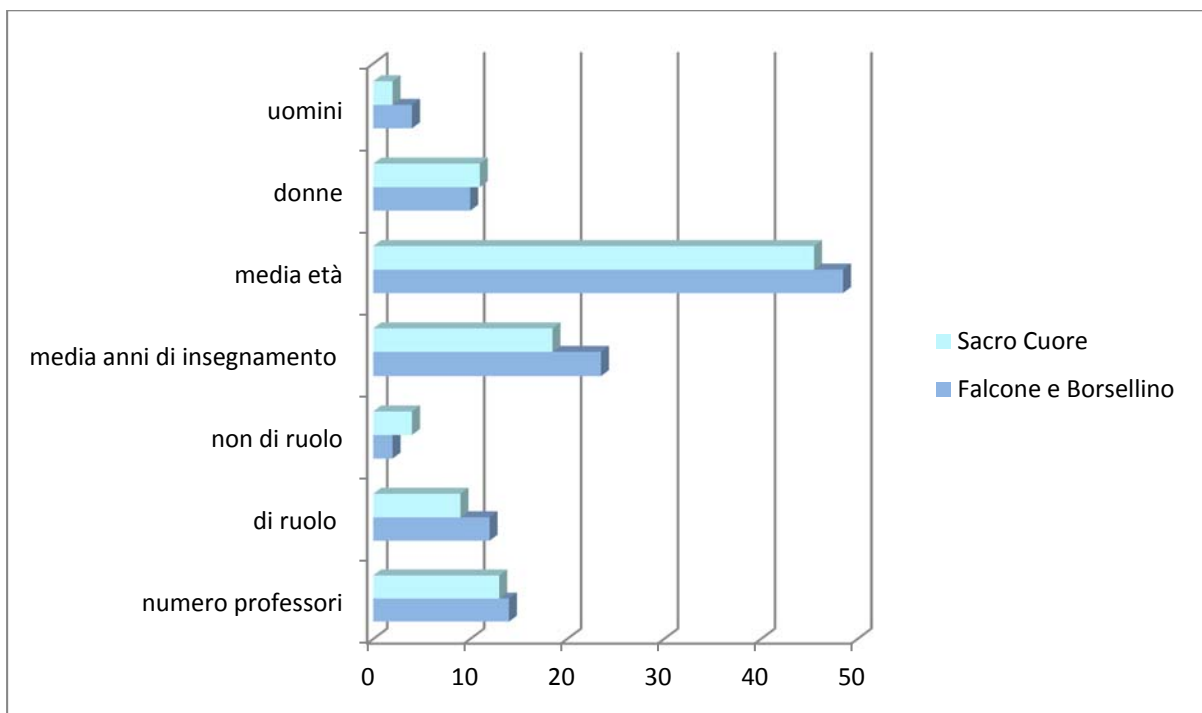


Figura 5– Confronto dati tra i due istituti

Dal confronto tra i dati relativi ai due Istituti, le differenze più significative si riscontrano in quelli relativi alla media degli anni di insegnamento, che risulta essere più alta nell'Istituto Falcone e Borsellino e che si riflette, di conseguenza, su una maggior presenza di “ruolizzati” nel medesimo Istituto.

4.4: Conclusioni

Il risultato più sorprendente che è emerso dalla ricerca effettuata e profondamente significativo soprattutto dal punto di vista psicologico, è che gli insegnanti presi in esame, affermano di sentirsi più giovani rispetto alla loro vera età. Ciò trae la sua origine dal tipo di lavoro svolto dai docenti stessi, dalla possibilità che essi hanno di fruire di numerosi stimoli culturali e sociologici, dalla continua evoluzione dell'ambiente giovanile con cui sono in contatto, dalla spinta motivazionale verso la formazione dell'io di ogni nuova giovane mente, tutto ciò, insieme ad un ottimo diversity climate, engagement e al costante aggiornamento.

I dati raccolti confermano come l'ambiente scolastico e dell'insegnamento siano ancora oggi luoghi a prevalenza femminile che quindi non risentono della segregazione occupazionale e del gender gap che si riscontra in altri tipi di organizzazioni.

Considerazioni finali

Il risultato che si voleva raggiungere con questo elaborato era quello di ricercare, nello studio attuale del Diversity Management, i risvolti positivi e le prospettive di sviluppo che esso offre al mondo del lavoro in questo periodo storico.

