



DG Istruzione e cultura

Programma di apprendimento
permanente



Manuale tematico

Gestione
della Diversità



Tran4CSR

INNOVATIVE TRAINING METHODOLOGY FOR CSR TOPICS

Questo manuale è stato realizzato nell'ambito del progetto "Train4CSR" - Innovative training methodology for CSR topics - Agreement No: 2008-1940/001-001, attraverso la collaborazione tra le seguenti organizzazioni:



Associazione ungherese per le economie sostenibili, KÖVET è stata fondata come istituto per fare crescere la consapevolezza, diffondere l'idea e gli strumenti per la gestione ambientale e la RSI, fornire assistenza a piccole e grandi imprese in merito allo sviluppo sostenibile. KOVET, membro di CSREurope, ha ricoperto il ruolo di leader del progetto e dei partner del consorzio.

www.kovet.hu



IKSZE fornisce corsi di formazione e servizi di consulenza prevalentemente per organizzazioni ungheresi non-profit e for-profit e per istituti di istruzione superiore.

www.ikszi.hu



Impronta Etica è un'organizzazione italiana senza scopo di lucro per la promozione e lo sviluppo di una cultura di responsabilità sociale d'impresa. Impronta Etica è membro di CSREurope.

www.improntaetica.org



Associazione spagnola per la promozione di politiche etiche e socialmente responsabili nelle imprese e nelle istituzioni. Forética è membro di CSR Europe.

www.foretica.es



Scottish Business in the Community è uno degli enti di beneficenza del Principe di Scozia. E' l'unica organizzazione che supporta i propri membri del settore privato e i suoi partner per migliorare il loro impatto sul luogo di lavoro, sul mercato, nella comunità e sull'ambiente.

www.sbcscot.com



CSR Europe è il principale network europeo di imprese per la responsabilità sociale d'impresa.

www.csreurope.org

L'utilizzo di questo documento e la sua riproduzione parziale è consentito solo per usi non commerciali e con esplicito riferimento alla fonte.

www.train4csr.eu

Indice

- pag. 05 **1. Introduzione**
Introduzione alla Gestione della Diversità
- pag. 06 **2. Obiettivi della formazione**
Scopo
A chi è rivolta la formazione?
Competenze chiave
Comportamenti - saper essere
Abilità - saper fare
Conoscenza - sapere
- pag. 07 **3. Termini e definizioni**
- pag. 08 **4. Panoramica sull'argomento**
Parole Chiave
Contesto
Ultime tendenze
- pag. 10 **5. Contenuti**
Principi
Informazioni aggiuntive
- pag. 13 **6. Benefici per un'organizzazione derivanti dalla formazione sulle gestione della diversità**
- pag. 14 **Allegato: Buone pratiche ed esempi di iniziative e strumenti per la formazione sulla Gestione della Diversità**
- pag. 15 **Bibliografia**

1. Introduzione

Questo manuale è stato ideato per supportare la realizzazione del modulo di formazione “Gestione della Diversità”. Il modulo è una delle 10 sessioni formative sviluppate nell’ambito del progetto Train4CSR, finanziato dal Programma Leonardo per l’Apprendimento Permanente.

Il manuale, che vuole essere uno strumento di preparazione per il formatore, fornisce un quadro essenziale sul tema, che comprende i concetti di base, gli sviluppi teorici e le linee guida per attuare la formazione in modo efficace.

Tuttavia, per adattare questo strumento alle specifiche esigenze del vostro Paese, settore o organizzazione, si consiglia di consultare anche i materiali correlati al presente manuale, al fine di acquisire tutte le informazioni necessarie per la personalizzazione della vostra formazione.

Introduzione alla Gestione della Diversità

Ci sono molte definizioni di “gestione della diversità”, che hanno tuttavia degli elementi comuni, di seguito specificati:

- La consapevolezza che le persone differiscono tra loro in molti modi.
- Queste differenze hanno delle influenze sull’ambiente lavorativo.
- Esistono strategie che possono essere sviluppate per far sì che sia i problemi che le opportunità che derivano dalle diversità presenti in azienda, vengano gestite in modo da creare delle opportunità per l’azienda e una maggiore valorizzazione delle persone.

