

Gestione della diversità: un territorio esteso ancora da esplorare

di Stefano Basaglia*



Il mondo della gestione della diversità nelle PMI è un territorio poco esplorato. Nelle banche dati delle pubblicazioni scientifiche risultano pochi contributi dedicati specificamente a questo tema, e mancano dati puntuali sulla diffusione e l'adozione nelle PMI di politiche e pratiche di gestione della diversità. Focalizzando l'attenzione sull'Italia, l'indagine sulla diffusione e l'adozione di queste pratiche realizzata nel 2014 dall'allora Diversity Management Lab di SDA Bocconi prendeva in considerazione solo le grandi imprese, ossia le aziende con 250 o più addetti¹. La rilevazione dell'Istat del 2019 dedicata alle misure di diversity management per le diversità LGBT+ escludeva invece le micro e le piccole imprese, analizzando quelle con 50 o più addetti². Abbiamo quindi pochi dati, poche sistematizzazioni e poche teorizzazioni rispetto a questa classe di imprese relativamente alla diversità, all'inclusione e alla loro gestione. L'obiettivo di questo articolo è quello di cercare di esplorare quali possano essere alcune questioni chiave, tanto per le PMI quanto per gli studiosi, per comprendere come approcciare questo tema.

METODI DI RILEVAZIONE

Sappiamo, in base ai dati raccolti dal Diversity Management Lab di SDA Bocconi e dall'Istat, che l'adozione delle politiche e delle pratiche di gestione della diversità è correlata positivamente con le dimensioni dell'impresa in termini di numero di dipendenti. Questo risultato è tuttavia viziato dal metodo di rilevazione utilizzato. In genere, questi studi utilizzano un ap-

* *Stefano Basaglia* è Professore Associato di Organizzazione aziendale presso il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università degli Studi di Bergamo e Fellow presso SDA Bocconi.

proccio quantitativo, e all'interno di questo approccio il metodo d'indagine basato sulla somministrazione di un questionario. Lo strumento del questionario, in genere, ha l'obiettivo di semplificare la raccolta dei dati: in questo caso, l'insieme delle politiche e delle pratiche di gestione della diversità è ridotto a quelle politiche e pratiche sistematiche e formali esplicitate nei documenti o legate a delle procedure stabilite. Nel fare questo, si perde tuttavia ciò che è occasionale, informale, basato sulle azioni delle persone e incastonato nelle loro relazioni. L'informalità delle relazioni è proprio ciò che caratterizza le PMI. Tali imprese, infatti, utilizzando la classica tassonomia proposta da Mintzberg³, hanno una struttura organizzativa semplice o ad hoc. Strutture caratterizzate da un lato da una bassa differenziazione orizzontale e verticale, e dall'altro da una scarsa distinzione tra organi di staff e organi di linea. Il perno di queste strutture è l'imprenditore presso cui sono concentrati il potere e l'autorità, oppure un gruppo di pari le cui dinamiche risentono delle relazioni interpersonali. Le PMI, quindi, non avranno manifesti ufficiali, procedure stabilite, presidi organizzativi (*diversity manager, leader, ambassador* e così via) o uffici marketing e comunicazione che agiscano da megafono per le misure adottate. Potremmo trovare la loro gestione della diversità incorporata nelle pratiche, nelle conoscenze tacite e in tutto ciò che non è visibile alle statistiche e a chi lavora sulla superficie.

Per rilevare, quindi, se e come queste imprese gestiscano la diversità bisognerebbe utilizzare approcci qualitativi, metodi come lo studio di casi e strumenti come l'osservazione e le interviste. Per fare ciò bisognerebbe che gli studiosi entrassero nelle PMI e che le aziende aprissero le porte agli studiosi. È necessario un avvicinamento reciproco e, da parte degli studiosi, un ripensamento di quali siano gli strumenti per gestire la diversità in un contesto «organico» in cui le persone prevalgono sulle procedure. Nel campo della gestione della diversità è ancora troppo presente il «mito» della grande impresa manageriale americana, che non trova un diretto corrispettivo in Europa e in Italia, soprattutto nel mondo delle PMI⁴.

QUALI IMPRESE?

