



Un'iniziativa dell'Unione Europea

Gestire la diversità – Che cosa significa per il business?



I vantaggi della diversità

Si alle diversità



No alle discriminazioni



Che cosa si intende per diversità?

Oltre a garantire che persone di diversi gruppi non subiscano discriminazione, riconoscere la diversità significa comprendere come le differenze e le somiglianze tra le persone possano essere utilizzate a beneficio dell'individuo, dell'organizzazione e della società nel suo complesso. Nel contesto di un mondo complesso e in continua trasformazione come quello in cui viviamo, gestire le nostre diversità assicurando chiarezza ed uguaglianza deve oggi essere considerato ormai non solo una «pratica corretta» ma un imperativo.

Perché la diversità deve essere nell'ordine del giorno?

A giocare un ruolo fondamentale nel processo di rivalutazione e di gestione delle diversità non è soltanto la nuova legislazione ma anche i profondi cambiamenti sociali ed economici in corso.

Cambiamento demografico

Tutti i paesi europei hanno vissuto (e stanno ancora vivendo) un cambiamento radicale nella configurazione della popola-

Nuove leggi proibiscono la discriminazione, le molestie e la vittimizzazione dei dipendenti per motivi di origine razziale o etnica, disabilità, età, orientamento sessuale, religione o convinzioni personali. Tutte le organizzazioni dovranno prendere in considerazione il modo in cui prevenire la discriminazione sulla base di ognuno di questi diversi motivi.

Tuttavia, per molte organizzazioni conformarsi alla legislazione è soltanto il primo passo. Valutare con attenzione in che modo la diversità possa essere utilizzata per generare valore e nuovi profitti all'interno dell'impresa consentirebbe enormi passi avanti in direzione della trasformazione dell'impresa in una «organizzazione consapevole». Sono in molti oggi a riconoscere che la valorizzazione delle diversità sia fondamentale per le organizzazioni e per gli individui.

Tuttavia, disporre di una forza lavoro eterogenea non si traduce automaticamente in benefici. Le diversità devono essere gestite in modo efficace per poter raccogliere il "dividendo" della diversità.


zione. Tale cambiamento si riflette nelle scelte in materia di persone da assumere, nei rapporti con coloro ai quali forniamo prodotti e servizi e con coloro dai quali acquistiamo beni e servizi. Per esempio:

- > Cresce il numero di donne che entrano nel mercato del lavoro e che diventano imprenditrici.
- > L'emigrazione ha portato ad avere una popolazione multiculturale e multietnica in tutta Europa.
- > Persone disabili, gli omosessuali e le lesbiche sfidano gli stereotipi.
- > L'età media della forza lavoro sta aumentando e oggi sono più numerosi gli anziani rispetto ai giovani.

Questi cambiamenti influiscono significativamente e rendono rapidamente obsoleti gli schemi tradizionali di impiego, di consumo e di pensiero. Le organizzazioni di successo hanno compreso le valenze positive di questi cambiamenti e li stanno usando per trarne beneficio.

Cambiamenti nelle aspettative

Sono sempre più numerose le persone che sostengono il valore della dimensione sociale ed etica del proprio lavoro e al modo in cui consumano i prodotti o utilizzano i servizi. Che le organizzazioni debbano trattare equamente i propri dipendenti è una delle convinzioni più radicate in quest'area. Fra i dipendenti crescono le aspettative in materia di parità di trattamento da parte dei datori di lavoro e che



questi adattano le esigenze dell'impresa alle esigenze del singolo attraverso, per esempio, l'adozione del lavoro flessibile e di un giusto «equilibrio tra lavoro e vita privata». Il ritmo dei cambiamenti dimostra che le culture, i valori, i gusti e le necessità non possono essere dati per scontati. I finanziatori delle imprese o delle organizzazioni si aspettano sempre più di vedere diversità all'interno dell'organizzazione. La tecnologia dà alle persone un maggiore accesso alle informazioni.

Quali sono i benefici di una gestione efficace della diversità?

Una recente indagine condotta tra imprese sparse in tutto il territorio europeo ha dimostrato che dar vita e gestire un'impresa che valorizza le diversità apporta benefici tangibili, indipendentemente dal fatto che l'organizzazione operi nel settore privato, pubblico o nel no profit, e indipendentemente dalle sue dimensioni. Le strategie di gestione delle diversità possono contribuire a creare un legame tra gli aspetti interni ed esterni al lavoro dell'impresa. Ovviamente, la decisione in merito alle priorità dipende esclusivamente dalla singola organizzazione o impresa; tuttavia è bene ricordare alcuni benefici che si possono trarre dalla valorizzazione delle diversità:

- > Destare l'interesse, poter assumere e fidelizzare talenti professionali provenienti da più «fonti»

- > Riduzione dei costi dovuti a tassi elevati di turnover del personale e all'assenteismo.
- > Contribuzione alla flessibilità e alla responsabilizzazione del dipendente.
- > Maggior coinvolgimento del dipendente, miglioramento del clima interno e dello «sforzo discrezionale».
- > Ottimizzazione della gestione delle conseguenze della globalizzazione e dei cambiamenti tecnologici.
- > Maggiore creatività ed innovazione.
- > Migliore conoscenza delle modalità di relazionarsi con culture diverse e di interazione con esse
- > Migliore comprensione delle necessità degli utenti o dei clienti attuali.
- > Nuove capacità di dare assistenza nello sviluppo di nuovi prodotti, servizi e strategie di marketing.
- > Miglioramento della reputazione e dell'immagine dell'organizzazione nei confronti dei target di riferimento esterni.
- > Creazione di nuove opportunità per gruppi svantaggiati e contributo ad una maggiore coesione sociale.

