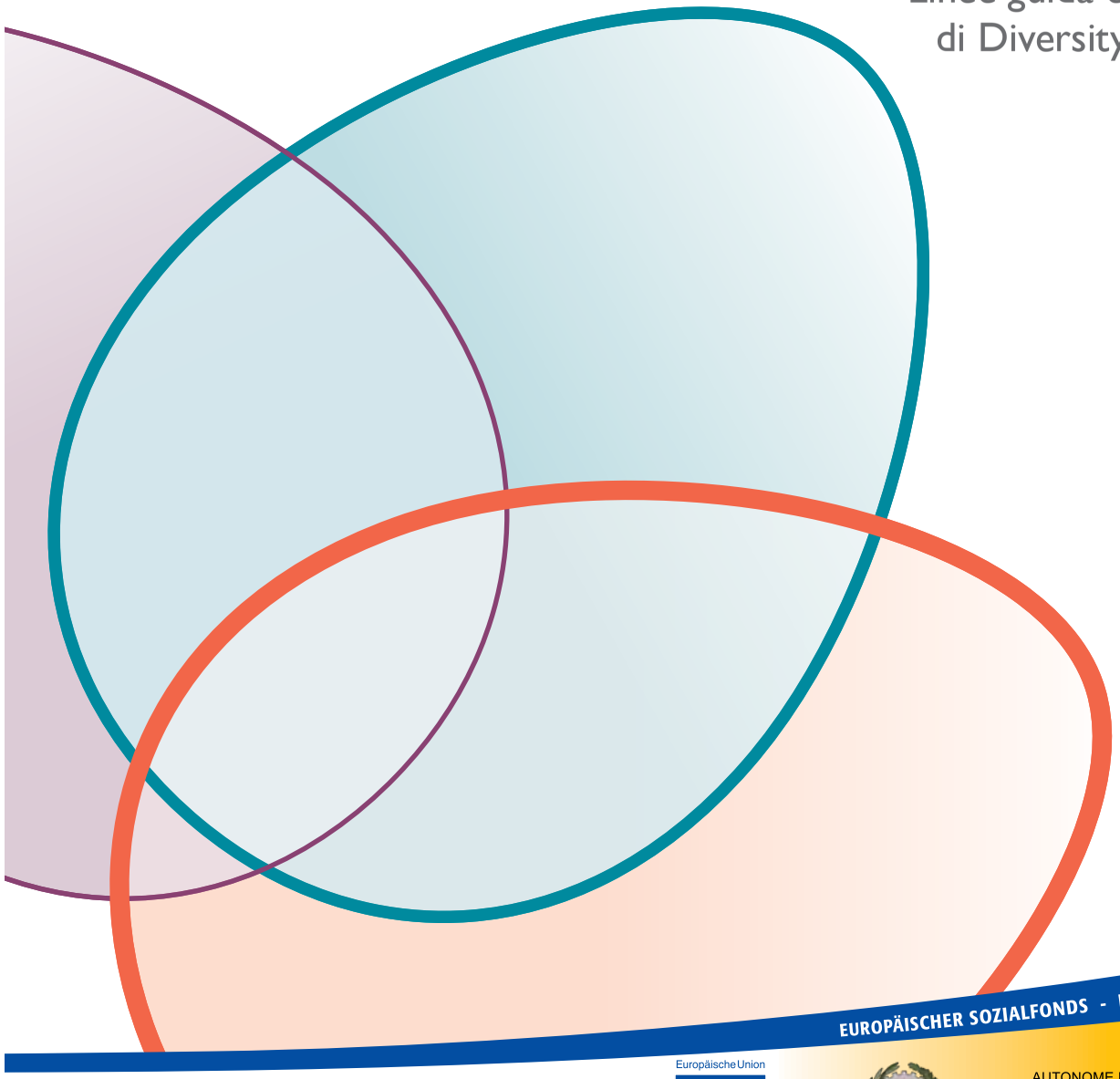
L'INNOVAZIONE ATTRAVERSO UN UTILIZZO STRATEGICO DELLA DIVERSITÀ

Linee guida e Buone prassi di Diversity Management



EUROPÄISCHER SOZIALFONDS - FONDO SOCIALE EUROPEO

Europäische Union

AUTONOME PROVINZ BOZEN - SÜDTIROL
Abteilung 39

PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO - ALTO ADIGE
Ripartizione 39

PREFAZIONE

Il territorio altoatesino è interessato da mutamenti demografici che si riflettono sul mercato del lavoro e che ne definiranno sviluppi imminenti ed evoluzioni future. Si assiste oggi all'affermazione di una nuova forza lavoro necessaria, che è e sarà sempre più femminile, eterogenea per età e multiculturale.

Conoscere le diversità che i lavoratori di oggi portano con sé per poterle valorizzare e utilizzare a proprio vantaggio, costituisce per le aziende del territorio e per il territorio stesso, un'interessante chiave di lettura del cambiamento in atto. Il diversity management persegue questi scopi e si afferma in numerosi ambienti organizzativi come strategia di gestione delle risorse umane e delle identità plurali che vi risiedono. Il manuale operativo di Diversity Management costituisce l'esito finale di un importante lavoro di ricerca e studio, promosso dalla Formazione Professionale in Lingua Italiana, grazie al cofinanziamento del Fondo Sociale Europeo ed intende rappresentare un punto di riferimento e, o di partenza per le aziende locali che desiderano rispondere creativamente ed efficacemente alla natura sempre più varia della forza lavoro odierna e futura.

Nella storia del lavoro e dei suoi diritti, i principi d'uguaglianza hanno affermato l'idea di un trattamento uguale per tutti, oggi sembra fondamentale rifarsi anche a principi di equità, tali che ciascuno abbia le stesse opportunità, nel rispetto delle differenze e delle sue molteplici forme. Lo stesso ordinamento comunitario ha riconosciuto nell'ultimo ventennio nuove diversità, offrendo uno spazio normato e tutelato non più solamente alla nazionalità e al genere, ma anche all'origine etnica, alla religione, alle convinzioni personali, all'handicap, all'età e all'orientamento sessuale.

Il mondo del lavoro contemporaneo può accettare la "sfida delle differenze" come occasione di crescita e d'innovazione per il benessere del proprio territorio, ponendo in armonia il delicato equilibrio che esiste tra realtà imprenditoriali e lavoratori. L'inclusione delle differenze negli ambienti aziendali ed organizzativi di oggi infatti, contempla certamente ideali antidiscriminatori ed etici ma, allo stesso tempo, assume una valenza strategica e performativa che rientra in logiche economiche di efficacia ed efficienza.

L'Assessore

Christian Tommasini

Il Direttore dell'Area
Formazione professionale

Franco Russo

INTRODUZIONE

L'area umanitaria della Formazione Professionale in lingua Italiana, della Provincia Autonoma di Bolzano, sin dal 2000 è impegnata nella promozione, formazione e ricerca negli ambiti della gestione dei conflitti, dell'intercultura e della gestione della diversità nei contesti lavorativi, con la sfidante missione di affrontare in modo innovativo i nodi problematici della società contemporanea.

Da tempo, inoltre, l'area umanitaria ha colto l'importanza di espandere le sue attività ed i suoi contatti a livello nazionale ed europeo, per garantire una maggiore diffusione dei risultati e per ottimizzare l'apprendimento delle esperienze altrui, facilitandone la trasferibilità.

Da questa esigenza è nata l'idea del progetto "Buone prassi di Diversity Management", azione di sistema, cofinanziata dal Fondo Sociale Europeo di Bolzano, in partenariato con la Camera di Commercio di Bolzano, che, a partire dal 2011, ha avuto come obiettivo quello di studiare buone prassi nella gestione della diversità in ambito lavorativo. L'interesse per il tema, ancora poco conosciuto e diffuso in ambito aziendale, ha preso avvio con il primo corso di formazione per "Diversity manager", promosso nel 2010 dalla stessa area umanitaria.

La ricerca è stata effettuata in un'ottica di sviluppo, individuando buone prassi di cambiamento, esperienze che possano fornire elementi per l'attivazione di processi che siano in grado di far comprendere come sia possibile aumentare l'attenzione delle organizzazioni rispetto alla gestione della diversità in ambito lavorativo.

Il lavoro, svolto dall'equipe di ricerca, ha permesso di osservare da vicino alcuni casi aziendali italiani ed europei che hanno fatto fronte alle diversità del personale, con strategie e politiche di Diversity management, migliorando i risultati dei propri indicatori di successo. Lo studio presentato, propone un approfondimento dal quale partire per sviluppare l'impegno di nuovi modi di pensare ed operare nella gestione delle risorse del personale, con l'auspicio di promuovere e rafforzare il dialogo tra attori aziendali, istituzionali e locali.

L'equipe di ricerca si augura che il manuale si attesti come strumento di supporto concreto per il territorio altoatesino e per le realtà aziendali che intendono avvicinarsi a questi temi.

Nicoletta Rizzoli

Direttrice Scuola Commercio
Turismo e Servizi "L. Einaudi"

Elena Faccio ed **Erjon Zeqo**

Coordinatori progetto
"Buone prassi di diversity management"

LINEE GUIDA E BUONE PRASSI DI DIVERSITY MANAGEMENT

Come è nato questo manuale

Il presente manuale è un prodotto del progetto di ricerca FSE NF 2/284/2010 "Buone prassi di Diversity Management" promosso dall'Area Umanitaria della scuola professionale provinciale per il commercio, il turismo e i servizi "Luigi Einaudi" di Bolzano e cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo della Provincia Autonoma di Bolzano. Il progetto, sviluppatosi dal 2011 al 2013, ha permesso di osservare da vicino sei buone prassi aziendali, nazionali ed europee, di "gestione delle differenze" al fine di studiarne e diffonderne gli approcci e le azioni.

A chi è rivolto:

Il manuale è rivolto alle imprese della provincia di Bolzano che sono interessate a sviluppare azioni per gestire al meglio una forza lavoro differenziata. Tali approcci prendono il nome di Diversity Management.

Come è strutturato il manuale:

SEZIONE 1: Perché Diversity Management?

La prima sezione è dedicata ai cambiamenti del mercato del lavoro nella provincia di Bolzano e alle opportunità che una forza lavoro diversificata può offrire alla sua azienda.

- I cambiamenti della forza lavoro nella provincia di Bolzano (pag. 5)
- Cos'è il Diversity Management (pag. 7)
- Quali opportunità offre il Diversity Management alla sua impresa (pag. 8)

SEZIONE 2: Definizione e costruzione di un percorso

La seconda parte aiuta a definire che tipo di percorso è prioritario per la sua azienda e chi poter coinvolgere nel raggiungimento dei propri obiettivi.