Questo è un momento che apre sfide finora sconosciute ed accanto ad esse opportunità non ancora esplorate. Le pratiche di Diversity Management hanno senz'altro molte delle risposte che il mondo del lavoro attende di fronte a questi cambiamenti.

Gli imponenti flussi migratori a cui stiamo assistendo proprio in questi ultimi mesi, impongono una crescente attenzione da parte delle Nazioni coinvolte e, di conseguenza, del mondo economico e delle imprese verso le diversità e la loro gestione, proprio tramite le pratiche inclusive del Diversity Management.

Come si è evidenziato nel corso di questo studio, le organizzazioni sovranazionali hanno già da tempo legiferato in merito alle politiche antidiscriminatorie e le imprese, sempre più sensibili al necessario cambiamento, sembrano ormai pronte a mettere in atto pratiche di gestione delle diversità. Quest'ultime rappresentano una fonte di ricchezza e vantaggio competitivo per le organizzazioni, che tramite il Diversity Management, possono valorizzare, motivare e supportare le risorse presenti in azienda, in modo che tutti abbiano non solo, le stesse opportunità, ma che il risultato finale che si riflette sulle performance aziendali, sia maggiore della somma delle parti.

I risultati della ricerca a cui ho preso parte ed illustrata nel quarto capitolo, hanno evidenziato la presenza di fattori che mostrano l'esistenza di numerose percezioni positive nell'ambiente scolastico, il quale può essere portato come esempio e stimolo per i manager di altre organizzazioni a porre in essere pratiche di gestione delle diversità.

Anche questo ambiente così avanzato dal punto di vista dell'integrazione, mostra segnali di sofferenza di fronte alla presenza di stereotipi e pregiudizi, che solitamente riguardano il rapporto tra "giovani" e "anziani", e che provoca una chiusura nei rapporti tra docenti che influisce negativamente sull'organisational identification e sul commitment.

In generale si può sostenere che le pratiche di Diversity Management, ove applicate in maniera efficiente e generalizzata, rappresentano uno dei maggiori spiragli per il miglioramento delle condizioni lavorative e con esse forniscono una forte spinta alla produttività e alle

performances. Rappresentano quindi una delle risorse spendibili nell'ambito della ricerca della ripresa economica generale con riflessi non solo nel breve, ma soprattutto nel lungo periodo, in cui le generazioni che si susseguiranno potranno beneficiare degli ottimi risultati ai quali il Diversity Management può condurre.

Nella progettazione della società futura, la logica dell'esclusione dovrà essere progressivamente considerata una logica perdente e assolutamente sconveniente sia dal punto di vista economico che sociale.

Le grandi sfide che in questo momento storico abbiamo davanti possono quindi essere affrontate con spirito di speranza e ottimismo, nell'ottica di cogliere per il bene collettivo tutte le occasioni di inclusione e valorizzazione delle diversità.

Riferimenti bibliografici

Agenzia dell'Unione europea per i diritti fondamentali – Corte Europea dei diritti dell'uomo – Consiglio d'Europa (2010), “*Manuale di diritto europeo della non discriminazione*”

Angeloni S. (2010), “*L'aziendabilità, il valore delle risorse disabili per l'azienda e il valore dell'azienda per le risorse disabili*”, Franco Angeli, Milano

Bielby W. T., Baron J. N., (1986), “*Men and Women at Work: Sex Segregation and Statistical Discrimination*”, *American Journal of Sociology*, Vol. 9, 4, 759 – 799

Boldizzoni D., Quarantino L., (2014) – “*Risorse umane*”, il mulino manuali

Bombelli M. C., (2003), Uguali o diversi? Per un utilizzo consapevole del Diversity Management, *Economia & Management*, 5, 99 – 110

Bombelli M. C., Cuomo S. (2003), “*Il tempo al femminile*”, Etas, Milano

Bombelli M. C. (2004), “*Diversity management: motivazioni, problematiche e prospettive di utilizzo, in Diversity management e società multiculturale*”, a cura di Mauri L. Visconti L.M., Franco Angeli, Milano

Bombelli M. C. (2010), “*Management plurale: diversità individuale e strategie organizzative*”. Etas, Milano

Bonazzi G., (2008), “*Storia del pensiero organizzativo*”, Franco Angeli, Milano.