La gestione della diversità è quindi un approccio che vede nelle differenze tra la forza lavoro, nel mercato e nei fornitori delle opportunità positive per il business. Le aziende che adottano un approccio positivo alla gestione della diversità traggono vantaggio da queste opportunità per migliorare i loro margini competitivi e trasferire valori e rendimenti più alti ai propri azionisti¹.

Gestire la diversità significa anche assicurare che tutti i lavoratori abbiano l’opportunità di massimizzare il loro potenziale ed il loro operato all’interno dell’organizzazione. Si riconosce il fatto che le persone con un vissuto ed esperienze lavorative differenti possono portare idee e visioni nuove, che possono rendere il business più efficiente e di successo. Avere una forza lavoro diversificata assicura che l’organizzazione rifletta la comunità locale e la società che vi opera.

La gestione della diversità ha un chiaro legame con la responsabilità sociale d’impresa (RSI) e porta significativi benefici alle organizzazioni (aumento del vantaggio competitivo, coinvolgimento della comunità e attrazione di talenti).

¹ Fonte: DiversityWorking.com

2. Obiettivi della formazione

Scopo

Lo scopo della formazione è quello di stimolare la riflessione in merito alle diversità che si possono presentare in azienda e acquisire i basilari elementi teorici per una corretta analisi e gestione della diversità in azienda.

A chi è rivolta la formazione?

- Professionisti delle Risorse Umane.
- Manager coinvolti nella selezione.
- Professionisti della RSI.

Competenze chiave:

Il corso intende sviluppare nei partecipanti le competenze specificate di seguito. E' da notare però che gli obiettivi specifici del corso possono essere definiti in maniera più dettagliata in funzione delle competenze più rilevanti nel proprio business:

Comportamenti - saper essere

- Approccio aperto alla diversità culturale.
- Apprezzamento dei vantaggi di una forza lavoro maggiormente diversificata.
- Comprensione dell'importanza dell'inclusione e del miglioramento del clima sociale nel lavoro.
- Empatia.

Abilità- saper fare

- Capacità di sviluppare efficaci strumenti e strategie di comunicazione - interne ed esterne - sul tema della gestione della diversità e dei suoi benefici.
- Capacità di diffondere consapevolezza sul tema della diversità.
- Capacità di influenzare gli altri.

Conoscenze-sapere

- Comprendere quali possono essere i benefici economici di una strutturata gestione della diversità.
- Comprendere come affrontare la gestione della diversità sul luogo di lavoro.
- Conoscenza della varietà dei programmi di inclusione esistenti.
- Capacità di svolgere una "analisi delle barriere" per evidenziare le sfide ed i rischi legati alla diversità all'interno della propria azienda.
- Comprendere la differente legislazione, specifica di ogni Paese, sulla diversità.

3. Termini e definizioni¹

• **Diversità:**

La gestione della diversità, o Diversity Management, è lo sviluppo attivo e consapevole di un processo di accettazione, valorizzazione e “utilizzo” delle differenze come potenziale di un’organizzazione, un processo che crea valore aggiunto per l’impresa. Questo processo deve guardare al futuro, deve fondarsi su precisi valori, deve essere strategico, comunicativo e gestionale².

• **Il modello dell’Iceberg:**

Il modello dell’Iceberg è un modello teorico che usa l’analogia con un iceberg per rappresentare la diversità. Questo modello identifica differenti tipi di diversità, sia nascosta che visibile:

- Visibile (per esempio: età, razza, genere)
- Nascosta – Non visibile (per esempio: formazione, religione, orientamento sessuale, esperienze lavorative)

• **Pari opportunità:**

Il principio di non discriminazione che sottolinea l’importanza di opportunità - nell’educazione, nell’impiego, nel progresso, nella distribuzione dei benefici e delle risorse e molti altri ambiti - che dovrebbero essere liberamente disponibili per tutti i cittadini indipendentemente dalla loro età, razza, sesso, religione, appartenenza politica, origine etnica, o ogni altra caratteristica individuale o di gruppo non collegata alle abilità, alle prestazioni ed alla qualifica³.

