

# Global Legal Chronicle® Italia

- La prospettiva del diversity management



Nell'attuale contesto di profondo e continuo cambiamento che caratterizza la società moderna e, in specie, il mondo del lavoro, un'importanza sempre maggiore sta assumendo il concetto di “*diversity management*” inteso, secondo la celebre definizione di Barabino, Jacobs, Maggio (2001), come “*un approccio integrato alla gestione delle risorse umane, finalizzato alla creazione di un ambiente lavorativo inclusivo, in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale e di utilizzarlo come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi*”. Il *diversity management*, anche nell'ambito degli studi professionali, è dunque una modalità di gestione dei professionisti che, partendo dalla consapevolezza delle diversità esistenti in ciascuno, tenta di mettere in atto un cambiamento culturale diffuso e progettare strumenti di gestione che consentono di accogliere le diversità compatibili con l'organizzazione.

Ne emerge dunque la prospettiva quasi obbligata di un'organizzazione del lavoro che vuole e deve misurarsi con la realtà moderna.

Nei nuovi contesti lavorativi e professionali i portatori di differenze cominciano dunque ad essere percepiti come soggetti in grado di apportare conoscenze e prospettive sulle modalità di svolgimento di una certa attività che sono differenti, importanti e competitivamente rilevanti, con incidenza su come progettare un processo, raggiungere risultati, definire compiti, creare team efficaci, scambiare idee, guidare le persone.

I bisogni dell'individuo e le esigenze dell'organizzazione trovano comune soddisfazione nel **diversity management**, inteso quale strategia virtuosa di successo per l'organizzazione professionale e per l'azienda.

Ciò consente, dal punto di vista delle strutture che scelgono di investire nel *diversity management*, la possibilità di ottenere una risposta organizzativa concreta e di successo per migliorare la gestione del

proprio lavoro e servizio. Ma non solo. Tale scelta permette di ridurre i costi derivanti dal mancato rispetto delle prescrizioni normative sulle pari opportunità lavorative, i costi della selezione e formazione del personale, con particolare riguardo al turn over dei lavoratori con caratteristiche diverse, nonché i costi connessi con la salute e l'assenteismo delle risorse umane.

Il *diversity management* costituisce la risposta all'evoluzione dei mercati e alla conseguente esigenza di flessibilità.

Nello specifico, esistono tutta una serie di fattori strutturali che legittimano da parte dell'organizzazione la scelta di intraprendere politiche di gestione delle diversità. Un primo aspetto riguarda l'innalzamento qualitativo delle esigenze che i singoli individui mostrano nei confronti dell'universo lavorativo. Le risorse umane all'interno di un'organizzazione di lavoro comprendono che il reale aumento della qualità della propria vita è dato non dall'incentivo economico, bensì dalla leva motivazionale e da un'adeguata valorizzazione delle carriere. Un ulteriore fenomeno di accelerazione degli strumenti di gestione delle diversità è la femminilizzazione del mercato del lavoro, affermatasi con il progressivo processo di indebolimento del modello tradizionale di divisione dei ruoli familiari.

Nel medio e lungo periodo, la differenza la fanno coloro che le usano. La questione della qualità delle persone sarà quella che delinea la buona uscita dalla crisi che connota questo particolare momento storico. Di conseguenza, aumenterà il valore che si assegnerà alla competenza professionale e ciò sarà a tutto vantaggio della diversità. A prevalere non potrà che essere la valutazione del merito, della capacità. La distinzione di genere non potrà che passare in secondo piano. Uomo o donna, bianco o nero saranno valutati per quello che fanno e che sono. Soltanto così le squadre di comando, come quelle esecutive, potranno rendere al meglio, fare la differenza rispetto ai propri competitori.

Ecco dunque che i contesti lavorativi che adottano un approccio strategico per favorire l'aumento della diversità all'interno dei loro staff possono beneficiare di vantaggi in differenti ambiti: migliore capacità di innovare i processi, con l'aiuto di un team di persone estremamente creative e diversificate in termini di età, sesso, nazionalità, aree di competenza ed esperienza; facilità di comunicazione all'interno dei gruppi di persone grazie all'eliminazione di ogni tipo di pregiudizio o preconcetto; nuove modalità di reclutamento in cui il datore di lavoro percepisce le donne o i candidati anziani come figure professionali attraenti, apporta contributi specifici, unitamente a una percezione dei giovani come forze da incanalare verso il corretto addestramento, ottenibile solo dal mix formazione scolastica-formazione on the job, al fianco di personale più esperto; migliore immagine del datore di lavoro, arricchita se tutti i dipendenti godono degli stessi benefici in egual misura.

In conclusione si tratta quindi di un processo evolutivo che, in questi ultimi anni, ha visto nelle varie realtà lavorative e professionali il superamento di un approccio istituzionale, produttivo e comunicativo orientato a logiche uniformi di carattere collettivo, generiche e indistinte, a favore di una reale e più mirata personalizzazione delle politiche verso soggetti che diventano titolari di diritti e doveri, nella sfera della cittadinanza, ma anche attori e corresponsabili nel raggiungimento di determinati risultati nel campo dei rapporti lavorativi.

A cura Avv. Serena Chiarello