- Quali obiettivi per la sua azienda (pag. 10)
- Consenso interno (pag. 14)
- Supporto esterno (pag. 16)

SEZIONE 3: Azioni

Nella terza sezione sono delineate le azioni di Diversity Management suddivise per obiettivo.

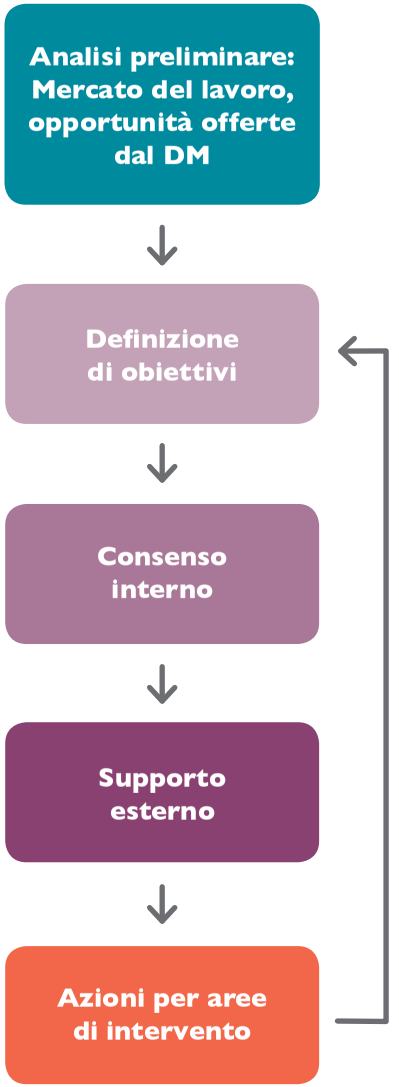
- Azioni per la riduzione di pregiudizi e discriminazioni (pag. 18)
- Azioni per favorire l'inclusione e per ampliare la definizione di diversità (pag. 20)
- Azioni per trasformare la risorsa della diversità in performance (pag. 27)

Ogni sezione è corredata di esempi concreti relativi a prassi osservate nelle aziende incontrate e di domande guida che offrono un supporto nel calare quanto esposto nel proprio contesto organizzativo.

Un percorso da costruire su misura

Lo sviluppo del Diversity Management parte dall'analisi della propria cultura organizzativa e dalla considerazione delle peculiarità che ciascun'azienda presenta. È chiaro come intraprendere un'azione di cambiamento in una piccola impresa a conduzione familiare con una decina di collaboratori, per esempio, sia molto differente da quanto è possibile realizzare in un'azienda con qualche centinaio di dipendenti[1]. Le prassi, i processi decisionali, la dimensione ed il settore d'intervento sono fattori che influiscono sulla cultura e sulla "fisionomia" di un'azienda.

Per questa ragione, non si offre un elenco di politiche standard ed azioni universali da applicare alla propria realtà. Fare Diversity Management infatti significa dare inizio ad una nuova visione in un ambiente unico, dove procederà ad integrarsi con l'intera struttura organizzativa, con le sue procedure e le sue peculiarità.



1 *Il territorio altoatesino si caratterizza per una forte presenza di aziende di piccola e media dimensione*

I CAMBIAMENTI NEL MERCATO DEL LAVORO NELLA PROVINCIA DI BOLZANO

L'Osservatorio del Mercato del Lavoro della Provincia di Bolzano ha pubblicato, in un recente articolo[2], alcuni dati previsionali che indicano le principali variazioni nel mercato del lavoro al 2050.

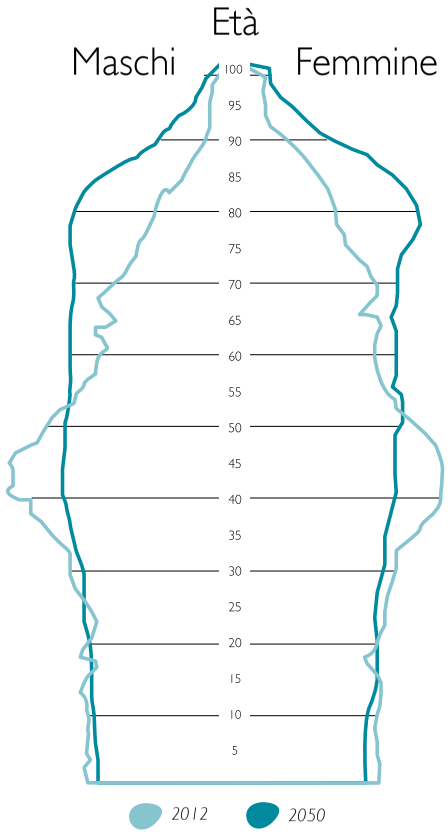
Da tali studi emerge come la provincia di Bolzano sarà investita, nei prossimi anni, da una trasformazione demografica dettata da un crescente invecchiamento della popolazione.

Una delle principali conseguenze di tale evoluzione risiede in una crescente insostenibilità socio economica del sistema: in futuro la forza lavoro sarà numericamente insufficiente per sostenere le esigenze del mercato di coloro che sono fuori dal mercato del lavoro (anziani, bambini).

Per sostituire questa carenza di manodopera nel contesto altoatesino è possibile prevedere tre principali cambiamenti del mercato del lavoro:

1. L'allungamento della vita lavorativa con un conseguente aumento dei lavoratori over 55.

La riforma delle pensioni che è stata oggetto di recente revisione già introduce un progressivo allontanamento dell'età pensionabile fino ad arrivare a 75 anni nel 2065. Per la provincia di Bolzano si prevede[3] che, nel 2050 il 25% della forza lavoro sarà over 55 (nel 2010 si attesta attorno al 18%)



Va specificato che a un cambiamento anagrafico non corrisponde necessariamente un altrettanto rapido invecchiamento fisico e psichico: la qualità di vita delle persone sessantenni di oggi, per esempio, è incrementata rispetto a quella dei coetanei degli anni '50. (un fenomeno denominato *down-aging*).

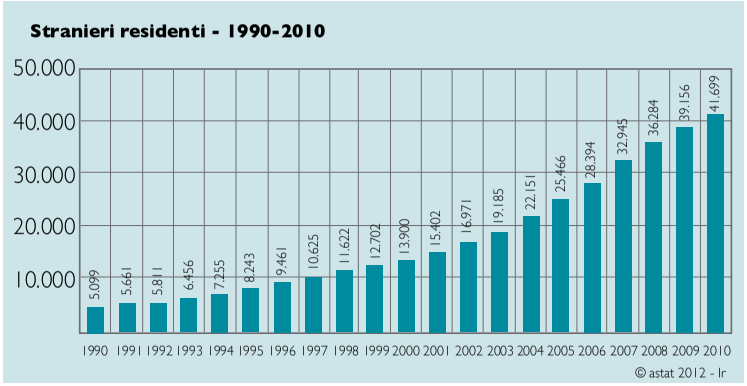
Anche le mansioni lavorative sono in mutamento, favorendo occupazioni in cui la prestazione fisica è meno rilevante: il lavoro operaio corrispondeva al 70% degli occupati nel 1960 e si prevede raggiunga il 15% nel 2020.

2. L'aumento della presenza femminile nel mercato del lavoro.

La provincia di Bolzano è indubbiamente tra le più virtuose in Italia, attestandosi in prima linea con un tasso di occupazione femminile ben al di sopra della media nazionale (62% contro il 46,4% Fonte: Istat 2010) con il numero medio di figli più alto d'Italia (1,60 contro 1,41) ma in progressiva diminuzione. Contrariamente al pensiero comune, a

2 *Osservatorio Mercato del Lavoro della Provincia di Bolzano, "Mondo del Lavoro e trasformazione demografica", Giugno 2011 reperibile nel sito web http://www.provincia.bz.it/lavoro/merca- to-del-lavoro/1743.asp*

3 *Dr. Daniel Dettling Zukunftsinstitut in op. cit.*



Popolazione straniera residente nella provincia di Bolzano anni 1990-2010. Fonte: ASTAT 2012

una maggiore presenza delle donne in azienda corrisponde un aumento del tasso di fertilità. Numerosi studi hanno mostrato infatti che all'occupazione femminile corrisponde uno sviluppo del mercato nei segmenti di lavoro storicamente connotati dal lavoro femminile non retribuito (alimentazione, cura, servizi per l'infanzia) e un aumento del numero dei figli. Il maggior reddito familiare difatti, favorisce la possibilità di un nucleo ad avvicinare il numero dei figli effettivi a quello desiderato.

3. L'aumento della popolazione immigrata.

Già dagli ultimi decenni l'immigrazione è stata una risorsa per le aziende della provincia di Bolzano che hanno così reperito manodopera spesso non disponibile nel mercato del lavoro. L'incidenza della popolazione straniera nella provincia di Bolzano ha subito, infatti, un incremento continuativo negli ultimi venti anni, contribuendo in modo incisivo al sistema produttivo e contributivo del territorio.

Analizzando le diverse nazionalità presenti nel corso del tempo si evidenzia un cambiamento delle provenienze. Se fino alla metà degli anni '90 gli stranieri provenivano per lo più da paesi di lingua tedesca (Germania, Austria, Svizzera) adesso si assiste ad una presenza molto più variegata: un terzo da paesi dell'Unione Europea, un altro terzo da paesi europei extra UE, e un quarto dai paesi africani e asiatici.

Nella prospettiva di una sempre minore disponibilità di manodopera locale a causa del progressivo invecchiamento della popolazione è verosimile pensare che, per ragioni economiche, produttive e di mantenimento del welfare, il territorio avrà bisogno di una maggiore presenza di persone straniere in età lavorativa. Il territorio altoatesino segue la tendenza generale di Italia ed Europa che assistono all'affermarsi di una società sempre più multiculturale: alcune stime calcolano che a livello nazionale la presenza delle persone straniere nel 2050 potrebbe raggiungere quota 19,6 milioni[4].

LA SUA IMPRESA

Una forza lavoro così modificata quali effetti avrà sulla sua impresa?

Vi sono stati già segnali di cambiamento demografico nella sua azienda?

4 *Si tratta di proiezioni basate esclusivamente su calcoli matematici in uno scenario in cui il rapporto fra gli under 15enni e gli ultra 65enni rimane costante). Fonte: Nazioni Unite, 2000*

COS'È IL DIVERSITY MANAGEMENT?

La logica che sta alla base del Diversity Management risponde alla sempre più evidente differenziazione del mercato del lavoro sopra descritta e prospettata e fa proprio l'enunciato secondo il quale una gestione efficace delle "differenze" influenza positivamente gli standard d'impresa.