• **Uguaglianza di genere**

Un’attività dovrebbe essere classificata come attenta all’uguaglianza di genere se si impegna a incrementare le pari opportunità di genere e l’empowerment femminile o a ridurre le discriminazioni e le disuguaglianze basate sul sesso.

² Fonte: International Society for Diversity Management

³ Fonte: Business Dictionary.com

⁴ Fonte: Organisation for economic co-operation and development

4. Panoramica sull'argomento

Parole chiave

- Pari opportunità.
- Diversità.
- Diversità visibile e non visibile.
- Discriminazione.
- Gestione delle diversità.
- Adattamento al cambiamento.
- Competitività.
- Nuove opportunità.
- Risorse umane.

Contesto

La crescente globalizzazione del mondo richiede, come mai prima, un'interazione tra le persone di diverse culture, fedi religiose e formazioni professionali. Le persone non vivono e lavorano più in un mercato ristretto: esse sono oggi parte di un'economia globale. Per questa ragione la diversità può aiutare sia le organizzazioni profit che quelle non profit a diventare più creative e ad aprirsi al cambiamento. Massimizzare e capitalizzare la diversità sul luogo di lavoro è divenuto oggi un aspetto importante della gestione aziendale.

I primi passi nella gestione della diversità si sono avuti con l'inclusione delle donne nel mercato del lavoro. Questo ha dato il via ad un cambiamento demografico all'interno del mondo degli affari. Da questo punto in poi la diversità è divenuta sinonimo di uguaglianza di genere: le organizzazioni si concentravano sull'integrazione delle donne, facilitando il loro accesso al lavoro e garantendo loro pari opportunità di trattamento nel corso dello svolgimento dell'attività lavorativa.

Quello sull'uguaglianza di genere è oramai un dibattito maturo nel mondo aziendale europeo. Sebbene delle sfide siano ancora vive in alcuni Paesi - in particolare Spagna ed Italia - è ormai condivisa e consolidata l'importanza di questo tema e si è iniziata a sviluppare una precisa legislazione in merito. Per esempio, nel Regno Unito è stata varata una legge volta a garantire uguaglianza di reddito e ad evitare discriminazioni legate al sesso ed alla razza. Negli anni '90 nella legislazione sono state integrate la disabilità e - più recentemente - l'età, l'orientamento sessuale e la religione. Tutta questa legislazione è fondata sul riconoscimento ed il rispetto delle differenze individuali, ed il contrasto di inique discriminazioni e promuovendo pari opportunità.

Nel 2000, l'UE ha emanato due Direttive per combattere la discriminazione:

- Una Direttiva per integrare parità di trattamento indipendentemente dall'origine etnica o razziale (Direttiva del Consiglio 2000/43/EC) che proibisce discriminazioni razziali relativamente all'impiego, all'educazione, alla sicurezza sociale, alla salute e all'accesso a beni e servizi.
- Un Direttiva che istituisce un quadro atto a garantire parità di trattamento nell'impiego e nell'occupazione in relazione a religione o fede, disabilità, età e orientamento sessuale (Direttiva del Consiglio 2000/78/EC)

Ogni Stato membro ha oggi sviluppato la propria legge nazionale anti-discriminazione.

Ultime tendenze

Gli approcci tradizionali alla diversità sono soliti riferirsi al modo con cui le imprese recepiscono il quadro legislativo in tema di pari opportunità di impiego e alle azioni positive legate alla tutela delle pari opportunità in relazione alla razza, al genere ed alla disabilità.

Oggi le imprese hanno ampliato la loro comprensione del tema e sviluppato in maniera più estesa e attenta il loro approccio alla diversità.

