



Le aziende diventano diverse

La presenza di persone molto diverse tra loro è diventato un tratto significativo, a volte anche conflittuale, delle società occidentali, un elemento che richiede una nuova attenzione e una nuova sensibilità verso un concetto di diversità che si è allargato e che ha preso con sé nuovi significati grazie alla globalizzazione e alle migrazioni mondiali. Gli elementi di diversità possono essere non modificabili, come il sesso, l'età, la provenienza etnica o le disabilità, oppure essere acquisiti e meno riconoscibili a prima vista, come la cultura, la religione, l'orientamento sessuale o le proprie esperienze personali. Per far fronte a tutto questo viene usato il termine di Diversity Management, che per le aziende vuol dire riconoscere e far coesistere le molteplici diversità che si trovano all'interno e all'esterno dell'ambiente di lavoro.

La diversità e la responsabilità sociale dell'azienda

Da oltre un ventennio esiste il Diversity Management, da quando negli anni Ottanta è cresciuta l'onda del cambiamento culturale che stava, e sta, trasformando le aziende, aprendole ai valori sociali e portando la loro attenzione verso comportamenti etici. Il Diversity Management ha infatti un chiaro legame con le teorie della CSR (Corporate Social Responsibility) e dei comportamenti etici dell'azienda. Con gli anni Novanta, di etica e di impresa si è incominciato a parlarne molto, dalla letteratura specialistica ai saggi ad alta tiratura, arrivando ai blog e ai forum su Internet. Questa rivoluzione nella cultura aziendale è molto vi-

sibile e se ne trova traccia nei contenuti pubblicati sui siti delle aziende, nei temi usati nelle loro pubblicità istituzionali o di prodotto, così come dalle iniziative promosse e dalle collaborazioni tra istituzioni e imprese. Basta mettere in un motore di ricerca parole come diversità, CSR o business ethics per avere un'idea della mole di contributi che si possono trovare, anche se, al momento, tutto ciò che riguarda la responsabilità sociale d'impresa resta generalmente legato soprattutto alle aziende di grandi dimensioni e di respiro internazionale. E' dunque vero che se ne parla molto, ma è ancora un fenomeno che deve crescere e radicarsi, basti pensare alla cronaca italiana sulla sicurezza sul lavoro.

L'azienda diversa può diventare migliore delle altre

L'aspetto fondamentale di una politica di CSR è l'attenzione verso tutti i portatori di interesse, sia esterni, come ad esempio i consumatori, sia interni, tra cui i dipendenti. Dal punto di vista della gestione delle risorse umane, l'azienda mette le persone al centro dei suoi processi interni, riconoscendole come fattore chiave del successo e mettendole nelle condizioni di dare il loro meglio al servizio di un progetto comune. Per garantirsi risorse umane stabili e motivate serve quindi gestire in modo coerente tutti i fattori che entrano in gioco, da quelli retributivi a quelli legati alla soddisfazione personale e alla qualità dell'ambiente di lavoro. E per farlo in modo efficace, serve la capacità di riconoscere la diversità di ogni individuo e i suoi bisogni particolari. Ma non



si tratta solo di un dovere etico nei confronti dei lavoratori. Esistono tutta una serie di motivazioni e di cambiamenti strutturali della società a cui l'azienda dovrebbe rispondere con una politica di diversity. Simona Cuomo e Adele Mapelli, docenti e ricercatrici presso il Laboratorio Armonia della SDA Bocconi, ne fanno un elenco in un articolo pubblicato sul sito Diversityday.it (*Diversity management: moda o reale necessità?*):

- maggiori aspettative da parte degli individui verso le aziende e il mondo del lavoro;
- maggiore complessità degli incarichi in azienda, con la crescita di importanza delle diversità professionali e delle figure specializzate;
- maggiore coabitazione in uno stesso ambiente di lavoro di persone con nazionalità diverse;
- femminilizzazione del mercato del lavoro;
- coesistenza in uno stesso ambiente di lavoro di persone con età molto diverse e allungamento della vita lavorativa;
- presenza in azienda di persone con disabilità (si veda la legge 12 marzo 1999, n°68);
- gestione organizzativa delle malattie professionali o cronicizzate dei dipendenti.

Le due autrici iniziano il loro articolo domandandosi se il diversity management sia una moda o una reale necessità, e concludono facendo notare quanto sia necessario per l'azienda affrontare una diversità crescente. Bisogna poi considerare che un'attenta politica

di diversity può avere impatti molto positivi sulle prestazioni aziendali. On-line sul portale Ere.net – Recruiting Intelligence, Recruiting Community – si trova un articolo che spiega quanto la diversity faciliti l'azienda nel proprio business (*Diversity Recruiting — The Compelling Business Case*, di John Sullivan). Oltre alle motivazioni di carattere legale e sociale, non bisogna perdere di vista i vantaggi economici che si possono ricavare dalla gestione della diversity.