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

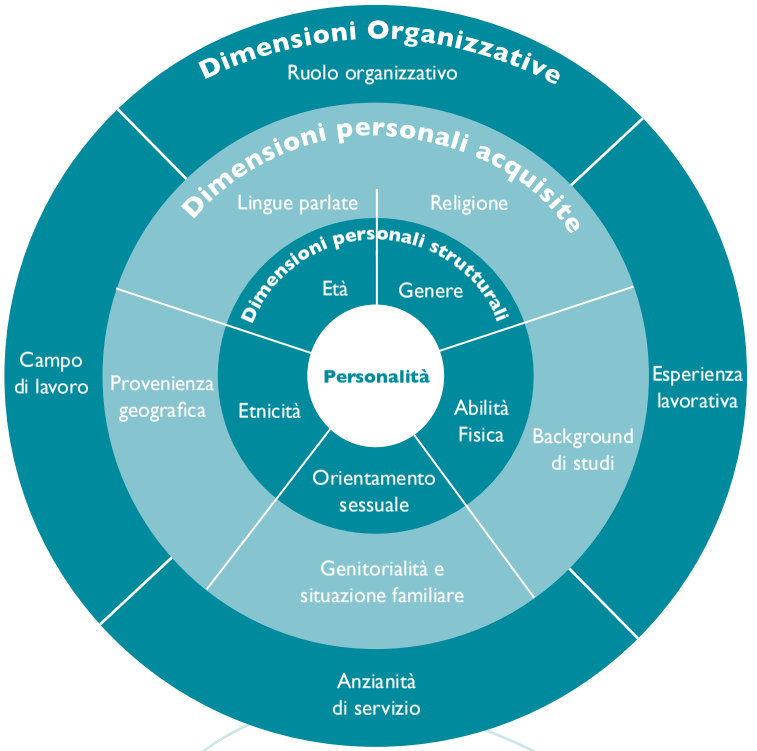
Il Diversity Management rappresenta un processo aziendale di cambiamento, che ha lo scopo di valorizzare e utilizzare pienamente il contributo, unico, di ogni dipendente.

Questa opportunità consente alla persona di sviluppare e applicare, all'interno dell'organizzazione, uno spettro ampio e integrato di abilità e comportamenti che riflettono il suo genere, la sua razza, la sua nazionalità, l'età, il background e l'esperienza[5].

Le quattro dimensioni della diversità[6]

Vi sono molti aspetti per cui le persone sono simili e differenti. Nel contesto lavorativo, alcuni hanno un impatto maggiore di altri.

La combinazione di questi fattori formano un "filtro" attraverso il quale si fa esperienza della realtà e attraverso il quale gli altri ci osservano. Se si è più consapevoli di come queste dimensioni influenzino il modo di osservare e fare esperienza della realtà, si potrà più facilmente comprendere come questi "filtri" agiscano in un'organizzazione, permettendo di fare scelte che utilizzino al meglio tale patrimonio.



LA SUA IMPRESA

1. Quante e quali "diversità" sono presenti nel suo contesto organizzativo?
2. Come sono distribuite (management, ruolo operativo...)?

5 *Definizione tratta da Barabino M.C., Jacobs, B., Maggio, M.A. 2001. Il diversity Management.*

6 *Riadattato da Diverse team at Work, Lee Gardenswartz and Anita Rowe, VA: SHRM 2003*

QUALI OPPORTUNITÀ OFFRE ALLA SUA IMPRESA IL DIVERSITY MANAGEMENT?

Avere collaboratori coinvolti e motivati è senza dubbio una grande risorsa per la propria impresa poiché le garantisce una maggiore flessibilità, un maggiore orientamento alle esigenze della clientela, ed una maggiore propensione a cercare soluzioni creative e costruttive alle difficoltà che, quotidianamente, le aziende attraversano.

Il contributo delle azioni che fanno riferimento al Diversity Management segue questa direzione: si tratta di strategie di gestione del personale particolarmente indicate per trasformare in valore aggiunto la diversità presente in un'organizzazione, anche grazie all'apporto innovativo che questa è potenzialmente in grado di generare ai fini di una migliore performance d'impresa.

Perché le aziende dovrebbero abbracciare questa particolare strategia?
Molte delle aziende intervistate nell'ambito della ricerca "Buone Prassi di Diversity Management" hanno risposto che tale strategia è stata una chiave vincente per raggiungere alcuni importanti obiettivi. In un momento di crisi, sviluppare il mercato estero, attrarre nuovi talenti nella propria impresa, rendere concretamente evidente il proprio impegno etico, creare un clima interno in cui tutti si sentano valorizzati e motivati alla crescita dell'organizzazione, sono azioni fondamentali per il rilancio dell'azienda.

Quali vantaggi può ottenere la sua organizzazione grazie a questa strategia?
Il primo passo da fare è quello di comprendere quali siano i possibili vantaggi per la propria impresa nell'avviare politiche di Diversity Management. Attraverso la compilazione della tabella successiva è offerta l'opportunità di identificare le motivazioni al cambiamento che meglio corrispondono alle specifiche esigenze organizzative.

Tale matrice (senza considerare le voci già inserite) può essere utilizzata anche come stimolo per esplorare, con i propri collaboratori, quali siano i possibili benefici per la propria organizzazione.

LA SUA IMPRESA

Segni con una tacca ☑ le opportunità e i rischi più rilevanti per la sua organizzazione

	INTERNI	ESTERNI
OPPORTUNITÀ	**Quali opportunità mi offre il DM nelle relazioni all'interno dell'impresa?** ☐ Maggiore motivazione e soddisfazione degli impiegati ☐ Riduzione della conflittualità tra lavoratori e con i lavoratori ☐ Maggiore capacità attrattiva di personale qualificato, indipendentemente dalla loro provenienza, genere, abilità fisica o età. ☐ Maggiore flessibilità e innovazione Altre opportunità per la sua impresa:	**Quali opportunità mi offre il DM nella relazione con l'esterno?** ☐ Migliore reputazione aziendale da parte dei clienti / istituzioni ☐ Rafforzamento della Responsabilità Sociale di Impresa. ☐ Maggiore efficacia nell'aprire nuovi segmenti di mercato all'estero ☐ Maggiore capacità dell'azienda di trovare soluzioni innovative alle sfide del mercato Altre opportunità per la sua impresa: ....
RISCHI	**Quali effetti negativi rischia di correre la mia organizzazione se non presto attenzione alle diversità?** ☐ Turnover di personale ed assenteismo ☐ Insoddisfazione del personale per disparità di trattamento a parità di mansioni e ruolo ☐ Mancato o inefficace assolvimento degli obblighi di legge in tema di pari opportunità e inserimento lavorativo di persone disabili ☐ Impatto negativo sul clima di lavoro e su motivazione del personale Altri rischi per la sua impresa:	**Quali rischi corre la mia organizzazione nel rapporto con l'esterno se non presto attenzione alle diversità?** ☐ Possibilità di essere coinvolti in azioni legali per discriminazioni nel trattamento del personale ☐ Minore capacità dell'organizzazione di trovare soluzioni creative alle sfide del mercato ☐ Negativa reputazione della propria azienda in materia di trattamento del personale ☐ Minore capacità di rispondere in maniera efficace alle richieste dei clienti (e del territorio?) Altri rischi per la sua impresa: ....

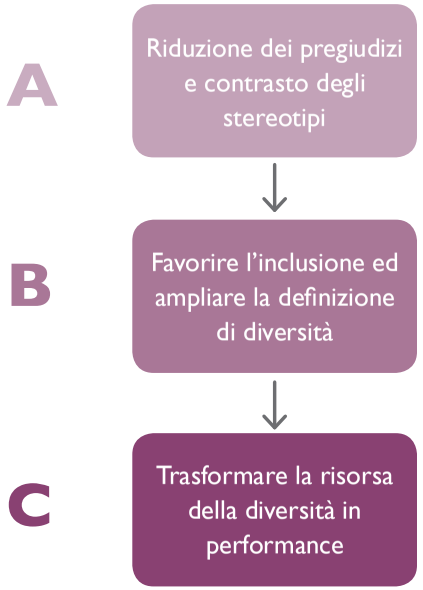
QUALI OBIETTIVI PER LA SUA AZIENDA?

Le persone, così come le organizzazioni, possono essere più o meno aperte alla diversità. L'incontro con la diversità può essere infatti talvolta vissuto come una minaccia al modo ritenuto "corretto" di pensare, essere, fare, in alcuni casi generare disinteresse, in altri può essere accompagnato da un senso di curiosità e di desiderio di scoperta di qualcosa di nuovo.

Una maggiore apertura alla diversità si traduce, in un'organizzazione, non solo in un ambiente più accogliente, ma anche, potenzialmente, in una migliore performance d'impresa grazie ad un più proficuo utilizzo del capitale umano presente. Un gruppo di lavoro più diversificato può essere più efficace nel trovare soluzioni a problemi nuovi e nel portare innovazione, a patto che sia riconosciuto il valore di questo contributo.

Il processo di cambiamento di un'organizzazione verso una gestione più efficace delle diversità non avviene repentinamente ma richiede una strategia di medio termine. Il modello proposto da questo manuale prevede tre stadi di sviluppo da articolare secondo una sequenza scandita nel tempo.[7]

I tre obiettivi presentati sono quindi concatenati: se il primo obiettivo non è soddisfatto vi possono essere maggiori resistenze da parte dell'organizzazione nel perseguire l'obiettivo successivo (si veda il box).



Quando non si perseguono obiettivi nella giusta sequenza

Batisol ha dovuto fare un passo indietro nel promuovere la diversità nell'organizzazione. Dopo aver avviato assunzioni di persone di diversa provenienza culturale, il titolare dell'impresa ha dovuto constatare come l'azienda non fosse pronta a questa novità e che fosse necessario un lavoro preliminare: "È stato un fallimento.. si mischiano persone diverse senza prevenire e formare, <ecco il nuovo piastrellista, è nero>, <ecco il nuovo artigiano, è arabo>, poi, se colui che non è stato assunto non è eccezionale nel suo lavoro e non riesce a sedurre gli altri con la sua personalità dopo due o tre giorni gli altri operai vengono dal capo a lamentarsi che è scemo, non va veloce, lavora male"

7 *Per un approfondimento sul modello teorico si faccia riferimento a Fornari L. (2012), Gestione delle differenze in ambito aziendale: un approccio dinamico al Diversity Management, in Giovannini D., Vezzali L. (a cura di), Relazioni Multiculturali, Climi Lavorativi e Modelli di Integrazione, Guerini, Milano e Bennett, M. (1993). Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. In R. M. Paige (A cura di), Education for the intercultural experience (2nd ed., p. 21-71). Yarmouth, ME: Intercultural Press.*

OBIETTIVO A

Riduzione dei pregiudizi e contrasto degli stereotipi

In alcune organizzazioni la diversità è ritenuta, primariamente, come un problema da risolvere: alcuni pregiudizi nei confronti di alcune categorie di lavoratori non permettono l'incontro con le diversità.