Innanzitutto hanno ampliato la loro comprensione del concetto di "diversità": il concetto di diversità è stato esteso ad ogni differenza su cui può impattare un trattamento equo o corretto delle persone. Questo può includere, ma non si limita a, differenze di genere, razza, età, cultura, disabilità, religione od orientamento sessuale. In questo contesto la diversità si manifesta in ogni caratteristica o aspetto attraverso il quale una persona può differire da un'altra.

Inoltre le imprese iniziano a percepire quali possono essere i benefici della diversità, grazie all'analisi, alla valutazione e allo sviluppo di strategie che contribuiscono ad accrescere e canalizzare le opportunità che possono nascere da queste differenze.

E' quindi cruciale per le imprese capire che la gestione della diversità non si riferisce solamente alle pari opportunità di genere.

Molte grandi imprese, specialmente quelle che operano in contesti culturali differenti, riconoscono che la gestione della diversità può generare significativi vantaggi per l'impresa quando è considerata in maniera trasversale alle varie attività dell'impresa:

- Diversità nella risorse umane
- Diversità nel management
- Diversità tra i fornitori

Negli ultimi anni, vi è stato un forte incremento nella forza lavoro della presenza di donne, minoranze etniche, over 50 e persone di differenti nazionalità. L'emergere di questi gruppi, come consumatori e clienti, comporta allo stesso tempo sfide e opportunità.

Aumentare la diversificazione per rispondere ai bisogni dei consumatori richiede una maggiore creatività e innovazione nei prodotti. Processi, prodotti e servizi devono essere personalizzati per incontrare questi specifici bisogni: molte aziende si stanno muovendo su questo fronte.

5. Contenuti

Di seguito sono riportate alcune informazioni aggiuntive utili per la preparazione della formazione. Sono state inserite al fine di accrescere la conoscenza di base degli argomenti ed affrontare temi, problemi, principi chiave che possono essere considerati maggiormente rilevanti.

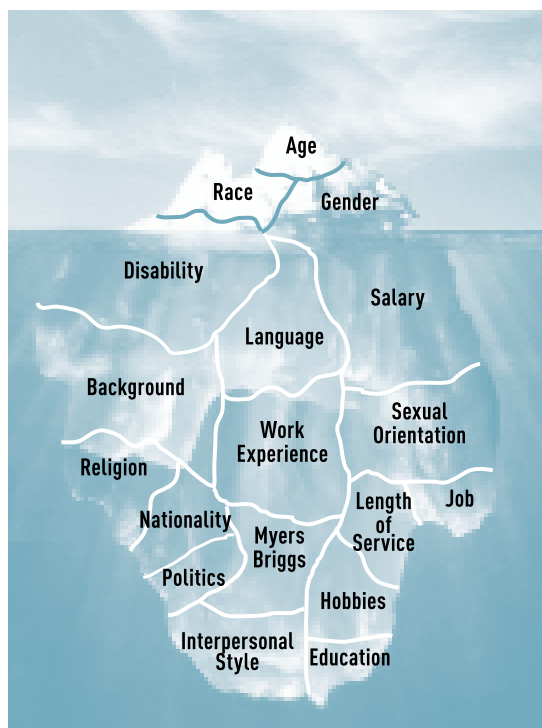
Principi

I principi centrali che vengono affrontati nella formazione includono i seguenti:

- Le differenze tra pari opportunità e diversità.
- Solo un approccio personalizzato, applicato alla gestione delle persone, consente equità, uguaglianza e valorizzazione.
- Le persone hanno diversi bisogni, valori e convinzioni. Aspetto fondamentale di una buona gestione del personale è un trattamento equo, inclusivo e flessibile del personale, che vada a supporto di una più ampia strategia di business.