Castiello D'Antonio A. (2007), “*La selezione psicologica delle risorse umane: metodi di gruppo, test e questionari*”, Franco Angeli, Milano

Claes M.T., San Pietro B.M., “*L'impatto della multiculturalità sul management*”, Centro Linguistico Bocconi, Atti del convegno del 20 ottobre 2000, Milano

CNEL (2013), “*Stati generali sul lavoro delle donne in Italia – 2^ Edizione*”

Cocozza A. (2009), “*Diversity management e valorizzazione delle risorse umane*”, Associazione Nuovi Lavori, Working Papers ANL 2009/ 2

Cocozza A. (2010), “*Il Diversity Management criticità e prospettive. La nuova frontiera per la valorizzazione delle persone nelle relazioni di lavoro*”, Nuova Atlantide, Anno XXV, n. 2, 2010, pp. 30- 56

Cocozza A., (2011), “*Il Diversity Management. La gestione delle differenze nelle relazioni di lavoro*”, Milano, Franco Angeli,

Costa G. (2005), *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet libreria, Torino

Costa G. (2007), “*Economia e direzione delle risorse umane – Persone, relazioni e valore 2/ed*”.

Costa G., Gianecchini M. (2009), “*Risorse umane*”, McGraw-Hill

Cox T. (1993), “*Cultural Diversity in organizations*”, Berret- Koehler Publishers, San Francisco

Cuomo S., Mapelli A. (2007), “*Diversity management: gestire e valorizzare le differenze individuali nell’organizzazione che cambia*”, Guerini e associati, Milano

Daft R.L. (2014), “*Organizzazione aziendale*”, Apogeo Education

De Simone E. (2013) “*Storia economica. Dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica*”, Franco Angeli, Milano

De Vita L., (2011), “*Il diversity management in Europa e in Italia: l’esperienza delle Carte della diversità*”, Milano, Franco Angeli

Di Vincenzo F., (2009), *“Capitale sociale ed organizzazione per progetti”*, Sviluppo & Organizzazione

Gabrielli G., (2010), *“People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone”*, Franco Angeli, Milano

Gabrielli G., (2013), *“La diversità come dono e sfida educativa”*, Franco Angeli, Milano

Gabrielli G., Profili S. (2012), *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Torino

Greenhaus J. H., Parasuraman A., E Wormley W. M., (1990), *“Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes”*, Academy of Management Journal, 33 (1), 64 – 86

Innocenti L. (2013), *“Clima organizzativo e gestione delle risorse umane. Unire persone e performance”*, Franco Angeli, Milano

Istat (2008), *“Conciliare lavoro e famiglia”*. Una sfida quotidiana, n. 33, Roma

Kreitner R, - Kinicki A. (2004 – 2008), *“Comportamento organizzativo. Fondamenti e applicazioni”*, Apogeo, Milano

Maslow A. (1964), *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York

Mauri L., Visconti L. (2004), *“Diversity management e società multiculturali. Teorie e prassi”*
Franco Angeli, Milano

Padua D., *“Sociologia del Diversity management”*. Il valore delle differenze culturali,
Morlacchi, 2007, Perugia

Pilati M. (2012), *Il comportamento individuale nelle organizzazioni*, in Organizzazione e gestione delle risorse umane, Gabrielli, Profili

Prahalad C.K., Hamel G. (1990), *The core competencies of the corporation*, Harvard Business Review

Saggino A. (2002), *“La teoria dei tipi psicologici. Una verifica empirica”*, Laterza, Bari

Salaman G., Storey J., Billsberry J., (2005), *“Strategic Human resource Management: Defining the Field”*, Sage Publications Ltd.

Schimmenti V. (2006) *“Identità e differenze etniche. Strategie d’integrazione”*, Franco Angeli, Milano

Thomas D.C. (1999a), *Diversity dynamics in the workplace*, Cengage Learning, New York

Thomas D.C. (1999b), *“Cultural diversity and work group effectiveness. An experimental study”*, Journal of Cross-Cultural Psychology, 30.

Ticonzero (2004), SDA Bocconi, Milano

Tosi H.L., Pilati M. (2008), *Comportamento organizzativo. Attori, relazioni, organizzazione, management*, Egea, Milano