Alcuni esempi di possibili stereotipi:

- le persone con un background culturale differente non si adattano al "corretto modo di lavorare";
- le donne hanno altre priorità nella vita;
- la presenza di disabili rappresenta unicamente un problema da evitare;
- le persone senior sono poco motivate e con ridotte capacità di crescita professionale.

Comunemente si ritiene che un'organizzazione omogenea sia più competitiva e funzionale: la comunicazione è più fluida, esiste un senso di identità costruita sull'uniformità del gruppo di lavoro. I pregiudizi non permettono però di incontrare e conoscere alcune categorie di persone per quello che possono offrire all'azienda: persone con valide risorse, con forti motivazioni orientate alla crescita professionale e con competenze specifiche da mettere in campo.

Le discriminazioni, oltre ad essere perseguibili per legge, riducono la capacità attrattiva dell'organizzazione nei confronti di alcune categorie di lavoratori e compromettono il clima di lavoro interno.

LA SUA ORGANIZZAZIONE DOVREBBE PERSEGUIRE QUEST'OBIETTIVO?

Rispondere alle seguenti domande

1. L'esito delle selezioni vede premiate soprattutto persone appartenenti al gruppo dominante? SI NO
2. Si riscontra un alto turnover ed assenteismo soprattutto da parte di alcune categorie di lavoratori? SI NO
3. Nell'ambiente di lavoro sono presenti e tollerate battute di spirito sessiste o razziste? SI NO
4. Le persone in minoranza riferiscono, se richieste in forma anonima, la presenza di comportamenti discriminatori in azienda? SI NO

Se ha risposto di SI ad almeno una domanda la sua azienda potrebbe beneficiare di azioni di Diversity Mangement che perseguono questo macro obiettivo → Vada alle azioni descritte da pag 18 a pag. 19.

Se tutte le domande hanno ottenuto risposto negativa prosegua all' **obiettivo successivo**

OBIETTIVO B

Favorire l'inclusione ed ampliare la definizione di diversità

Un clima inclusivo nell'organizzazione favorisce un maggiore senso di appartenenza ed una più forte motivazione da parte di tutti i lavoratori.

Ogni persona è portatrice di esigenze e bisogni differenti:

- secondo la fase della vita che si sta attraversando;
- secondo le oggettive limitazioni fisiche/psichiche;
- secondo i precetti religiosi o lo stile di vita scelto;
- secondo gli impegni di cura di cui si è investiti fuori dall'ambito lavorativo.

Un ambiente di lavoro in grado di accogliere e tenere conto di queste diverse esigenze ha ripercussioni positive sulla disponibilità e motivazione del personale.

In questa fase si intende favorire una sinergia proficua tra bisogni dei lavoratori e bisogni dell'organizzazione e di proporre il tema della diversità quale fattore che contraddistingue tutti i lavoratori, non solo quelli appartenenti ad alcune categorie: ognuno è differente nel modo di comunicare, di gestire conflitti, di esercitare la propria leadership. Enfatizzare queste differenze permette di guardare alla diversità quale un tratto distintivo che accomuna tutti a beneficio dell'organizzazione.

LA SUA ORGANIZZAZIONE DOVREBBE PERSEGUIRE QUESTO OBIETTIVO?

Rispondere alle seguenti domande

1. L'organizzazione non riesce ad attrarre e trattenere personale qualificato "differente"? SI NO
2. Esistono differenze di trattamento economico tra persone con la stessa mansione/posizione? SI NO
3. Mancano politiche per sostenere i collaboratori che hanno esigenze particolari (compiti di cura fuori dall'ambito lavorativo, inabilità, precetti religiosi)? SI NO
4. La comunicazione interna è poco efficace verso alcuni target di lavoratori? (per comprensione linguistica e canali utilizzati inadeguati)? SI NO

Se ha risposto di SI ad almeno una domanda la sua azienda potrebbe beneficiare di azioni di Diversity Mangement che perseguono questo macro obiettivo → Vada alle azioni descritte da pag 20 a pag. 26.

Se tutte le domande hanno ottenuto risposto negativa prosegua all' **obiettivo successivo**

OBIETTIVO C

Trasformare la risorsa della diversità in performance

La mera presenza di persone con caratteristiche differenti non si traduce automaticamente in una maggiore efficacia. La trasformazione della risorsa della diversità in performance è, infatti, potenziale: l'esperienza di organizzazioni che utilizzano con successo il Diversity Management mostra come tale processo richieda attenzioni costanti per fare in modo che tale patrimonio sia la chiave per il successo dell'organizzazione.

Il principio generale che sottende le politiche di organizzazioni in questa fase è che una presenza di maggiore diversità porta all'organizzazione il contributo di diversi approcci e punti di vista. Questi fattori favoriscono, a loro volta, una maggiore creatività e capacità di innovazione dell'organizzazione stessa. Qualità, queste, molto ambite nelle aziende che affrontano momenti di crisi.

LA SUA ORGANIZZAZIONE DOVREBBE PERSEGUIRE QUESTO OBIETTIVO?

Rispondere alle seguenti domande

1. L'organizzazione si avvale di gruppi di lavoro eterogenei ma non riesce a rendere tale patrimonio una risorsa aggiuntiva? SI NO
2. È in grado di esemplificare come, nella sua organizzazione, le diversità contribuiscano alla sua innovazione? SI NO
3. La diversità è parte integrante di tutti i percorsi formativi offerti? SI NO
4. La diversità è costantemente tenuta in considerazione nei processi decisionali chiave dell'organizzazione? SI NO

Se ha risposto di SI ad almeno una domanda la sua azienda potrebbe beneficiare di azioni di Diversity Mangement che perseguono questo macro obiettivo → Vada alle azioni descritte da pag 27 a pag. 30.

COSTRUZIONE DEL CONSENSO INTERNO

Il percorso di Diversity Mangement si configura come un processo di cambiamento dinamico che, durante ciascuna fase evolutiva, richiede ampio consenso e compartecipazione. È fondamentale allargare il più possibile la condivisione dell'innovazione, affinché la trasformazione ipotizzata in virtù di una nuova prospettiva, non rimanga una politica isolata o contrastata. Non si dimentichi che accettare la diversità è un percorso insolito per la maggior parte degli individui che preferiscono socializzare tra simili[8] e che, il cambiamento, anche in senso positivo, si figura come un piccolo "trauma" che richiede un'elaborazione guidata. Per questo motivo, lo sviluppo di strategie di Diversity Management richiede tempo, costanza e strategia.

Alcuni suggerimenti:

1. ALLARGARE LA PARTECIPAZIONE: utilizzare i momenti di confronto esistenti, e/o definirne di nuovi, per creare un clima sereno entro il quale si possano esprimere esigenze, opinioni e pensieri che, trovando la giusta considerazione, potranno favorire la relazione e lo scambio. Offrire un approccio comunicativo non univoco, bensì improntato sul dialogo e sull'ascolto del personale, permette di ottenere spunti interessanti e visioni diverse, dando inizio ad un processo nel quale i singoli possono apportare valore aggiunto all'organizzazione.

LA SUA IMPRESA

Esistono momenti dedicati che favoriscono l'attivazione della partecipazione?

2. AMPLIARE IL SENSO DI APPARTENENZA NELL'ADESIONE AI PROGETTI: per avere successo, l'azione di cambiamento deve essere il più ampliamente condivisa. Favorire il senso di appartenenza ai progetti riscuote effetti positivi e fa sì che il riassetto organizzativo sia più partecipato, generando benefici anche sul clima e sul senso di co-responsabilità nella decisione di cambiamento.

LA SUA IMPRESA

Quali strategie vengono utilizzate per generare partecipazione e condivisione nei progetti proposti?

8 *Singer, M. R. "Cultura: un approccio percettivo", in Bennett M.J. (a cura di), Principi di comunicazione interculturale, Franco Angeli.*

3. NON SOTTOVALUTARE I FATTORI DI RESISTENZA AL CAMBIAMENTO: è importante tenere presente che qualsiasi cambiamento organizzativo può generare paure e timori. Si sta abbandonando una pratica consolidata a favore di qualcosa di nuovo di cui forse non si recepiscono bene i vantaggi. È anche possibile che qualcuno viva un senso di minaccia in questo processo di aperture alla diversità. Nel proporre un cambiamento è utile tenere presente come possano presentarsi alcune resistenze. Particolare cura va posta nell' ascoltare le possibili preoccupazioni, senza rinunciare a mostrare quali siano i benefici per l'intera organizzazione (vedi in seguito)

LA SUA IMPRESA

L'introduzione di una nuova prassi interna ha messo in difficoltà alcuni dipendenti?

Si sono verificati o si verificano dimostrazioni ostili all'adozione di questa nuova pratica?

Quali possibili resistenze potrebbero sorgere a questa proposta di cambiamento?

Ci sono delle persone che potrebbero sentirsi minacciate da questa novità?

4. PROSPETTARE I BENEFICI GENERALI: mostrare quali siano i vantaggi previsti per tutta la "popolazione aziendale", supporta il processo di cambiamento. Definire una proiezione dei benefici generali e delle opportunità che il nuovo assetto può offrire a tutta la forza lavoro, non unicamente sul piano operativo ma anche in termini di clima aziendale, può facilitare il lavoro.

LA SUA IMPRESA

Quali sono I benefici specifici per la sua organizzazione in questo cambiamento?

Come possono essere comunicati in maniera efficace alla popolazione aziendale?

LA RETE ESTERNA: UNA POSSIBILE RISORSA

L'attività di rete, sia essa promossa tra realtà aziendali e, o con enti ed istituzioni pubbliche e private, conferisce al lavoro di Diversity Management una valenza ampia e condivisa. Ottenere supporti di natura consultiva e opportunità di scambio, infatti, consente all'azienda di mettere a confronto le proprie politiche e di ottenere suggerimenti e sostegno nella gestione di momenti critici e, o di eccessiva staticità dei processi.

Ecco alcuni possibili interlocutori che possono supportare le aziende in relazione ai diversi aspetti contemplati dalle politiche di Diversity Management:

ORGANIZZAZIONE	CONTRIBUTO PER...
Aziende presenti nello stesso territorio	• Attivare servizi specifici anche in condivisione con l'ente pubblico: (es asili aziendali convenzionati); • Attivare di una rete territoriale di imprese che condividono problematiche, risorse, know-how sul tema del diversity.
Enti pubblici (ad es: servizi di mediazione al lavoro), Associazioni di categoria, Sindacati, Associazioni del Terzo Settore, Consigliere di Parità e Cooperative Sociali	• Ottenere competenze specifiche nell'inserimento lavorativo (ad esempio: inserimento mirato, borse lavoro, percorsi di accompagnamento al lavoro…); • Favorire la selezione e l'incrocio domanda-offerta in una ottica di inclusione (ad esempio: donne, categorie protette, persone di nazionalità non italiana, personale over 45); • Ottenere consulenza e monitoraggio in merito alla mediazione tra esigenze aziendali e istanze dei lavoratori; • Ottenere consulenza in merito ai finanziamenti alle imprese (in tema di: pari opportunità, conciliazione lavoro-famiglia, inserimento di categorie protette, lavoratori svantaggiati); • Garantire l'inclusione dei lavoratori in ottemperanza agli obblighi di legge; • Favorire la conciliazione lavoro-famiglia.