Ne riporto alcuni dal lungo elenco pubblicato da Sullivan:

- migliore capacità di capire i bisogni e di ottenere la fiducia di una clientela sempre più ricca di diversità;
- migliore capacità decisionale delle aziende con direttivi composti da persone con esperienze e culture diverse;
- migliore capacità di capire i mercati stranieri;
- migliore reputazione dell'azienda che applica politiche di diversità;
- migliore efficacia del recruiting, che non rischia di ignorare talenti preziosi nascosti in una popolazione in cui le diversità sono in continua crescita;
- maggiore capacità di trovare soluzioni innovative se collaborano persone con profili diversi;
- migliore risposta alle attese di carattere etico che i dipendenti hanno verso la propria azienda;
- migliore capacità di trattenere i talenti in azienda.

Questi punti mostrano come i vantaggi della

diversity possano essere interni ed esterni all'azienda. Un recente articolo apparso sul Corriere della Sera (*Ora il marketing veste etnico*, di Enzo Riboni) spiega, ad esempio, come per le aziende italiane il fenomeno dell'immigrazione stia diventando un'importante occasione di business. Dalla telefonia ai servizi bancari, gli sviluppi del "marketing migrante" si fanno abbastanza interessanti da richiedere manager e servizi appositamente dedicati.

Le aziende che rinunciano alla diversity perdono quindi un'importante leva competitiva, dove rinunciare significa anche il semplice rispettare le leggi in materia di pari opportunità (come il decreto legislativo 9 luglio 2003, n° 215, approvato in Italia in ricezione della direttiva comunitaria 2000/43/CE) senza prevedere progetti di più ampio respiro, che attrezzino culturalmente tutti i dipendenti attraverso formazione specifica e iniziative che rendano la sensibilità alla diversity un qualcosa che caratterizza tutte le pratiche aziendali.

Assimilare la diversità

In un mondo del lavoro che richiede maggiore collaborazione tra le persone, dove i risultati devono essere raggiunti attraverso il lavoro di squadra, la diversità diventa fondamentale. Non si tratta solo di garantire il rispetto delle differenze, ma anche di riconoscerne tutti gli elementi e di trarne vantaggio in funzione di un obiettivo condiviso. Il rischio, altrimenti, è di impegnarsi in politiche astratte che portano con sé svantaggi e incrementi di costo, e quindi una competitività minore. Esistono infatti anche dei punti critici, soprattutto quando le iniziative di diversità si risolvono in operazioni condotte al solo fine di una migliore reputazione dell'azienda, oppure portate avanti senza tenere in considerazione che la diversità in azienda, per quanto sia una cosa positiva, va gestita con molta cura. L'inserimento in un team di persone con nazionalità, cultura e formazione diverse può avere anche effetti controproducenti, può generare conflittualità

sotterranee o, comunque, può dare risultati meno brillanti di un altro team con profili molto più omogenei. La diversità è una materia delicata, va riconosciuta e gestita nel modo meno casuale possibile e finalizzata a degli obiettivi compatibili con quelli dell'organizzazione. In un articolo apparso sempre sul portale Ere.net (*Redefining Diversity*, di Raghav Singh), viene fatto notare come, ad esempio, il semplice incrementare le etnie dei candidati possa diventare controproducente, per tutti, per le persone che già sono in azienda e per quelle nuove che arrivano. Questo non vuol dire che la diversità in azienda sia una cattiva idea, dice Singh nel suo articolo, ma non ci sono prove che sia solo un fatto positivo, e porta l'attenzione sul concetto di assimilazione, elemento decisivo nella buona riuscita di una politica di diversità. Qui l'assimilazione viene intesa come la condivisione da parte di tutti i dipendenti degli stessi obiettivi e degli stessi valori aziendali, sfondo comune dentro il quale ognuno può agire con il proprio specifico punto di vista. E' ormai opinione diffusa e condivisa che la diversity dovrebbe sempre essere integrata nella altre attività di corporate communication, rappresentando uno degli elementi fondanti di tutti i comportamenti dell'azienda e coinvolgendo ogni lavoratore in iniziative coordinate e continue nel tempo. L'obiettivo dell'intero processo di diversity management, inoltre, non si esaurisce nel mettere in luce la presenza di differenti caratteristiche interne all'azienda e nel farle rispettare. Paradossalmente, le politiche di diversity dovrebbero sviluppare nelle persone coinvolte una sensibilità che li renda consapevoli che la coesistenza di molte diversità può far nascere un'unica identità aziendale più vasta e condivisa.