La categoria di PMI si basa sul dimensionamento dei dipendenti. Le dimensioni, però, sono solo una delle tante caratteristiche e contingenze che differenziano le imprese tra di loro⁵. Le piccole dimensioni possono dipendere dal fatto che l'impresa sia appena stata fondata e possono quindi essere una conseguen-

za della fase del ciclo di vita in cui si trova. Oppure, le piccole dimensioni possono essere una caratteristica voluta e strutturale dell'impresa. Il tipo di diversità e il fabbisogno gestionale di una piccola impresa manifatturiera con una lunga storia alle spalle e che ha raggiunto il suo picco dimensionale possono differire dalla diversità e dal fabbisogno gestionale di una startup tecnologica: nel primo caso, per esempio, sono importanti il ricambio generazionale e il mantenimento di buone relazioni interpersonali. Nel secondo caso, sono critici il reclutamento, la selezione e la ritenzione dei lavoratori.

Un altro aspetto dirimente è il settore di appartenenza: gestire la diversità in una piccola impresa agricola in cui i lavoratori, magari, sono segregati in base all'origine etnico-culturale⁶ è cosa differente rispetto a gestire la diversità in una piccola agenzia di comunicazione focalizzata sulla generazione Z e popolata da creativi con un livello di istruzione medio-alto.

Infine, conta l'assetto proprietario o istituzionale: chi è il proprietario? L'imprenditore, la sua famiglia? Ci troviamo di fronte a una cooperativa? Queste caratteristiche possono rendere differenti i modi attraverso cui può essere gestita la diversità.

L'IMPRENDITORE

Nelle PMI incentrate sulla figura dell'imprenditore, la sua identità e la sua identificazione con l'impresa rivestono un ruolo centrale. In questo ambito la letteratura tende a sovrapporre il discorso sulle PMI con quello dell'imprenditorialità⁷. In particolare, si tende a parlare di imprenditorialità femminile, imprenditorialità giovanile, imprenditorialità etnica e via dicendo. Rispetto a questo tema possono entrare in gioco lo stigma e la discriminazione, ossia, a parità di altre condizioni, l'imprenditrice o l'imprenditore giovane o con origine etnico-culturale minoritaria può avere difficoltà a ottenere le risorse economico-finanziarie, umane e così via per creare e far crescere la propria impresa.

L'imprenditore identitario, ossia l'imprenditore con una o più caratteristiche personali che rivestono una salienza particolare, può essere propenso a comporre una forza lavoro omogenea rispetto a quella specifica caratteristica identitaria⁸. Per esempio, l'imprenditrice tenderà ad assumere altre donne, l'imprenditore con una determinata origine etnica minoritaria tenderà ad assumere persone che condividono con lui quella particolare origine etnica ecc. Pertanto, in questo caso,



può aumentare la diversità nella composizione degli imprenditori, ma sarà relativamente bassa la diversità della forza lavoro della singola impresa. Questo può accadere sia per preferenze individuali (ossia, l'imprenditore preferisce lavorare con chi gli è simile) sia per gli effetti dello stigma e della discriminazione cui accennavamo (ossia, un'impresa guidata da una donna o da una persona giovane o da una persona con origine etnica minoritaria non è attrattiva per chi non condivide quella specifica caratteristica identitaria). In questo caso, bisogna lavorare su due livelli: a livello individuale affinché anche l'imprenditore identitario sia aperto verso le diversità; a livello sociale per combattere lo stigma e la discriminazione.

LA LEADERSHIP

Qualunque imprenditore che desideri creare un clima inclusivo dovrebbe agire una leadership inclusiva. Nelle PMI questo aspetto è fondamentale, molto di più che non nelle grandi imprese proprio perché nelle PMI la dimensione relazionale e informale prevale su quella strutturale e formale. È l'imprenditore che, immedesimandosi con la propria impresa, ne plasma la cultura e l'identità. Il leader inclusivo dovrebbe essere aperto alle diversità, si dovrebbe fare carico dei bisogni di tutti i lavoratori e stimolarne il contributo.

In particolare, un leader inclusivo è consapevole che la diversità e le identità che ne stanno alla base non sono elementi neutri, e che il confine tra ciò che si esprime nella sfera privata e ciò che è possibile manifestare nella sfera pubblica – nello specifico, quella lavorativa – è tracciato dalle norme definite dal gruppo dominante che, nelle PMI, coincide con l'imprenditore ed eventualmente con la sua cerchia ristretta.