Camera di Commercio	• Supportare e favorire il network tra aziende; • Ottenere consulenza specifica e monitoraggio; • Consulenza su misura.
Enti di formazione professionale ed educazione permanente	• Promuovere ed organizzare corsi di formazione specifica.

BUONE PRASSI.

Un'esperienza di partnership con il servizio di mediazione al lavoro del Comune di Milano:

La Feltrinelli: La Feltrinelli ha avviato un percorso di formazione finalizzato all'assunzione, rivolto a lavoratori di origine straniera.

Il progetto s'inserisce nella campagna "Il razzismo è una brutta storia" ed è stato organizzato con il supporto del Centro di Mediazione al Lavoro (CELAV) del Comune di Milano. Oltre ad aver selezionato i candidati al progetto e ad aver disposto parte della formazione in aula, il CELAV è riuscito a mediare le istanze dei lavoratori con le esigenze dei negozi.

BUONE PRASSI.

Un'esperienza di networking aziendale e istituzionale del territorio regionale

La Teckentrup, insieme ad un gruppo di altre sette aziende, ha supportato la costituzione della Initiative für Beschäftigung OWL, una organizzazione di secondo livello che si è data lo scopo di promuovere buone prassi di Diversity Management e la progettazione di servizi rivolte alle aziende del territorio (revisione del materiale di comunicazione, asili interaziendali, ecc..). Sono centinaia le aziende che hanno partecipato ai vari incontri promossi.

OBIETTIVO A: RIDUZIONE DEI PREGIUDIZI E CONTRASTO DEGLI STEREOTIPI

A1. Attività di teambuilding

Laddove siano rilevate problematiche tra gruppi (donne vs uomini, junior vs senior, autoctoni vs non autoctoni, madrelingua italiani e madrelingua tedeschi), lavorare su quanto la diversità sia un valore e una risorsa, può essere controproducente poiché rischia di rafforzare le difese già presenti. La strada per superare criticità di questo genere, sta nel porre enfasi sugli elementi di somiglianza tra gruppi per ridurre la polarizzazione che ne contraddistingue la relazione. Si individuano alcune direzioni sulle quali poter strutturare i propri interventi.

Suggerimenti:

1. Organizzare attività di teambuilding in cui le persone sono chiamate a lavorare fianco a fianco nel raggiungimento di uno scopo collettivo (ad es: costruzione di un igloo, orienteering a squadre, …), hanno dimostrato di funzionare particolarmente bene a questo scopo. Nel collaborare insieme si favorisce la creazione di uno spirito di squadra e viene meno l'importanza attribuita alle differenze presenti all'interno del gruppo

2. Costituire gruppi di lavoro misti nell'ambito delle attività dell'organizzazione, riproducendo una dinamica simile.

> **BUONE PRASSI.**
>
> **Fare in modo che i pregiudizi non poggino su nulla:**
>
> *Il titolare della Batisol si è molto impegnato nell'abbattimento dei pregiudizi presenti nei suoi lavoratori ed ha costituito appositamente gruppi di lavoro misti, ben monitorati: "Se li obbligate però a lavorare insieme, vedono che questi pregiudizi non poggiano su nulla.*
>
> *E quando si scopre che siamo tutti uguali e che le differenze posano su qualcosa di esteriore e non su qualcosa di immateriale, allora la ragione del conflitto svanisce. Non ci si ferma al fatto di aver convinto alcuni che bisogna accettare colui che è diverso. Bisogna metterli insieme e stargli vicino, facendo in modo che convivano"*

Per il successo di questo genere di iniziative è importante, però, che siano presenti due elementi:

- per il raggiungimento del risultato le differenze presenti non devono entrare in gioco (es: scrivere un testo avvantaggerebbe chi conosce bene la lingua utilizzata);

- non vi siano nel gruppo di lavoro persone con livelli di responsabilità diversi (capo/collaboratore). In caso contrario è verosimile che lo scambio e il confronto non sarà alla pari.

STEREOTIPI: che forma prendono?

Un effetto degli stereotipi è la sua tendenza ad uniformare gli individui a caratteristiche superficiali di un gruppo di persone. Ecco alcune forme di stereotipi:

Battute e barzellette
L'uso di etichette e nomi dispregiativi sulla provenienza o l'appartenenza linguistico/etnica

Semplificazioni applicate a gruppi di persone ("Sai come sono i _____. Ma che cosa pretendi da un _____?")

Descrizioni di una persona in quanto membro di un gruppo ("È una donna, non è interessata a investire sul lavoro")

Rendere una persona portavoce della categoria ("Secondo te cosa penserebbero gli altri stranieri di questa cosa?"

Stereotipi e pregiudizi danneggiano l'impresa. Gli stereotipi sono in grado di danneggiare l'impresa nel momento in cui le decisioni in merito ad un individuo sono prese in base agli assunti presunti relativi ad un gruppo. Se si sceglie di dare un incarico ad un uomo "perché sono più decisi delle donne" o se si rifiuta la candidatura di un portatore di handicap "perché creano problemi" o di uno straniero "perché non ci capiremo" è l'azienda stessa che perde l'opportunità di valutare una persona potenzialmente capace in base alle sue caratteristiche individuali.

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

Suggerimenti:

1. Offrire brevi percorsi formativi in grado di evidenziare come tutti siano coinvolti nell'utilizzo degli stereotipi, nel riconoscerne il funzionamento, e di evidenziare quali siano le loro conseguenze nell'esperienza lavorativa. (Risultano efficaci in questo senso)
2. Comunicare in maniera chiara e netta che stereotipi e pregiudizi non sono tollerati nell'impresa e utilizzare ogni occasione che si presenta per rafforzare questa policy rappresenta il modo più efficace per abbattere questi atteggiamenti (ingiusti e dannosi). Stereotipi e pregiudizi possono prendere la forma di atteggiamenti razzisti o sessisti, anche solo nella forma di battute o barzellette.

BUONE PRASSI. Partire dal linguaggio utilizzato

La strategia di sviluppo del Diversity Management in Teckentrup è basata sul presupposto che vi sono chiare indicazioni sull'etica di comportamento richieste dall'organizzazione. "*Non abbiamo fatto altro che parlare con le persone, sanzionando comportamenti negativi come quello di fare battute (a sfondo sessista o razziale) che è la cosa più comune o altri peggiori [...], e premiando quelli positivi, come quello di sollevare questioni o di fare coming out. Vediamo positivamente per esempio le persone mussulmane che dichiarano la propria religione, e invitiamo a spiegare agli altri che cosa significhi per loro fare il Ramadan. Vogliamo che le persone siano accettate per quello che sono e che questo non pregiudichi il lavoro.*"

OBIETTIVO B: FAVORIRE L'INCLUSIONE E AMPLIARE LA DEFINIZIONE DI DIVERSITÀ

B1. Selezioni inclusive

Nella ricerca di persone competenti per un profilo professionale è importante non escludere a priori categorie di candidati a cui istintivamente non si ha pensato. Tra gli errori più comuni vi è quello di affidarsi al passaparola e al proprio istinto: sono metodi che, generalmente, rischiano di portare a scegliere le persone in base a criteri non oggettivi, rischiando di escludere candidati potenzialmente più competenti.

Se si segue un processo più scrupoloso[9] nelle selezioni è più possibile ovviare questo rischio, andando a selezionare persone che possono apportare un valido contributo al vostro business. Le esperienze delle aziende selezionate dal progetto hanno "scoperto" che candidati a cui non avrebbero mai pensato per una candidatura hanno, di fatto, dato un grande beneficio all'organizzazione, rendendola più aperta e produttiva.

Suggerimenti:

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

9 *Tratto da Diversity at Work, A guide for SMÈ, European Commission, 2009*

BUONE PRASSI.
Benefici da nuovi criteri di selezione:

La direzione del negozio di La Feltrinelli sito presso la Stazione Centrale di Milano rileva come aver inserito nel proprio organico persone non italiane, abbia permesso di facilitare la relazione con i clienti stranieri, apportando benefici in termini di fidelizzazione e di ritorno d'immagine.

Se l'apertura verso candidati non madrelingua italiana ha, in una prima fase, reso il lavoro più "faticoso", oggi la selezione dei candidati, valuta profili di persone straniere e plurilingue con maggiore disponibilità, nella consapevolezza dei benefici che queste possono apportare alla struttura. *"Non avremmo mai pensato che i nostri indicatori della selezione si ampliassero in questa direzione e di prestare particolare attenzione ai candidati non italiani..."*

B2. Comunicazione interna inclusiva

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

L'esperienza delle organizzazioni incontrate dal progetto, specialmente quelle di medie dimensioni, ha mostrato come, ad un certo punto del proprio percorso, fosse necessario rivedere i canali e le forme di comunicazione interna. Le modalità di comunicazione utilizzate, infatti, non erano in grado di raggiungere efficacemente tutti i lavoratori e le prassi consolidatesi nel tempo possono avevano perso l'effetto desiderato.

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

Suggerimenti:

Differenziare il messaggio. Quando sono rilevate difficoltà di comprensione del messaggio che l'azienda intende far pervenire ai dipendenti, è bene valutare dove risiedano le criticità della proposta mediatica e prevedere una sua diversificazione; ad esempio attraverso la traduzione in più lingue (oltre all'italiano e al tedesco) o attraverso l'utilizzo di molteplici modi per esprimere uno stesso comunicato;

BUONE PRASSI.
Oltre la comunicazione tradizionale

L'Hotel Principe di Savoia ha osservato come la comunicazione interna fosse unicamente veicolata attraverso le bacheche. Nonostante queste fossero ben organizzate ed aggiornate, si rilevava come non venissero considerate dalla maggioranza del personale a cui erano indirizzate. Per migliorare la comunicazione verso gli utenti non avvicinati, HPS ha disposto una comunicazione pianificata attraverso: incontri periodici di scambio, SMS e social network, così da rendere la comunicazione non più univoca bensì dialogante, offrendo modalità di informazione più rapide e chiare.

Semplificare il messaggio comunicativo. È possibile rivedere il linguaggio utilizzato in modo che le informazioni critiche siano facilmente comprensibili per tutti, evitando il ricorso di termini burocratici o in disuso nel linguaggio corrente e raggiungendo l'intera popolazione aziendale;

Diversificare le forme e i canali di comunicazione. Non tutti comunichiamo allo stesso modo e se vogliamo essere certi che l'informazione raggiunga efficacemente tutti è necessario chiedersi quali siano i canali e gli stili più adeguati.