Intervista con Manuela Puritani Diversity & Inclusion Leader di IBM

Cosa definisce il concetto di diversity?

Per IBM *diversity* and inclusion vuole dire cogliere le differenze, valorizzarle e capitalizzare su di esse. La *diversity* è parte integrante della strategia aziendale: da un lato crediamo fermamente che una forza lavoro eterogenea possa dare molto, in termini di flessibilità, creatività e innovazione. Dall'altro incoraggiamo tutti a lavorare esprimendo al meglio le proprie potenzialità.

IBM ha un impegno storico su questi temi, e ha percorso la legislazione in materia di uguaglianza. Per citare qualche esempio: nel 1914 IBM assume il primo impiegato disabile, 76 anni prima della legge americana sulla disabilità; nel 1953 scrive la sua prima *Equal Opportunity Policy*, precedendo di 11 anni il *Civil Rights Act*.

Quali sono i benefici di una politica di diversity?

Prima di tutto maggiore ricchezza nelle soluzioni proposte da gruppi di lavoro eterogenei. In secondo luogo una maggiore soddisfazione da parte di tutti, che si traduce in risultati positivi. Già nella selezione del personale poniamo molta attenzione verso la *diversity* in modo da poter contare su un ampio bacino di talenti. Promuovere la *diversity* significa anche cercare di "rispecchiare il mercato" - caratterizzato da una crescente eterogeneità - all'interno dell'azienda per comprenderne meglio le esigenze.

Potrebbe citare un'iniziativa di IBM?

Il nostro impegno è prima di tutto testimoniato dall'esistenza di un'organizzazione dedicata, nell'ambito della divisione HR, alla *diversity*. Esistono figure responsabili a livello di *corporation*, di macro-area geografica, e di *country*. Operano diversi *program manager*, responsabili di aree specifiche, oggi identificate da *gender diversity*, *cultural diversity*, *generational diversity*, *people with disabilities*, *glbt* (*gay*, *lesbian*, *bisexual*, *transgender*) e *work/life integration*. In Italia, per citare qualche esempio, nell'ambito della *gender diversity*, molta attenzione è posta sulla crescente partecipazione delle donne al business, alle carriere manageriali e a quelle tecniche attraverso una serie di programmi specifici di formazione, coaching e mentoring. Nell'ambito della *cultural diversity*, invece, l'essere una *globally integrated enterprise* - operiamo in 170 paesi - aiuta a trarre il massimo dagli sforzi rivolti alla comprensione e condivisione di valori eterogenei. Mettiamo a disposizione risorse per colmare le possibili "lacune" culturali: corsi di formazione cross-culturale, strumenti on-line, incontri diretti con rappresentanti dei diversi gruppi presenti in Italia.

Partecipiamo anche a iniziative esterne: network inter-aziendali, eventi pubblici e partnerships con diverse organizzazioni, portando il nostro contributo all'evoluzione culturale della diversity e condividendo buone prassi con altre realtà, attraverso iniziative congiunte. La nostra partecipazione a *diversità al lavoro* costituisce un esempio di efficace sinergia con altre organizzazioni.

Intervista con Nathalie Angulo Responsabile Reclutamento e Diversity di L'Oréal

Cosa definisce il concetto di diversity?

E' un concetto ricco, che va visto a 360°, considerando come esista un mosaico di differenze, visibili, come l'età o il genere, e invisibili, come la religione e la formazione culturale. Dal nostro punto di vista, il concetto di diversità è intrinsecamente legato al nostro business. I nostri prodotti sono al servizio del benessere delle persone, donne e uomini di tutto il mondo, e vengono sviluppati per rispettare in prima battuta la loro diversità. E questo rispetto deve essere mantenuto anche verso l'interno dell'azienda, verso tutti i dipendenti.

Quali sono i benefici di una politica di diversity?

In estrema sintesi sono tre i motivi per cui in L'Oréal facciamo diversity: perché la diversità è legata al nostro core business, perché una squadra con profili diversi è più creativa e, infine, perché il rispetto della diversità è uno dei pilastri fondanti della nostra politica di responsabilità sociale.

Il nostro business ci mette di fronte alle molteplici diversità dei consumatori. L'Oréal ha sedi in 130 paesi al mondo e la componente multiculturale, ad esempio, ha un peso enorme, sia dal punto di vista dei diversi consumatori a cui ci rivolgiamo, sia dal personale che lavora in azienda. I mercati moderni nell'ambito della cosmesi, inoltre, richiedono una capacità di innovare che rende necessario per l'azienda un approccio creativo, dove la presenza di persone con profili diversi e la loro capacità di collaborare diventa fondamentale. In L'Oréal siamo convinti che siano le persone a fare la differenza e la diversità viene interpretata come ricchezza di opportunità e come strumento di maggior competitività.

Potrebbe citare un'iniziativa di L'Oréal?

Nel mese di maggio, a Milano, si è svolto l'evento "Diversità al Lavoro". Ispirandosi a precedenti esperienze di L'Oréal in Francia, il progetto ha visto la luce grazie al lavoro congiunto di L'Oréal Italia, di Fondazione Sodalitas, associazione di aziende impegnate in progetti comuni di responsabilità sociale, di UNAR, ufficio nazionale contro le discriminazioni razziali del Ministero per i Diritti e le Pari Opportunità, di Fondazione Adecco per le Pari Opportunità e di JEIA, società che opera nell'organizzazione di eventi di reclutamento. L'obiettivo era favorire l'incontro tra i rappresentanti delle aziende che hanno partecipato e un bacino di talenti spesso nascosto, composto da stranieri e persone con disabilità.

Più in generale, il gruppo L'Oréal è fortemente impegnato al suo interno per diffondere la policy delle diversità: entro il 2009, in tutti i grandi Paesi europei, 8.000 manager avranno un percorso di formazione "ad hoc" su questi temi. In Italia, da marzo 2008, abbiamo iniziato a erogare una formazione specifica di un giorno e mezzo ed entro il 2009 saranno 600 i manager formati.

Cosa definisce il concetto di diversity?

In Pirelli, il concetto di diversity nasce dall'identificazione positiva e conseguente valorizzazione delle differenze esistenti a livello culturale ed internazionale. La valorizzazione della Diversità, quale leva competitiva per il raggiungimento dei risultati aziendali, è insita nel DNA della nostra organizzazione, che nell'internazionalità trova la sua ragion d'essere da oltre un secolo. La diversità è per noi una risorsa economica a lungo termine.

Quali sono i benefici di una politica di diversity?

L'attuazione di politiche di diversity ci consente di ottenere numerosi benefici, a partire dal rafforzamento del senso di appartenenza e dei valori culturali all'interno dell'azienda. Altri importanti vantaggi sono: una maggiore propensione all'interazione, al team working e al dialogo fra le diverse culture, la capacità di affrontare problematiche internazionali con una forma mentis aperta alle specificità locali, un miglioramento dell'innovazione e della creatività.

Potrebbe citare un'iniziativa di Pirelli?

A partire dal 2005, Pirelli ha sviluppato un progetto internazionale di "Diversity Management", incentrato sulla tutela delle Pari Opportunità e, contestualmente, sulla valorizzazione delle diversità con l'obiettivo di garantire pari opportunità di crescita professionale in tutte le funzioni del Gruppo senza distinzione di sesso, fede religiosa, opinioni politiche, nazionalità, condizione di diversa abilità, ecc.

L'impegno in tema di rispetto delle Pari Opportunità e valorizzazione delle diversità è formalizzato nella "Dichiarazione di Gruppo sulle Pari Opportunità" oltre che nel Codice Etico di Gruppo e nella Politica "Salute, Sicurezza, Ambiente e Responsabilità Sociale".

Una procedura interna di Segnalazione e Tutela delle Pari Opportunità è a disposizione di tutti i dipendenti, che possono avvalersene qualora ritengano di essere stati discriminati.

Da un punto di vista organizzativo, nel 2005 il Progetto ha portato alla nomina di uno *Steering Committee Equal Opportunities*, organismo con responsabilità di indirizzo e presidio dei piani aziendali in tema di Pari Opportunità. Contestualmente è stato nominato un *Equal Opportunities Manager di Gruppo*, cui riferiscono gli *Equal Opportunities Manager di Paese*.

L'azienda attua specifiche "azioni positive", traducibili in obiettivi misurabili. Ad esempio, monitoriamo il rispetto delle pari opportunità durante i colloqui di selezione, dando ai candidati la possibilità di compilare una cartolina di feedback anonima. Inoltre, per la ricerca di personale a qualsiasi livello organizzativo, è stata istituita la regola che prevede la valutazione di una rosa di candidati tendenzialmente paritetica uomo-donna. Grande attenzione, infine, viene dedicata all'integrazione della diversity nella formazione e nel dialogo con la comunità interna.