Il management inclusivo mette insieme due concetti, la leadership e la gestione e inclusione delle diversità, e si declina su tre livelli principali:

1. una dimensione interiore, ossia come il leader-imprenditore costruisce e agisce la propria identità e, quindi, la propria diversità;
2. una dimensione interpersonale, cioè come il leader-imprenditore gestisce le identità dei lavoratori e, quindi, la loro diversità;
3. una dimensione contestuale, cioè con quale visione e intenzione il leader-imprenditore interpreta la gestione della diversità.

Secondo gli approcci più recenti, la sfida del leader inclusivo non sta tanto nell'avere un gruppo in cui convivono le diversità, ma piuttosto nel creare le condizioni per minimizzare il rischio che la diversità crei barriere e conflitti, e massimizzare invece la possibilità per tutti di esprimersi⁹.

L'AMBIENTE ORGANIZZATIVO

Può capitare che l'imprenditore non abbia la consapevolezza, le conoscenze e le competenze per farsi carico delle diversità e gestirle nel modo più corretto¹⁰. Per quanto riguarda la consapevolezza, è importante che chi si occupa di studiare e di trattare il tema – sia da un punto di vista accademico, sia da un punto di vista pratico-manageriale – renda il discorso sulla diversità interessante non solo per le grandi imprese, ma anche per le PMI. Qui entrano in gioco tutti gli attori che contribuiscono, in maniera diretta

e indiretta, alla diffusione delle conoscenze manageriali (università, scuole di management, società di formazione e consulenza ecc.)¹¹. In questo campo, inoltre, le stesse grandi imprese possono svolgere un ruolo importante promuovendo l'inclusione o chiedendo ai propri fornitori e clienti di garantire condizioni di lavoro che favoriscano l'inclusione. Per esempio, nel 2022 Coop ha istituito il premio «Close the Gap» per l'inclusione di genere. Potevano partecipare al premio le imprese che fanno parte del parco

fornitori dei prodotti a marchio Coop.

Per quanto riguarda, invece, le conoscenze e le competenze, è importante che la PMI sia in grado di individuare delle figure esterne che affianchino l'imprenditore e più in generale l'impresa. In un'ottica di gestione della diversità, infatti, non è sufficiente una gestione amministrativa del personale: è necessario andare oltre e, quindi, sviluppare conoscenze e competenze più sofisticate. A questo proposito può essere utile avvalersi di consulenti del lavoro che abbiano sviluppato conoscenze e competenze su questo tema o appoggiarsi a reti con altre imprese e coinvolgere le organizzazioni sindacali o associazioni che hanno molto investito sul tema della diversità (per esempio organizzazioni attive nel campo dei movimenti sociali). Per quanto riguarda le reti, queste possono avere come perno associazioni di categoria o imprese di grandi dimensioni, di cui la PMI è, per esempio, fornitore o cliente (come nel caso di Coop).



Relativamente al ruolo giocato dall'ambiente organizzativo, è il caso di citare anche alcune novità introdotte dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) del governo italiano nel Codice delle pari opportunità: si è esteso l'obbligo di redigere il rapporto biennale sulla situazione del personale alle imprese con 50 o più dipendenti, rendendo trasparente la composizione e la dinamica della forza lavoro per genere, e si è istituita la certificazione volontaria della parità di genere¹². I criteri per l'ottenimento di questa certificazione sono: la crescita di opportunità per le donne all'interno dell'impresa, l'uguaglianza delle remunerazioni a parità di lavoro, la presenza di politiche per la diversità di genere, la protezione della maternità. Qui preme sottolineare come l'impostazione del PNRR sia

ancora molto tradizionale perché incentrato sul genere, in particolare sulle donne e sulla maternità. Dimenticando altre categorie della diversità e, mancanza ancor più evidente, la paternità. Se conseguita, la certificazione dà diritto ad alcuni vantaggi economici, ma presenta alcune problematiche. Le imprese, infatti, potrebbero essere più interessate a conseguire formalmente la certificazione che a occuparsi effettivamente della diversità e dell'inclusione, realizzando in questo modo il noto fenomeno del *decoupling* tra forma e sostanza, così ben studiato (in altri contesti e situazioni) dalla teoria neo-istituzionale¹³. Un fenomeno che è importante evitare, perché l'inclusione non è un segno di spunta di una check-list, ma riguarda la vita vera dei lavoratori e delle lavoratrici.

