

Concezioni di Diversity Management e relazioni con la Percezione di Giustizia

Il Diversity Management è definibile come un approccio gestionale che, riconoscendo l'unicità di ogni persona, tende a “mettere in atto un cambiamento culturale diffuso e a progettare strumenti di gestione che consentano di accogliere” e valorizzare “le diversità compatibili con l'organizzazione”¹, favorendo così il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Elemento comune a tutte le organizzazioni che utilizzano questo approccio² è lo sviluppo di un'idea di gestione *inclusiva* che ripropone la *centralità dell'individuo* affinché la valorizzazione delle diversità non sia fonte di discriminazione ma oggetto di reale attenzione.

Per poter raggiungere tali obiettivi, supportando le posizioni di M.C. Bombelli³, le imprese dovrebbero operare rispondendo al bisogno di giustizia che le persone avvertono.

La percezione di equità/giustizia, “cioè il giudizio soggettivo che, nel contesto nel quale si opera, emerge relativamente alla forma (processo) e alla sostanza (esito/contenuto) delle decisioni organizzative”⁴, può essere condizionata da molteplici fattori “individuali”⁵ e di “impresa”⁶ e può a sua volta influenzare attitudini e comportamenti dei singoli verso l'organizzazione, i superiori, i colleghi e i clienti⁷.

L'analisi che si intende realizzare vuole:

- 1) verificare la concezione di diversity management attraverso un'analisi *fra* imprese ed una analisi *interna alle imprese*⁸ rilevando anche le strategie di valorizzazione delle diversità da queste adottate⁹;
- 2) studiare il rapporto esistente tra concezione di diversity management (in capo al management) e percezione di giustizia organizzativa (in capo alla forza lavoro) in particolare in relazione alle dimensioni *distributiva* e *procedurale*¹⁰.

La parte di ricerca relativa all'analisi fra imprese verrà realizzata mediante interviste alla direzione generale e alla direzione del personale; quella riguardante l'analisi interna alle imprese si concretizzerà attraverso un questionario¹¹ e *workshop organizzativi*¹².

¹ Bombelli (2003), p.103.

² Occorre sottolineare che esistono molteplici forme di implementazione del diversity management, ogni organizzazione infatti definisce l'oggetto e la sequenza di intervento sulla base delle caratteristiche del suo business, della sua cultura organizzativa, della fase che sta attraversando e delle risorse (economico-finanziarie, temporali, umane) di cui dispone.

³ Bombelli (2003), p.109.

⁴ Neri (2005).

⁵ Quali: il genere, l'età, la nazionalità, il livello di istruzione, la fase del ciclo di vita, la condizione familiare (coniugato/a, figli, anziani in casa), impegni extra-lavorativi (volontariato, impegno politico, sport...).

⁶ Quali: la natura dell'impresa (profit/no profit), il settore di appartenenza dell'impresa, la presenza o meno di codici etici.

⁷ Foster, Harris (2005), p.5.

⁸ Attraverso l'analisi interna alle imprese verranno raccolte le definizioni di diversity management espresse dai diversi *stakeholders interni*. Con il termine *stakeholders interni* si fa riferimento ai membri della direzione, del management, ai lavoratori (con contratti di lavoro dipendente e “atipici”) nelle diverse posizioni occupazionali, nonché ai membri delle rappresentanze sindacali unitarie in impresa.

⁹ Rifacendosi allo studio di Comacchio e Grigoletto (2005) che presenta due diverse categorizzazioni delle strategie: strategie di personalizzazione vs. strategie di replicazione ed interventi singoli vs. sistema integrato di soluzioni.

¹⁰ Nella ricerca si adotta la distinzione fra Giustizia Distributiva, a sua volta suddivisa in giustizia/equità come bilanciamento/proporzionalità, eguaglianza e bisogno (Deutsch, 1975), e Giustizia Procedurale formale (determinata, secondo Leventhal, Karuza, Fry (1980), attraverso costanza delle procedure, soppressione delle distorsioni, correggibilità, accuratezza, rappresentatività, eticità) o interattiva/relazionale (Bies, Moag, 1986; Neri, in corso pubblicazione).

¹¹ Composto da domande chiuse e aperte -che comprendano la descrizione di un “incidente critico” riconducibile alla percezione di giustizia ed uno a quella di ingiustizia/inequità-.

¹² Maggi (1998).

Dalla ricerca ci si aspetta emergano:

- 1) differenti definizioni di diversity management tra imprese e all'interno delle imprese stesse, a conferma delle critiche sull'indeterminatezza di questo concetto¹³; un tendenziale ricorso ad un sistema integrato di soluzioni di valorizzazione delle diversità che combini interventi rivolti:
 - alla totalità degli stakeholders interni: ampia circolazione delle informazioni e alto coinvolgimento nelle decisioni (per creare un ambiente inclusivo); pari opportunità nella fase di selezione, formazione ed avanzamento di carriera (per garantire imparzialità delle procedure e uguaglianza delle possibilità);
 - alla personalizzazione dei rapporti di lavoro: gestione dei benefits, degli strumenti di work-life balance, formazione specifica (legati al conseguimento di performance produttive -definite in base al merito- e al raggiungimento di coesione sociale -tenendo conto dei bisogni individuali-).
- 2) un riferimento, da parte di tutti gli stakeholders interni, a percezioni di giustizia collegate alla circolazione di informazioni, al coinvolgimento e alla possibilità di espressione, combinato con giudizi soggettivi focalizzati sulla:
 - forma per i membri della direzione e del management (ricerca dell'imparzialità delle procedure),
 - sostanza per i lavoratori con contratti "tipici" (attenzione al bilanciamento fra risultato e impegno), per i lavoratori "atipici" (esigenza di soluzioni che tengano conto della particolarità della loro condizione) e per i membri delle rappresentanze sindacali (richiesta di soluzioni egualitarie).

D.ssa Rossella Riccò

¹³ Lorbiecki, Jack (2000), p.22; Foster, Harris (2005), p.5.