Tipi di diversità

ICEBERG



DEFINIZIONI

DIVERSITÀ VISIBILI

- Creano un comportamento derivante dagli stereotipi che una persona ha verso un gruppo

DIVERSITÀ NON-VISIBILI

- Maggioremente generatrici di conflitti
- Mancanza di comunicazione
- Diminuzione dell'efficienza
- Responsabile di costi operativi e strutturali
- Riduce creatività ed innovazione
- Compromette la sostenibilità dell'impresa

Informazioni aggiuntive

Alcune delle seguenti informazioni possono aiutare l'impresa ad attuare una corretta gestione della diversità sul luogo di lavoro:

- Responsabilità condivise: un gruppo o comitato di composizione mista, scelto per favorire la gestione della diversità.
- Processi di selezione: aggiornare la valutazione dei profili necessari, identificando nuovi canali di reclutamento del personale.
- Sviluppare i processi, promuovere reti di lavoro, favorire programmi di accompagnamento, assicurare valutazioni trasparenti ed obiettive, identificare i bisogni di formazione sul tema della diversità in azienda.

I manager efficienti comprendono che determinate abilità sono necessarie per assicurare all'azienda una forza lavoro efficace e diversificata. I manager devono innanzitutto effettuare una chiara analisi del proprio contesto aziendale, comprendere quali sono le eventuali discriminazioni in atto e quali le loro conseguenze. Inoltre i manager devono per primi riconoscere le proprie discriminazioni culturali ed i propri pregiudizi⁶.

Secondo Roosevelt (2001), la gestione della diversità può essere considerata come un processo completo orientato alla determinazione di un contesto lavorativo pienamente inclusivo.

La diversità non riguarda le differenze tra gruppi, ma piuttosto differenze tra individui: ogni individuo è unico e non rappresenta un gruppo particolare. Inoltre, i manager devono essere disposti a modificare la struttura organizzativa, se necessario⁷. I manager hanno bisogno di comprendere che la gestione della diversità può richiedere un cambiamento culturale e che questo processo può essere gestito in modo migliore attraverso lo sviluppo di una strategia di lungo periodo. E' molto difficile intraprendere un processo di trasformazione culturale nel breve termine e senza il necessario approccio gestionale, questo cambiamento può causare incomprensioni o conflitti più o meno forti sul luogo di lavoro.

L'organizzazione ha bisogno di apprendere come gestire la diversità per essere vincenti nel futuro⁸. Perciò l'organizzazione ha bisogno di sviluppare, implementare e mantenere un sistema di valutazione e formazione continuo⁹.

Un aspetto molto importante della gestione della diversità in azienda è la creazione di luoghi "sicuri" dove le persone possano comunicare (Koonce, 2001): riunioni e incontri nei quali ogni membro ascol-