BUONE PRASSI.
La sicurezza va capita senza formalismi.

L'azienda Teckentrup, consapevole di come la comunicazione in tema di sicurezza del lavoro fosse poco fruibile per i lavoratori autoctoni e non autoctoni, semplifica il linguaggio burocratico utilizzato dall'azienda. È vitale infatti, che tutti i lavoratori siano in grado di chiamare e prestare aiuto, nonché di conoscere le norme relative alla sicurezza. "I termini usati nelle comunicazioni sulla sicurezza, ad esempio... non ti è molto di aiuto saperli in turco o in russo se il tuo vicino perde un braccio durante il lavoro e devi chiamare un'ambulanza, e lo sai dire in russo ma lo devi saper dire in tedesco".

BUONE PRASSI.
Culture diverse strategie diverse.

Teckentrup rilevava l'incapacità di coinvolgere alcuni dipendenti di origine straniera ad un corso di formazione interna. Ha quindi deciso di proporre il corso attraverso canali informali quali il coinvolgimento di portavoce-leader delle diverse culture presenti in azienda, raggiungendo così un numero d'iscrizioni molto più elevato. Per quanto riguarda i lavoratori turchi, si sono accorti che, a causa di una struttura familiare molto patriarcale, l'accesso alla comunicazione verso di loro, era più efficace quando erano coinvolti i padri dei giovani lavoratori. "Non avremmo mai pensato che con un tedesco per offrirgli un corso ci saremo dovuti rivolgere a suo padre, ma questa era una cosa ok da fare specialmente in quel contesto turco ed è una cosa che in effetti ha funzionato".

B3. Conciliazioni di tempi e spazi

Le imprese si trovano oggi a considerare le pluralità di esigenze di tutti i lavoratori, impegnandosi per mantenere l'equità contrattuale nel rispetto delle differenze che la forza lavoro porta con sé. Questo compito è fondamentale per la buona riuscita del processo di Diversity Management. Quando un'impresa sostiene i lavoratori nell'armonizzazione dei ruoli, fa un valido investimento. Offrire un'apertura ai bisogni personali e familiari rassicura il personale, ne diminuisce il carico di stress e, nel tempo, migliora le relazioni interne e la produttività. La ricerca sinergica di una conciliazione dei bisogni dei lavoratori con i bisogni dell'organizzazione trova declinazioni "standard" ma riconosce altresì nuovi campi d'intervento che sono in grado di accogliere e gestire efficacemente le diversità, perseguendo l'ideale inclusivo che caratterizza questa fase. Laddove l'obiettivo d'inclusione non fosse soddisfatto, sarà difficile valorizzare l'apporto delle diversità e trarne vantaggi e risorse.

Alcuni suggerimenti ed esempi per implementare le concili-AZIONI:

I TEMPI: la flessibilità lavorativa permette ai lavoratori di soffrire meno delle assenze a casa, ottenendo tempi dedicati alla cura della famiglia e, più in generale, al proprio "stile di vita" (che contempla la dimensione culturale, quella religiosa, il momento di vita,…).

Queste attenzioni si traducono in un'accettazione della soggettività dei lavoratori (non tutti i lavoratori scelgono i congedi parentali o il lavoro da casa, non tutti decidono di formarsi in un determinato arco di tempo…). Si forniscono alcuni esempi per conciliare gli orari di lavoro che le esigenze dei lavoratori.

- Congedi parentali – (diritto di astenersi dal lavoro nei primi otto anni di vita del bambino per madri e padri);
- Congedi per motivi familiari - (diritto di astenersi dal lavoro per motivi di lutto, malattia e cure parentali);
- Congedi formativi – (diritto di astenersi dal lavoro per la formazione);
- Orario flessibile – (possibilità, per i lavoratori, di scegliere l'orario d'inizio e di fine lavoro nell'arco di una giornata, entro alcuni limiti fissi);
- Telelavoro – (possibilità di lavorare indipendentemente dalla localizzazione geografica dell'ufficio o dell'azienda, grazie a supporti informatici e telematici);
- Job sharing – (tipologia di contratto di lavoro che prevede che due lavoratori s'impegnino ad adempiere solidalmente ad un'unica e identica obbligazione lavorativa);
- Piano ferie personalizzato – (possibilità di concordare il periodo di ferie. Nota: in molti casi, i lavoratori stranieri prediligono un unico periodo di ferie piuttosto che una parcellizzazione dei giorni così da poter far fronte ad un viaggio nel Paese d'origine);
- Banca delle ore – (istituto che prevede l'accantonamento, individuale, del numero delle ore prestate in

eccedenza rispetto al normale orario di lavoro per godere di riposi compensativi);

- Turnazione flessibile – (turnazione non standard, innovativa, ad esempio: turni week-end, turni di notte, turni con scorrimento e sabato lavorativo. Nota: il mese di Ramadan dispone, per i fedeli, il digiuno dal sorgere del sole fino al tramonto. È possibile che una turnazione favorevole verso questi lavoratori faciliti la loro capacità produttiva).

GLI SPAZI E I SERVIZI: gli spazi dedicati alla conciliazione sono necessari per assolvere molte delle esigenze che i dipendenti e le loro famiglie hanno.

- Welfare aziendale – asilo nido interno, o intra aziendale, o in convenzione con strutture esterne, servizio di prevenzione sanitaria per le famiglie dei dipendenti, centro diurno per anziani in convenzione con strutture esterne, centri estivi, servizio lavanderia, assistenza sociale, consulenza psicologica;
- Menù differenziati – l'alimentazione si differenzia ogni giorno di più per ragioni etiche, per motivi di salute, per seguire precetti religiosi;
- Spazi e tempi di preghiera – per molti fedeli è importante trovare momenti di raccoglimento durante la giornata di lavoro.

I "MODI": le modalità che sottendono le misure sopraccitate, sono fondamentali per la buona riuscita delle stesse. Dare attenzione alle diverse esigenze manifestate dal personale, presuppone un lavoro di ascolto attivo di forte rilevanza ed empatia che consentirà all'azione conciliativa di essere flessibile e personalizzata.

- Modalità estensive rispetto alla normativa – (ad esempio in relazione alla concessione dei congedi parentali o di altre tipologie di congedo);
- Dialogo e ascolto (a questo proposito si vedano le pp. Comunicazione inclusiva e consenso).

Si citano due esempi di come i "modi" siano stati fondamentali per l'attivazione di una conciliazione concreta, che ha garantito un aumentando della motivazione e della creatività:

BUONE PRASSI.
Flessibilità è partecipazione

L'organizzazione di un corso di aggiornamento rivolto a lavoratori dell'Hotel Principe di Savoia ha preso in esame le disponibilità orarie di tutti i partecipanti e, anche quando queste non coincidevano, è stata data la possibilità di partecipare ugualmente al percorso così da non escludere nessuno a cagione delle proprie esigenze. Così ne parla la direzione risorse umane: *"Quindi abbiamo deciso, anziché calargli dall'alto la decisione di partecipare questo corso, incontriamoli e chiediamoli cosa ne pensano e come vogliono procedere...L'aver dato la possibilità e tutti di partecipare rispettando quelli che erano i loro limiti, per cui: parlo prima io perché poi devo scappare, lasciando che la mamma uscisse per andare a recuperare il bambino, non dicendo ma no, scusate rimanete*

ma accettando questi loro impegni e dandogli la possibilità comunque di esserci, lasciando la situazione, in ogni caso piace perché poi quando ci si rincontra viene chiesto allora, com'è andata poi l'altro giorno?. Se invece avessimo detto: non partecipate perché l'andare via significa interruzione non sarebbe stato carino".

BUONE PRASSI.
AbbiateBimbi!

Una dipendente della BEM Service Center, nel periodo di maternità per il suo secondo figlio, ha visto il suo contratto di lavoro a tempo determinato, trasformarsi in indeterminato. Durante il periodo di congedo, questa mamma che presto sarebbe rientrata al lavoro, dove si occupa di sviluppare siti web per le attività commerciali del territorio di Abbiategrasso, ha creato un sito dedicato alle mamme. Www.abbiatebimbi.com racconta la Provincia di Abbiategrasso a misura di bimbo, e offre un ventaglio d'informazioni che vanno dal corso pre-parto alle modalità d'iscrizione ai nidi comunali. Dal sito web si evince come questo progetto di archivio virtuale dell'offerta di servizi ed eventi dedicati all'infanzia abbia trovato concretezza grazie all'intervento di BEM Service Center e alla sua considerevole presenza femminile (80%). *"È stata un'occasione importante che mi ha permesso di essere creativa sulla base delle mie esigenze del momento, e oggi offriamo un sevizio importante a tutte le mamme del territorio..."*

B4. Monitoraggio e abolizione del gap retributivo

Un'uguale retribuzione, a parità di mansione, è una condizione fondamentale per garantire l'inclusione dei lavoratori. Il gap retributivo è un focus rilevante per quanto riguarda la parità di genere e le aziende devono essere in grado di distribuire equamente i compensi tra dipendenti donna e dipendenti uomo. La disparità economica dei compensi a parità di mansione riguarda anche la manodopera di origine straniera. Gli stipendi dei lavoratori stranieri, infatti, sono molto ridotti rispetto a quelli degli italiani. In Italia, si assiste oggi ad una forte ineguaglianza retributiva tra stranieri e italiani che svolgono lo stesso lavoro[10].

Un'azienda che desidera che il proprio personale si senta realmente incluso e sia motivato a lavorare, deve prevedere interventi specifici:

- Istituire misure di valutazione e monitoraggio delle retribuzioni;
- Prevedere operazioni di aggiustamento dei gap retributivi, se presenti.

10 *Fondazione Leone Moressa, elaborazione di dati ISTAT del II trimestre del 2009. A livello nazionale il gap retributivo tra dipendenti italiani e stranieri si attesta a 238 euro a favore dei primi: se un italiano mediamente riceve 1.245 € netti al mese, uno straniero arriva a 962 €, circa il 23% in meno. Le maggiori differenze a livello territoriale si evidenziano nelle aree centro meridionali della nostra penisola, mentre nelle aree settentrionali la differenza si fa meno marcata.*

B5. Legittimazione e funzionalità delle differenze presenti

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

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

Anche in una organizzazione apparentemente omogenea vi possono essere differenti ruoli e funzioni, differenti professionalità, differenti percorsi di studio, differenti modi di approcciarsi alle situazioni e queste differenze giocano un ruolo fondamentale per permettere all'organizzazione di svolgere efficacemente la propria attività.

Se si hanno livelli di consapevolezza circa le proprie caratteristiche e specificità, così come pure di quelle di altri colleghi (ad esempio, la differenza fra l'esperienza lavorativa di un ingegnere rispetto a quella di un esperto di marketing), la diversità acquista maggiore legittimità, poiché già presente e vissuta come funzionale all'organizzazione.

Suggerimenti:

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

OBIETTIVO C – TRASFORMARE LA RISORSA DELLA DIVERSITÀ IN PERFORMANCE

C1. Supporto alla carriera verticale

Una volta resa aperta l'organizzazione alla diversità e una volta stabilito un clima inclusivo potrebbe verificarsi che le posizioni di maggiori responsabilità non siano distribuite equamente tra le varie categorie di lavoratori. È un fenomeno noto come "soffitto di vetro" con cui si indica il fatto che vi è una barriera invisibile che non permette il raggiungimento di posizioni di potere da parte delle «minoranze» (in genere donne o persone di diversa provenienza culturale). Sebbene possano essere ben rappresentate in termini numerici, a queste categorie di persone sono richiesti maggiori sforzi, rispetto a persone appartenenti al gruppo dominante, per dimostrare di meritare avanzamenti di carriera o ruoli dirigenziali.

La ragione principale di questo fenomeno risiede nel fatto che frequentemente l'accesso a posizioni di medio e alto livello è determinato da indicatori e qualità che appartengono in prevalenza ad alcune categorie di lavoratori: la disponibilità a lavorare fino a tardi o di fare lunghe trasferte, uno stile di leadership direttivo, una comunicazione più persuasiva sono, per citarne alcuni, qualità maggiormente presenti negli uomini autoctoni.

Non si tratta solo di favorire una "presenza fisica" più eterogenea, ma di fare in modo che le diversità di prospettiva e di approccio siano riconosciute e giocate al fine di ottenere una migliore performance di impresa. Le organizzazioni che utilizzano la diversità quale strategia per una maggiore performance sostengono questo processo attivamente dato che difficilmente le persone sono portate a riconoscere autonomamente la specificità del propria prospettiva.

Suggerimenti:

- Monitorare la distribuzione delle presenze ai vertici dell'organizzazione;
- Erogare corsi sulla leadership femminile vista quale complementare (e non competitiva) a quella maschile;
- Erogare corsi di formazione di italiano e tedesco per stranieri ai fini di favorire una loro carriera verticale.

BUONE PRASSI.
Corso di tedesco per futuri leader

Un primo intervento concreto per facilitare l'integrazione delle persone con diverso background culturale presso la Teckentrup è stata la promozione di corsi di tedesco all'interno dell'azienda. È stato reso esplicito a tutti i lavoratori che uno dei requisiti per la promozione a funzioni di coordinamento era la conoscenza di livello A2 della lingua tedesca. Tale proposta ha innescato delle aspettative anche nei lavoratori tedeschi che richiedevano di poter fare anche loro dei corsi di lingua straniera. Per sedare attese del personale non coinvolto nella formazione è stato spiegato il motivo per il quale questa era erogata solo al personale con esperienza migratoria. Così ne parla il titolare: *"E ci sono stati impiegati che hanno detto <Fate corsi di tedesco per loro, e io voglio imparare il francese!> E noi dobbiamo rispondere <facciamo questo per ragioni produttive, vogliamo che il lavoro sia più efficace, vogliamo rendere possibile degli sviluppi di carriera, c'è un beneficio per l'azienda, ed è per questo che facciamo queste formazioni. Con il corso di francese, l'azienda non ne trarrebbe alcun beneficio".*

C2. Acquisizione di competenze in comunicazione interculturale

Non è sufficiente che la diversità sia semplicemente presente in una organizzazione perché si traduca in valore aggiunto. Per metterla al servizio di una strategia di innovazione è necessario che:

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

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

- relativizzare la propria prospettiva e cercarne di nuove più funzionali allo scopo;
- generare soluzioni creative e innovative ai problemi critici per l'organizzazione;
- dare risposte ai clienti più in linea con le loro aspettative;
- sviluppare un piano di sviluppo strategico che tenga maggiormente conto dei contesti in cui si opera;
- una maggiore efficacia nel penetrare nei mercati internazionali;
- gestire i conflitti in maniera più efficace e creativa.

C3. Riconoscimento della diversità nel decision making

Le diversità rappresentano una risorsa per le aziende. Questo assunto è supportato dalla concretezza di risultati vincenti, eppure, inizialmente, le diversità possono costituire un ostacolo alle consuetudini operative. Per fare sì che le diversità aumentino il successo e le performance di un'impresa è necessario veicolare i talenti delle diversità in termini concreti e in output finali. Questo percorso richiede tempo ed implica che il clima di lavoro sia tale da offrire occasioni di dialogo e confronto in merito ad argomenti delicati, come la propria cultura d'origine o la propria religione. Favorire la libertà d'espressione e sospendere il giudizio verso le diverse opinioni, dà modo ai singoli di esprimersi e di essere riconosciuti come portatori di nuove idee ed energie. Un approccio strategico alle diversità, superando l'ideale inclusivo, offre una valorizzazione nuova e concreta, dove i processi decisionali sono condivisi.

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

Suggerimenti:

- Condividere le decisioni con il supporto di tutto il personale, richiedendo esplicitamente il punto di vista di ciascuno;

- Considerare, in ogni decisione strategica, quali siano le implicazioni e l'apporto nei termini di Diversity Management. L'apertura a nuovi mercati, l'organizzazione di spazi e servizi per i clienti, le strategie di comunicazione esterna e marketing, ecc. possono trarre beneficio da una maggiore attenzione verso le peculiarità del contesto, della clientela e dei lavoratori coinvolti;
- Guardare i conflitti presenti quali una opportunità per generare nuovi percorsi e soluzioni, tendendo conto che, per alcune persone, i conflitti potrebbero rimanere latenti e non manifesti;
- Richiedere feedback, anche in forma anonima, delle azioni promosse.

BUONE PRASSI.
Dome mettere il Corano?

Una dipendente dell'Hotel Principe di Savoia di religione islamica ha permesso di superare una situazione delicata, migliorando l'offerta alla clientela dell'albergo. Il Corano, il tappetino per le preghiere e la bussola per orientarsi verso la Mecca sono cortesemente forniti dall'albergo ai clienti di fede musulmana ai piedi del letto. Una dipendente dell'house keeping, di fede musulmana, ha suggerito di offrire il testo sacro sul cuscino o sul comodino poiché, essendo i piedi considerati impuri dall'Islam, porlo ai piedi del letto era considerato un atto scortese.

BUONE PRASSI. Dal conflitto all'innovazione

I diversi approcci e stili operativi attivi in uno stesso team in Hotel Principe di Savoia, hanno portato ad episodi di conflittualità e di insofferenza latente. Le divisioni (reparti: reception e lounge bar) dove vi era una compresenza di personale junior e senior, spesso in conflitto tra loro, sono state oggetto di un'azione specifica che ha portato alla valorizzazione di opposti stili ed approcci nello svolgimento di una stessa mansione. In seguito a questi interventi la situazione è mutata, rivelandosi un'occasione di rinnovamento creativo e generando un ambiente armonioso nel rispetto delle diversità presenti.

C4. Creazione e supporto di gruppi multiculturali

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

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

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

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

2. che coloro che ricoprono un ruolo di coordinamento delle risorse umane abbiano una competenza specifica nel saper valorizzare questa presenza ai fini di una produzione più performante. Tale capacità, come descritto nell'azione 9, richiede un sostegno da parte dell'organizzazione poiché raramente sviluppata nel proprio personale.

Suggerimenti:

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

BUONE PRASSI:
Aumento del 50% dell'export grazie alla diversità

A questo proposito è esemplare il caso critico riferito in merito alle tecniche di esportazione dell'azienda. Così ne parla il titolare: *"Stavamo cercando di fare export alla tedesca, o lo facevamo alla tedesca o non sapevamo come farla. Da questa esperienza ho capito che forse bisogna copiare le mentalità dell'altra parte. Abbiamo assunto persone con una esperienza di migrazione delle aree interessate che svolgessero la funzione di traduttori di mentalità"*. In questo caso, il problema della mancata apertura ai mercati internazionali è stato letto, principalmente, in termini interculturali, ed è stato pertanto affrontato attraverso la costituzione di una task force internazionale. Il gruppo di lavoro costituito, aveva il mandato di perseguire l'obiettivo di vendita utilizzando delle strategie di marketing adeguate ai mercati che si intendeva raggiungere. Questa strategia ha aumentato i ricavi del 50%. Dopo essersi accorti che valorizzare le diversità in questo modo aveva un riscontro effettivo a livello di utili, l'azienda ha iniziato a riflettere su questo potenziale anche in altri termini.

BUONE PRASSI:
Multiculturalismo in azienda: una risorsa possibile.

La Sweet SPA ha intenzionalmente tratto beneficio dal contesto multiculturale del proprio territorio di confine (Gorizia). Su 73 dipendenti sono presenti ben 27 di nazionalità diverse.
"Delle 27 nazionalità qui presenti 8 sono volute, cercate, e le altre 19 erano casuali"

Tra i criteri utilizzati nelle selezioni, prima della competenza, viene valutata la motivazione e la capacità di poter stare e contribuire in una organizzazione che fa dello scambio e del dialogo tra dipendenti e ruoli diversi la propria strategia di sviluppo. Il titolare è anche consapevole che l'arroccamento nella propria diversità e il rifiuto allo scambio è un rischio sempre presente e che deve continuamente sostenere questi processi di apertura:
"Quando le persone diventano molto forti in un certo ragionamento fanno proprio la torre di babele. Quando questa diventa troppo forte, e non ti capisci più, la cosa comincia a crollare. Quando comincia a crollare iniziano di nuovo a scambiarsi e dialogarsi"

LE AZIENDE COINVOLTE NEL PROGETTO DI RICERCA

NEGOZIO "LA FELTRINELLI"
presso la Stazione Centrale di Milano

Settore di intervento: editoria e commercio
Numero dipendenti: 45 persone circa (Negozio di Stazione Centrale)
Luogo: Milano

La Feltrinelli è una catena di librerie e mediastore, attiva con diversi punti vendita in Italia. Quest'azienda ha promosso un percorso di tirocinio lavorativo finalizzato all'assunzione, aperto a persone di nazionalità non italiana. Il progetto si inseriva nella campagna aziendale "Il razzismo è una brutta storia" e ha previsto una programmazione articolata su azioni rivolte all'intera cittadinanza, incentrate sull'accesso ai diritti di cittadinanza delle persone straniere e su politiche di abbattimento di stereotipi e pregiudizi.

Alcune azioni:

- **Tirocinio formativo finalizzato all'assunzione di personale d'origine straniera:** l'azienda ha aperto un canale privilegiato per l'inserimento lavorativo di due gruppi di candidati di origine straniera;
- **Formazione in aula e in negozio:** la formazione è stata erogata anche grazie al contributo dei dipendenti di diversi reparti.;
- **Lavoro di rete e di monitoraggio con istituzioni locali:** CELAV ha supportato La Feltrinelli nella selezione dei candidati alla borsa-lavoro per l'intero percorso, la formazione è stata organizzata presso il Centro di Formazione del Comune di Milano;
- **Adempimento degli obblighi di legge in tema di legge 68/99;**
- **Assunzione di personale over 45;**
- **Adesione e partecipazione attiva a numerose campagne di sensibilizzazione ed impegno etico;**
- **Mediazione di conflitti ed esigenze di tutti i dipendenti:** alcuni casi critici sono stati risolti grazie all'ascolto e all'armonizzazione delle istanze presentate da tutti i dipendenti.

HOTEL PRINCIPE DI SAVOIA

Settore di intervento: alberghiero
Numero dipendenti: 300 circa
Luogo: Milano

Hotel Principe di Savoia è un hotel cinque stelle lusso situato nel centro di Milano e fa parte della catena di alberghi Dorchester Collection controllata da Dorchester Group. L'hotel segue la politica del gruppo, riconoscendo la diversità come fattore chiave del servizio alberghiero

Alcune azioni:

- **Commitment e legittimazione da parte del "quartier generale":** l'attenzione alle diversità è stimolata e supportata economicamente da Dorchester Group;
- **Analisi della composizione demografica interna:** la direzione risorse umane ha disposto una fotografia descrittiva del ventaglio di diversità presenti in azienda. Sulla base delle specificità emerse ha indirizzato le proprie azioni;
- **Strategie di comunicazione interna *& working together*:** la comunicazione interna è stata diversificata secondo alcune caratteristiche dei lavoratori;
- **Formazione ed eventi nel rispetto della conciliazione dei tempi:** la formazione e gli eventi organizzati internamente sono organizzati in conformità ai bisogni effettivi espressi dal personale;
- **Employ & Guest engagement:** ovvero lavorare su due pilastri fondamentali, da un lato l'employ engagement, azioni per coinvolgere i dipendenti, dall'altro il guest engagement, azioni volte e fidelizzare il cliente. Lavorare su una di queste due porta risultati anche sull'altro fronte (Ad esempio: aumentare la consapevolezza di chi è l'altro in termini di cultura di origine del cliente, aiuta anche a gestire meglio le relazioni col collega);
- Inserimento mirato di categorie protette: le categorie protette sono inserite in seguito ad un lavoro di raccordo con i diversi capo reparto, sono costantemente monitorate e le mansioni loro richieste vengono personalizzate così che possano essere riconosciute per ciò che realmente possono dare.

B&M SERVICE CENTER S.R.L.

Settore di intervento: servizi e formazione per le imprese locali
Numero dipendenti: 14 persone
Luogo: Abbiategrasso (Provincia di Milano)

B&M è una società di servizi alle imprese. Nello specifico offre: lo sviluppo e la gestione di siti web, l'assistenza fiscale, l'erogazione di formazione per i dipendenti, il servizio di paghe e contributi e la gestione e compilazione di bandi rivolti alle imprese. Questa piccola società è composta in prevalenza da lavoratrici donna (80%) che nel tempo, sono diventate madri. L'azienda, circa dieci anni fa, ha rilevato come la concessione di contratti part-time ad alcune lavoratrici ed un'organizzazione poco strutturata dei carichi di lavoro, stessero compromettendo l'operatività e il clima di lavoro.

Dopo aver preso atto dell'inadeguatezza del sistema interno e di come questo stesse danneggiando la produttività dell'intera struttura, è stato deciso di chiedere il sostegno esterno per una riconfigurazione dell'impresa.

Alcune azioni:

- **Consulenza esterna di Camera di Commercio di Milano**: Lavoro di analisi dell'ambiente aziendale disposto attraverso colloqui individuali con tutti i dipendenti; consulenza ad hoc;
- **Politiche di conciliazione lavoro-famiglia:** orario flessibile,banca delle ore, job sharing, congedo di maternità e parentale prolungato o con modalità estensive rispetto alla normativa, congedo per motivi familiari (lutto, malattia, cura), misure di accompagnamento alla maternità/paternita;
- **Formazione:** La formazione erogata ai dipendenti, prevede, da un lato, l'aggiornamento del personale, dall'altro contempla focus che esulano dai compiti "normali" dei dipendenti. Questa varietà di stimoli permette al personale di mettere in campo le proprie risorse e competenze innovative e creative.

TECKENTRUP GMBH & CO

Settore di intervento: produzione di serramenti
Numero di dipendenti: 400 (stabilimento di produzione)
Luogo: Verl-Sürenheide, Renania Settentrionale-Vestfalia, Germania

La Teckentrup è tra le aziende che maggiormente si è spesa sul suo territorio nella promozione del Diversity Management all'interno dei momenti di incontro aperti ai titolari delle imprese quali, ad esempio, convegni e seminari di approfondimento.

Il Diversity Management è mosso da forti indicatori di produttività ed efficienza con una particolare attenzione alla dimensione antidiscriminatoria, nell'intento di essere percepita come attrattiva in un mercato del lavoro sempre più multiculturale.

Alcune azioni:

- **Monitoraggio su percezione di discriminazione:** indagine interna che rilevava una differente percezione della discriminazione in azienda tra lavoratori tedeschi e stranieri;
- **Corsi di lingua tedesca:** per facilitare l'integrazione delle persone con diverso backgound culturale è stato avviato un corso di tedesco all'interno dell'azienda. La conoscenza della lingua tedesca di livello A2 è un pre requisito per la funzione di coordinamento;
- **Strategie di comunicazione interna:** è stato avviata una semplificazione dei testi utilizzati per la comunicazione sulla sicurezza sul lavoro; sono stati coinvolti lavoratori stranieri in alcune iniziative grazie all'individuazione di canali comunicativi "non ordinari";
- **Momenti dedicati al racconti del proprio retroterra:** Per superare alcuni pregiudizi relativi alle culture di appartenenza dei lavoratori sono stati organizzati degli incontri in cui alcuni lavoratori potessero raccontare agli altri colleghi alcuni tratti della propria cultura di origine;
- Coerenza e modellamento da parte della dirigenza. La dirigenza è stata coinvolta nell'esemplificare quotidiani atteggiamenti di apertura e rispetto nei confronti della diversità e intolleranza nei confronti di atteggiamenti ritenuti sessisti o razzisti.

BATISOL PLUS

Settore di intervento: posa pavimentazione
Dipendenti: 40 persone
Località: Châtellerault-Poitout-Charentes Francia

La Batisol Plus è stata premiata, in Francia, per le sue politiche di Diversity Management. L'impegno del titolare, il sig. Druin, è focalizzato nel favorire un clima di apertura e non discriminazione, in particolare per quanto concerne la presenza di persone straniere.

Alcune azioni:

- **Diversificazione della selezione per far fronte a carenza personale:** l'azienda, in un momento in cui vi era una carenza di manodopera qualificata sul mercato, ha riveduto le modalità di selezione, operando in un'ottica strategica di valorizzazione delle diversità;
- **La diversità come elemento caratterizzante dell'immagine dell'impresa:** cura della comunicazione esterna che pone l'attenzione sull'importanza delle diversità interne alla forza lavoro;
- **Promozione di rapporti di rete anti-discriminazione:** impegno nello sviluppo di relazioni tra imprese con focus sui valori etici che le aziende promuovono al proprio interno per contrastare la discriminazione;
- **Attività formative** per diminuire la discriminazione tra lavoratori nell'azienda.

SWEET SPA

Settore di intervento: industria dolciaria
Numero dipendenti: 67 persone
Luogo: Gorizia, Zona Industriale

Sweet S.p.a. nasce nel 1994 e attualmente è un'impresa leader nel mercato mondiale della produzione di uova al cioccolato con sorpresa. L'ovetto di Sweet S.p.a. è distribuito in circa cinquanta Paesi, garantisce un'offerta flessibile e personalizzata secondo le esigenze della clientela.

Alcune azioni:

- Selezione del personale effettuata dal titolare sulla base di criteri etici/valoriali, di competenze relazionali e, successivamente, di competenze tecniche;
- Selezione di personale commerciale avvenuta tenendo in considerazione, in prima istanza, della cultura di origine;
- Promozione di corsi interni su: gestione dei conflitti, condivisione della mission aziendale e coaching al personale su tematiche di gruppo.

Iniziativa cofinanziata dall'Unione Europea tramite
il Fondo Sociale Europeo,
dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e
dalla Provincia Autonoma di Bolzano.

La pubblicazione potrà essere ritirata gratuitamente presso la
Scuola professionale provinciale per il commercio,
turismo e i servizi „Luigi Einaudi" di Bolzano
Via Santa Geltrude, 3 - 39100 Bolzano
Tel. 0471 413838 - Fax 0471 414477

A cura di:
Luca Fornari - IDRInstitute, Giulia Messori

Gruppo di Lavoro:
Elena Maria Faccio, Luca Fornari, Giulia Messori ed Erjon Zeqo

Comitato Tecnico Scientifico di progetto:
Michele Buonerba, Elena Maria Faccio, Luca Fornari, Giulia Messori,
Flavia Pesce, Erjon Zeqo, Stefan Zublasing

©2013 Provincia Autonoma di Bolzano – Alto Adige

Edizione, grafica e stampa:
InSide coop. sociale - www.insidebz.net

Obiettivo fondamentale del progetto di ricerca è stato considerare i processi di Diversity Management messi in atto in alcuni ambienti aziendali, al fine di coglierne le potenzialità di sviluppo e promuoverne la trasferibilità nel territorio dell'Alto Adige. Se da un lato il progetto ha portato un contributo di approfondimento e divulgazione in tema di Diversity Management, dall'altro ha permesso l'apertura di un nuovo spazio di scambio e networking nazionale ed internazionale per le aziende interessate ad approfondire questa visione innovativa della gestione del personale.

L'iter progettuale è stato supervisionato da un Comitato Tecnico Scientifico al quale hanno partecipato attivamente, oltre all'équipe di ricerca di Area Umanitaria, la Camera di Commercio di Bolzano, l'Unione Sindacale Provinciale SBG *CISL* di Bolzano e l'Istituto di Ricerca Sociale di Bologna. Il monitoraggio condiviso dell'azione di ricerca ha conferito al progetto un carattere flessibile, rispondente agli sviluppi emersi in itinere, fruendo del prezioso contributo dei diversi attori coinvolti.

AUTONOME PROVINZ BOZEN - SÜDTIROL
PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO - ALTO ADIGE