¹ S. Basaglia, C. Paolino, Z. Simonella, «The last call. L'adozione del DM e l'insostenibile ritardo delle imprese italiane», *Economia & Management*, 2, 2015, pp. 42-49.

² «Il diversity management per le diversità LGBTQ+ e le azioni per rendere gli ambienti di lavoro più inclusivi», Istat, <https://www.istat.it/it/archivio/250150>, 11 novembre 2020.

³ H. Mintzberg, *Structures in Fives: Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1983.

⁴ C. Fumagalli, *Piccola impresa, indicativo futuro. L'intelligenza del polpastrello*, Milano, Guerini e Associati, 2022; M. Puricelli, «Piccola impresa, indicativo futuro», *SDA Bocconi Insight*, <https://www.sdbocconi.it/it/sda-bocconi-insight/il-meglio-del-piccolo/strategia-imprenditorialita-e-governance/piccola-impresa-indicativo-futuro>, 19 aprile 2022.

⁵ M.P. Johnson, S. Schaltegger, «Two Decades of Sustainability Management Tools for SMEs: How Far Have We Come?», *Journal of Small Business Management*, 54 (2), 2016, pp. 481-505; D. Starr-Glass, «Workforce Diversity in Small- and Medium-Sized Enterprises: Is Social Identification Stronger Than the Business Case Argument?», in C. Machado, J.P. Davim (a cura di) *Managing Organizational Diversity. Trends and Challenges in Management and Engineering*, Cham, Springer, 2017, pp. 95-117.

⁶ F. Perretti, Z. Simonella, S. Basaglia, «L'immigrazione vista da imprese e sindacati», *Economia & Management*, 3, 2018, pp. 14-18.

⁷ R. Barrett, J. Burgess, «Small firms and the challenge of equality, diversity and difference», *Equal Opportunities International*, 27(3), 2008, pp. 213-220; I. Blount, D. Smith, «Managing diversity in minority business enterprises: the impact of employee homogeneity on financial performance», *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 40(7), 2021, pp. 859-873.

⁸ Blount, Smith, «Managing diversity in minority business enterprises: the impact of employee homogeneity on financial performance», *op. cit.*

⁹ S. Basaglia, S. Cuomo, Z. Simonella, *L'organizzazione inclusiva. Pari opportunità e diversity management*, Milano, Egea, 2022.

¹⁰ Johnson, Schaltegger, «Two Decades of Sustainability Management Tools for SMEs: How Far Have We Come?», *op. cit.*

¹¹ S. Basaglia, «Il Diversity management tra pressione esterna e "omogeneizzazione" delle differenze», *Economia & Management*, 3, 2012, pp. 75-81.

¹² «Sistema di certificazione della parità di genere», Italia Domani, <https://www.italiadomani.gov.it/content/sogei-ng/it/it/Interventi/investimenti/sistema-di-certificazione-della-parita-di-genere.html>.

¹³ J.W. Meyer, B. Rowan, «Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony», *American Journal of Sociology*, 83 (2), 1977, pp. 340-363.

IN SINTESI

- Il rapporto tra PMI e gestione della diversità è un rapporto ancora da esplorare compiutamente. Questa esplorazione dovrebbe utilizzare approcci di ricerca qualitativi per tenere conto della dimensione informale delle PMI in cui la figura dell'imprenditore e il modo in cui agisce la sua identità e la sua leadership rivestono un ruolo centrale.
- Il caso degli imprenditori identitari mostra che la diversità nella composizione degli imprenditori può coniugarsi a una diversità relativamente bassa della forza lavoro della singola impresa, a causa sia di una possibile preferenza dell'imprenditore nei confronti di chi condivide le sue caratteristiche identitarie sia di uno stigma sociale che rende aziende di questo genere meno attraenti di altre.
- L'ambiente organizzativo di riferimento può fornire le risorse cognitive e umane per supportare le PMI nelle pratiche di gestione della diversità e dell'inclusione, senza però dimenticare di evitare che la forma oscuri la sostanza.