⁶ Koonce, 2001

⁷ Koonce, 2001

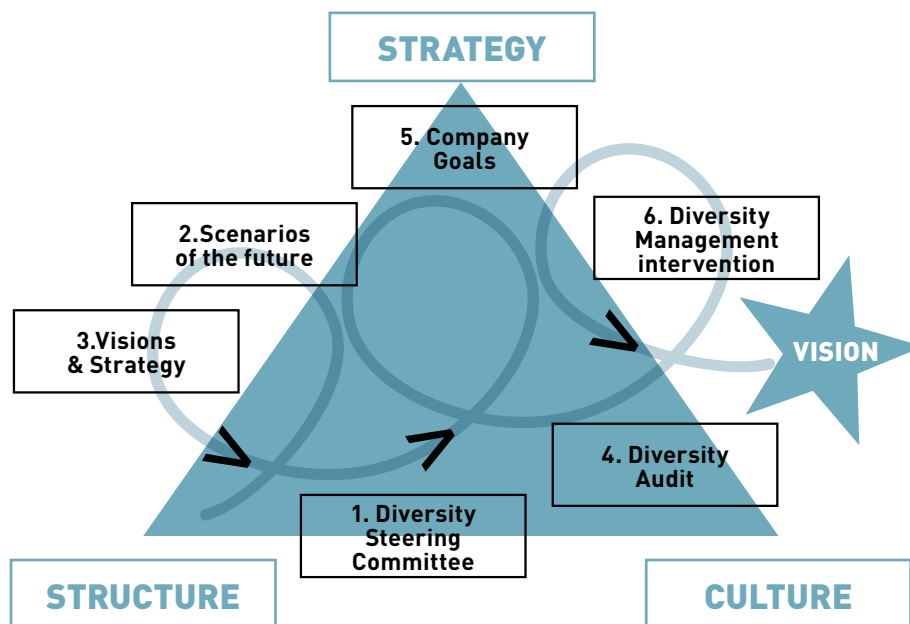
⁸ Flagg, 2002

⁹ Losyk, 1996

ta e ha l'opportunità di intervenire, sono buoni incentivi al dialogo. Inoltre i collaboratori dovrebbero ricevere dei feedback sul loro approccio alla diversità in azienda^{10 11}.

Di seguito sono illustrati i diversi passaggi che possono condurre l'azienda all'ideazione e all'applicazione di una strategia di diversity management:

Diversity Management Implementation



¹⁰ Flagg, 2002

¹¹ Article: Diversity in the Workplace: Benefits, Challenges, and the Required Managerial Tools by University of Florida. (<http://edis.ifas.ufl.edu>)

6. Benefici per un'organizzazione derivanti dalla formazione sulle gestione della diversità

- Accesso a nuovi mercati del lavoro
- Maggiore impiego e la fidelizzazione di talenti
- Miglioramento della reputazione aziendale
- Maggiore innovazione e creatività nel luogo di lavoro
- Accrescimento di motivazione ed efficienza
- Anticipazione delle future evoluzioni legislative e minimizzazione dei rischi legati al rispetto delle normative vigenti
- Vantaggio competitivo
- Miglioramento dell'efficacia delle comunicazioni sul luogo di lavoro
- Opportunità di marketing
- Maggiore soddisfazione dei consumatori

Allegato: Buone pratiche ed esempi di iniziative e strumenti per la formazione sulla Gestione della Diversità

Database, guide

Cosa	Dove
CSR Europe Data bases	http://www.csreurope.org/pages/en/solutions.html
Laboratori CSR Europe “Mainstreaming Diversity in the company”	http://www.csreurope.org/pages/en/diversity.html
Manuale di formazione per la Gestione della Diversità	http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1474&langId=en

Bibliografia

Di seguito alcuni utili articoli che sono stati di supporto nel corso della stesura del documento:

- <http://www.iegd.org/englishok/diversity.htm> (basic one)
- http://www.migpolgroup.com/public/docs/Handbook_on_Supplier_Diversity_in_Europe.pdf
- http://www.diversityatwork.net/EN/en_index.htm
- <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=781&langId=en>
- <http://www.eudiversity.com/flashcity.aspx>
- www.stop-discrimination.info
- <http://www.cluteinstitute-onlinejournals.com/archives/journals.cfm?Journal=Journal%20of%20Diversity%20Management>
- <http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/workforce-diversity.pdf>
- http://www.wjh.harvard.edu/~dobbin/cv/articles/2006_ASR_Kalev.pdf
- Flagg, Alex. (2002). Managing diverse workgroups successfully. United Behavioral Health website (members only section). Available on the World Wide Web at <http://www.ubhnet.com>. Date visited, February 8, 2002.
- Koonce, Richard. (2001). Redefining diversity: It's not just the right thing to do; it also makes good business sense. Training and Development, December
- Loysk, Bob. (1996). Managing a changing workforce: Acheiving outstanding service with today's employees. Davie, FL: Workplace Trends Publishing.
- Roosevelt Thomas, R. Jr. (2001). Elements of a successful "diversity" process. The American Institute for Managing Diversity. Available on the World Wide Web at <http://www.aimd.org/articles/elements.html>. Date visited, February 8, 2002.



Il presente progetto è finanziato con il sostegno della Commissione europea.

L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione (comunicazione) e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute.