



© ISTOCK - BRUNO JACSON

Spazio al diversity climate

Esistono tre diversi approcci: policy-focused, awareness-focused, engagement-focused

di Chiara Paolino

Il concetto di *diversity climate* (o clima per la diversità) fa riferimento alla percezione condivisa e alla considerazione che i lavoratori di un'azienda hanno delle politiche e delle prassi a supporto della diversità che l'azienda implementa, e dei comportamenti che sono attesi e ricompensati in riferimento al mondo della diversità. Alcuni studi hanno dimostrato che la percezione di un clima organizzativo a supporto della diversità può avere effetti positivi per migliorare il morale dei dipendenti, sostenere la motivazione e la soddisfazione, favorire la fedeltà al luogo di lavoro e promuovere i comportamenti extra-ruolo.

È interessante notare che questo concetto di clima si è affacciato nel-

la discussione sulla promozione della diversità e dei suoi benefici sul posto di lavoro in special modo quando si è osservata la difficoltà di stabilire una relazione univoca tra l'aumentare (numerico) di persone diverse da un certo standard (e usualmente rappresentanti le «minoranze» o le categorie scoraggiate nella società) e i benefici che questa diversità numerica poteva produrre sul comportamento e sui risultati individuali e di gruppo. Il concetto di clima per la diversità è arrivato cioè in soccorso della prassi manageriale e della ricerca quando è diventato difficile rispondere a domande come: quanto una maggiore presenza di donne, di persone rappresentanti una minoranza etnica, può produrre risultati virtuosi in azienda? Qual è la so-

glia entro la quale accogliere persone «diverse», rispetto ai gruppi «dominanti» in azienda? Quanto questo può produrre effetti positivi?

I risultati empirici e il supporto teorico a queste domande negli ultimi quindici anni sono stati però spesso equivocabili. Teoricamente, per esempio, aumentare la diversità nei team di lavoro è una cosa positiva per tanti motivi, riassumibili in due spiegazioni principali (1). In primo luogo, avere maggiore diversità e quindi una migliore rappresentanza dei gruppi che sono minoritari in azienda garantisce la

(1) R.D. Ely, D.A. Thomas, «Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes», *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 2001, pp. 229-73.

rimozione delle barriere psicologiche legate allo status di «minoranza» e fa sì che tutte le persone possano partecipare in modo produttivo senza esclusioni. In secondo luogo, gruppi di lavoro «più diversi» garantiscono la presenza di un *pool* di risorse più ricco e quindi in grado di affrontare processi decisionali più complessi in modo efficace, perché si hanno punti di vista più vari e perché si possono ascoltare prospettive usualmente ignorate.

Questi argomenti hanno tuttavia anche il loro «opposto» teorico: per esempio, quando si parla della migliore rappresentanza delle minoranze, alcuni studi mettono in luce che questo potrebbe avere un effetto negativo perché genera una reazione «protettiva», e quindi l'innalzamento di ulteriori barriere cognitive e psicologiche da parte delle «maggioranze» che si

sentono minacciate. Ancora, ci sono teorie che sostengono che non esistano delle peculiarità idiosincratiche ad alcune minoranze (per esempio, le donne) e che dunque il loro coinvolgimento non conduca per forza di cose a un migliore processo di risoluzione dei problemi. Anche dal punto di vista empirico, non sempre i risultati delle ricerche sugli effetti della composizione dei team in modo «più diverso» sono andati in una direzione positiva.

In questo quadro, si è fatta strada la rilevanza del concetto di clima, come condizione di contesto entro cui la relazione tra la presenza di persone diverse in azienda e i risultati positivi che ne possono venire si qualifica come più o meno supportata. Secondo questa prospettiva di «clima», a essere rilevante non è più solo quanto diversi siamo nella composizione della forza lavoro, ma anche quanto questo criterio di

composizione si accompagna al fatto che i membri di un'organizzazione condividano degli obiettivi comuni e dei valori sulla diversity. Il punto è dunque non solo lavorare sulla presenza di un *pool* di persone «diverse», ma anche investire sul fatto che queste persone abbiano un'idea comune su quali sono le aspettative sul ruolo che la diversity gioca nella loro azienda, su quali sono le norme di comportamento in materia di diversity, su quale deve essere il motivo per cui le persone sostengono la diversity e si comportano in accordo a questo principio manageriale.

Costruire un clima per la diversity può fornire tutte queste indicazioni,

di legittimare l'investimento in diversity all'interno delle aziende. È tuttavia anche vero che, come prima premesso, le spiegazioni teoriche più forti e la prova empirica del rapporto tra diversity ed «efficacia» organizzativa ci sono quando ci riferiamo a output intermedi, come le dinamiche di scambio di conoscenza e apprendimento, poiché questi sono poi i processi più vicini a essere il risultato di azioni di diversity e che fanno da volano a prestazioni superiori.

È già dal 2001 che Ely e Thomas hanno chiarito che non esiste un unico modo di definire il clima per la diversity in azienda e che esistono tre tipologie di scelte che un'azienda può fare per ottenere risultati più o meno efficaci in termini di apprendimento e di scambio di conoscenza (3). In particolare, nel loro studio, avevano sottolineato l'ormai acquisita differenza tra avere un clima per la diversity che



può fungere da efficace cornice che dà ogni giorno un senso al fatto di vedere persone diverse accanto a sé e rende questa diversity un efficace strumento di lavoro. Ma come farlo? Che cosa significa investire sul clima per la diversity e per quali obiettivi è bene farlo?

Che cosa implica investire sul clima per la diversity

Diversi studi hanno investigato la relazione che esiste tra diversity (in termini di composizione della forza lavoro), diversity climate e dimensioni sia affettive del rapporto individuo-azienda, come l'*engagement*, sia relative alla performance, in termini di risultati economico-finanziari (2). Questi studi sono molto importanti, poiché ci hanno fornito un modo

supporta: (i) l'integrazione e l'apprendimento; (ii) l'accesso e la legittimità nei mercati di riferimento; (iii) l'equità e la lotta alla discriminazione. Nel primo approccio un'azienda usualmente sottolinea la funzionalità della diversity al lavoro che si svolge, enfatizzando nei suoi valori e prassi che le idee, le abilità e le diverse esperienze dei propri dipendenti sono risorse per ripensare alle proprie attività e svolgerle meglio. Nel secondo caso, il clima per la diversity ha il fine (e la relativa connotazione) di far accedere l'azienda a mercati nuovi, di solito attraverso l'impiego di una forza lavoro che rispecchi la composizione del mercato, ma non ha collegamenti con l'attività quotidiana e con i risultati individuali e d'impresa. Nel terzo caso,

(2) J.A. Gonzalez, A.S. Denisi, «Cross level Effects of Demography and Diversity Climate on Organizational Attachment and Firm Effectiveness»,

Journal of Organizational Behavior 30(1), 2009, pp. 21-40.

(3) R.D. Ely, D.A. Thomas, *op. cit.*



È necessario un approccio più tailor-made al clima per la diversità

il fine di sostenere il clima per la diversità è quello di «combattere» una causa di giustizia e di uguaglianza sociale all'interno dell'organizzazione stessa, promuovendo la partecipazione delle minoranze, senza finalità in termini di performance attesa.

Il clima per la diversità in grado di supportare lo scambio di conoscenza e quindi di avere un impatto su come le persone lavorano è, come ci aspettiamo, quello orientato a favorire l'integrazione e l'apprendimento, perché è la tipologia di clima in cui l'azienda si sforza di specificare per quale fine e con quale obiettivo comune la diversità è un asset per il lavoro di tutti e per la sopravvivenza dell'azienda stessa.

Ai fini di questa discussione, è però molto interessante notare che la ricerca di Ely e Thomas è stata aggiornata molto recentemente da Hajro, Gibson e Pudelko (4). Lo studio fornisce delle indicazioni preziose per capire quali tipologie di clima per la diversità sono adottate nelle aziende e come esse producono risultati in termini di *knowledge exchange* e di apprendimento. La ricerca si basa su team multi-culturali, ma i risultati possono essere estesi a delle considerazioni su tutte le diversità; in particolare in essa sono riassunti tre approcci al clima per la diversità:

■ un clima per la diversità *policy-focused*. Quando siamo in questa fattispecie significa che stiamo investendo perché la nostra forza lavoro assomigli a una cultura organizzativa dominante e utilizziamo pratiche di diversity management standardizzate e uguali per tutti i dipendenti; l'enfasi è sul «conformarsi», cioè sullo sforzo che le categorie meno rappresentate devono fare per abbracciare una certa cultura aziendale. La cultura organizzativa, dunque, viene prima della propria unicità come individuo;

■ un clima per la diversità *awareness-focused*. Diversamente dal primo tipo di clima, in questo contesto non ci sono politiche e norme standardizzate su come interagire e valorizzare la propria diversità, tuttavia la diversità è concepita come una tessera di ingresso a nuovi mercati piuttosto che come un valore che influenza il modo di lavorare e i processi aziendali. Alle «minoranze» non è richiesto di adeguarsi, ma di mantenere le proprie specificità, anche se queste non vengono razionalizzate come funzionali a un miglior processo decisionale o a una migliore prestazione;

■ un clima per la diversità *engagement-focused*. In questi contesti la diversità è promossa come principio che deve caratterizzare l'attivi-

tà quotidiana dei lavoratori e come strumento per la promozione di un apprendimento più efficace. Questo significa che, anche se ci sono degli *statement* generali in termini di valori a sostegno della diversità che devono essere rispettati da tutti, ciascuno è libero di mantenere la propria unicità e di vederla valorizzata nei comportamenti attesi e ricompensati.

È quasi dato per scontato che i processi di scambio di conoscenza e di apprendimento più efficaci si abbiano quando il clima per la diversità ha un orientamento all'*engagement*, perché questo orientamento garantisce di «capitalizzare le differenze, rimanere aperti a nuove aspettative di comportamento, adattarsi solo entro i limiti dei valori condivisi, che sono generali principi di orientamento dell'azione» (5).

Queste ricerche ci informano della necessità di avere un approccio più *tailor-made* al clima per la diversità, un approccio che rifletta l'obiettivo che ci diamo quando decidiamo di lavorare sui comportamenti attesi, su

(4) A. Hajro, C. Gibson, M. Pudelko, «Knowledge Exchange Processes in Multicultural Teams: Linking Organizational Diversity Climates to Teams' Effectiveness», *Academy of Management Journal*, 60(1), 2017, pp. 345-72.
(5) *Ibidem*, p. 363.

valori, norme, valutazioni dei nostri dipendenti per sostenere la diversità. Se si vogliono sostenere dei comportamenti specifici, per esempio funzionali allo scambio e all'apprendimento, è bene anche il clima per la diversità sia progettato in modo da guidare le persone a considerare la loro unicità un patrimonio da condividere e da non forzarle a conformarsi a un sistema di prassi e politiche uguali per tutti e in cui potrebbero non riconoscersi.

Non si vuole dire che tutti dovrebbero andare verso un clima per la diversità engagement-focused, poiché anche gli altri tipi di investimenti sono legittimi; si vuole però incoraggiare a indagare i motivi per cui si decide di orientare un sistema di valori, di pratiche HR e di stili di leadership (tutto ciò che sta dietro al clima) per sostenere la diversità. Se questi motivi sono di «performance» e se si basano sulla credenza che più diversità sia di beneficio invece che più conformità, allora i paragrafi sopra danno delle informazioni su come indirizzare la propria azione organizzativa.

Ne abbiamo bisogno in Italia?

Se volessimo interrogarci sullo stato dell'arte del rapporto tra clima per la diversità e scambio di conoscenza nelle aziende italiane, alcuni dati da un'analisi di clima condotta da SDA Bocconi su un campione di più di 2000 dipendenti ci vengono in aiuto, almeno come stimolo esplorativo per guidare una riflessione. Infatti, è molto interessante notare come il clima per la diversità (che nel caso di questa analisi possiamo definire come policy-focused) sia correlato positivamente con molti outcome desiderabili, quali l'engagement delle persone, la soddisfazione lavorativa e persino lo scambio di conoscenza e la capacità di fare del *bricolage* organizzativo, cioè di ricombinare le conoscenze a propria disposizione per gestire le emergenze. Queste evidenze sono importanti per stabilire l'efficacia di investire

su un clima per la diversità, almeno in termini di statement e prassi uguali per tutti. Tuttavia quando ci si concentra sulla forza di queste associazioni tra clima per la diversità e gli outcome positivi sopra elencati, si vede che questa relazione è molto forte quando guardiamo al rapporto tra clima per la diversità e risultati «affettivi» in termini di rapporto tra individuo e azienda. La correlazione, per quanto esistente, è invece più debole tra clima per la diversità e processi di knowledge exchange e di bricolage rispetto all'associazione tra clima ed engagement.

Questo dovrebbe portarci a riflettere sul fatto che una strategia «generale» di supporto alla diversità, attraverso politiche e valori standard di diversity, applicabili nello stesso modo a tutta la popolazione, ha sicuramente un effetto motivazionale positivo sui dipendenti; tuttavia, se si vuole perseguire un obiettivo più specifico come quello di sostegno al *knowledge exchange*, è necessario che anche il clima per la diversità abbia una connotazione più orientata a questo fine e quindi al sostegno delle identità singole e delle unicità piuttosto che a un generale sostegno alla pluralità.

Il tema del clima per la diversità è stato spesso affrontato come un elemento generale, che è positivo sostenere. Ma le ricerche più recenti ci dicono che è necessario fare uno sforzo



Chiara Paolino

è ricercatrice di Organizzazione Aziendale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e SDA Professor di Leadership, Organization and HR presso la SDA Bocconi School of Management, dove collabora con il Diversity Management Lab.
chiara.paolino@unibocconi.it

ulteriore se si ha un'intenzione più specifica nel perseguire la diversità. Questo sforzo deve essere nella direzione di sostenere un approccio più «customizzato», che nella formulazione dei valori, dei comportamenti, delle prassi tenga conto dell'obiettivo che si vuole perseguire. ■

Esplora **e&m** PLUS su
www.economiaemmanagement.it



In sintesi

Il *diversity climate* riguarda la percezione condivisa e la considerazione che i lavoratori di un'azienda hanno delle politiche e delle prassi a supporto della diversità che l'azienda stessa implementa. **Il clima per la diversità ha implicazioni su dimensioni del rapporto individuo-azienda sia affettive, come l'engagement, sia relative alla performance**, in termini di risultati economico-finanziari.

Esistono tre diversi approcci che le aziende possono avere al clima per la diversità: policy-focused (basato su pratiche standardizzate e uniformi); awareness-focused (incentrato sulle specificità delle minoranze come punto di partenza per accedere a nuovi «mercati»); engagement-focused (orientato alla valorizzazione delle diversità). Un'indagine condotta sulle aziende italiane evidenzia **la prevalenza di un approccio policy-focused, con ricadute positive sull'engagement** dei dipendenti, meno evidenti sui processi di scambio di conoscenza.