Alcuni esempi di ciò che le organizzazioni possono fare

Esempio 1

Un'azienda di servizi finanziari ha deciso di introdurre una nuova politica in materia di lavoro flessibile, dando vita ad una serie di opzioni che tenessero conto dell'esigenza da parte di dipendenti – donne e uomini con differenti ruoli e differenti stadi di carriera- di equilibrare lavoro e altre responsabilità familiari. La nuova politica ha portato immediatamente ad una crescita nel numero di donne rientrate al lavoro subito dopo il periodo di maternità; ha migliorato in misura sensibile la soddisfazione dei dipendenti e ha contribuito a ridurre i costi dovuti al turnover di personale.

Esempio 2

La creazione di un network di partner composto dai negozi di una specifica località e gruppi di disabili ha contribuito ad accrescere la sensibilità verso il tema da parte del personale e ha migliorato i servizi nei confronti delle esigenze dei clienti disabili. Anche se ispirate al valore aziendale di essere sempre un «buon vicino», la creazione del network ha contribuito a incrementare le vendite a persone disabili e a migliorare l'ambiente di shopping per tutti i clienti.



Esempio 3

Grazie allo sviluppo e al lancio ufficiale di una politica a favore delle diversità e ad un programma anti-molestie e di «rispetto sul lavoro», sviluppati in collaborazione con i propri sindacati, un'azienda del settore tecnologia ha incrementato in misura notevole l'assunzione di personale femminile. La nuova politica ha permesso all'azienda di assumere donne in un settore in cui tradizionalmente le donne rappresentano una minoranza.

Esempio 4

Allo scopo di aumentare il numero del personale di età superiore ai 50 anni, così da riflettere meglio le caratteristiche della maggior parte della clientela, un'azienda commerciale ha sviluppato diversi metodi di selezione, tirocinio e programmi di formazione, oltre ad aver adottato alcune specifiche disposizioni per adattare l'ambiente di lavoro. Alla nuova politica hanno fatto seguito notevoli miglioramenti nei livelli di fidelizzazione degli impiegati, ad una riduzione dei costi di selezione e ad un incremento delle vendite ai clienti più anziani.

Esempio 5

Una banca situata in un'area con una forte presenza di minoranze etniche ha iniziato ad assumere personale locale in grado di parlare la lingua della comunità minoritaria, ha rinnovato gli uffici e ha sviluppato legami con aziende di proprietà di rappresentanti della minoranza etnica. Questi provvedimenti, unitamente allo sviluppo di prodotti e comunicazioni dedicate al target, hanno portato a consistenti aumenti di fatturato. Indagini imparziali realizzate da terze parti hanno dimostrato che l'azienda ha assunto una posizione di prestigio nella zona.

Esempio 6

Un'organizzazione del settore pubblico è stata in grado di rivedere i servizi offerti alle differenti componenti della comunità grazie alla creazione di network composti da minoranze etniche, donne e dipendenti gay e lesbiche. Utilizzando le proprie capacità e conoscenze, l'organizzazione ha potuto migliorare l'erogazione dei servizi, comuni-

care più efficacemente con una più ampia gamma di gruppi di clienti e di ridurre i tempi morti dovuti alla mancanza di comprensione.

Fare in modo che accada

Gestire la diversità è un impegno concreto non un semplice progetto. Alcuni punti da tenere in considerazione:

- > Identificare e riconoscere le tipologie importanti di diversità.
- > Lavorare con i diversi pubblici dell'impresa/organizzazione per comprendere meglio il singolo «caso aziendale».
- > Comunicare ciò che viene fatto a dipendenti, utenti, clienti, investitori, finanziatori, ecc.
- > Assicurarsi che la gente sappia cosa significa diversità per sé stessi e per il proprio lavoro.
- > Riesaminare l'impatto della vostra strategia di gestione delle diversità.
- > Sviluppare politiche e procedure che riflettano e implementino il vostro impegno nel gestire le diversità.
- > Guadagnarsi il supporto e la fiducia dalle persone all'interno e all'esterno dell'organizzazione.
- > Imparare dagli altri ed effettuare continui benchmark di ciò che viene fatto.

Soprattutto, trasformare la gestione delle diversità in una parte essenziale e vitale dell'impresa od organizzazione della quale fate parte!

Questa è una delle schede informative redatte dalla Commissione Europea, il cui obiettivo è di fornire informazioni di base sulle Politiche Europee Anti-Discriminazione, e di dare consigli pratici su come le organizzazioni e gli individui possono evitare e combattere la discriminazione. Per ulteriori informazioni sulle campagne dell'Unione Europea «Si alle Diversità. No alle Discriminazioni» e sulla situazione del proprio Stato, visitate il nostro sito web, www.stop-discrimination.info

www.stop-discrimination.info

