



### Elena Chiefa

Avvocata; Specializzazione in Diritto del Lavoro, Componente della Rete Giuridica AIAS; Docente Formatore Salute e Sicurezza Ambienti di Lavoro; Esperta in Risk Management settore sanitario, Socio AIAS



### Angela Sardella

Laurea Magistrale in "Management delle Organizzazioni Pubbliche e Sanitarie-MOPS B"; Laurea in Infermieristica; Master in Management e Coordinamento delle Professioni Sanitarie; Docente Formatore per la sicurezza



## La gestione della diversità: un tema ancora poco diffuso

**I nuovi paradigmi organizzativi enfatizzano la centralità dell'individuo e del suo capitale di conoscenze all'interno dell'intero sistema aziendale, identificandolo come una risorsa strategica di elevato valore. Nel contesto attuale, il capitale umano costituisce il principale fattore determinante per il mantenimento del vantaggio competitivo e il successo dell'organizzazione.**

### Creare un ambiente di lavoro inclusivo dove ogni individuo possa contribuire al meglio delle proprie capacità

Il *diversity management* (gestione della diversità) è una strategia di gestione mirata a promuovere e valorizzare le differenze all'interno del contesto lavorativo. Il diversity management ha l'obiettivo di valorizzare le risorse umane all'interno dell'azienda, garantendo a tutti pari opportunità.

Nel mondo attuale, è sempre più complesso stabilire cosa sia *diverso* e cosa sia *normale*. L'attuale società, caratterizzata da una rilevante eterogeneità, vede la convivenza di modelli comportamentali estremamente variegati. L'obiettivo è creare un ambiente inclusivo dove ogni individuo possa contribuire al meglio delle proprie capacità.

Sicuramente, il prendere in opportuna considerazione le diversità, sia personali sia culturali, può contribuire a conseguire benefici sulla motivazione individuale, nonché influire positivamente a migliorare il clima organizzativo aziendale e aumentare nel con-

tempo le probabilità di successo dell'intera organizzazione.

Inoltre, i datori di lavoro hanno l'obbligo di rispettare il principio generale di uguaglianza fra i sessi nella Costituzione, nello svolgimento e nella cessazione del rapporto di lavoro, con il conseguenziale divieto di ogni forma di discriminazione, sia essa diretta o indiretta.



Con il concetto di diversità, prima si faceva riferimento alle politiche che favorivano l'integrazione nel mercato del lavoro delle minoranze etniche e delle donne, adesso detto concetto comprende anche i diritti dei diversamente abili, dei diversi orientamenti sessuali, delle minoranze religiose, passando in tal modo da una logica del rispetto a una logica della valorizzazione.

Il diversity management, infatti, si riferisce all'insieme di pratiche, strategie e politiche adottate da una organizzazione per riconoscere, valorizzare e gestire in modo efficace la diversità delle persone, all'interno del loro ambiente lavorativo, tenendo conto delle differenze culturali, di genere, etniche, religiose, di orientamento sessuale, di età, abilità fisiche, bagaglio culturale e altro ancora, considerate un valore aggiunto e una risorsa.

In pratica, il diversity management cerca di sfruttare le diverse prospettive, esperienze e competenze che le persone portano con sé. Queste diversità posso-

no contribuire all'innovazione, a migliorare il problem solving e a rendere l'organizzazione più competitiva, praticamente mira alla *valorizzazione delle differenze*. Mira, inoltre, al *miglioramento del clima aziendale*; infatti, un ambiente lavorativo inclusivo e rispettoso migliora la soddisfazione dei lavoratori e, conseguentemente, si ha una riduzione dei conflitti e un aumento della produttività. Promuove, altresì, politiche che garantiscano che ogni individuo abbia le stesse possibilità di successo e crescita all'interno dell'organizzazione, senza discriminazioni o favoritismi, verso la *parità di opportunità*.

Il diversity management ritiene fondamentale l'inclusione, cioè creare un ambiente dove tutti si sentano accettati, rispettati e supportati, indipendentemente dalle loro differenze.

Praticamente, il diversity management non è solo una questione di etica o di rispetto per le differenze, ma è anche un approccio strategico per migliorare la performance aziendale e rispondere meglio alle esigenze di un mercato globale sempre più diversificato. La diversità sicuramente non è sinonimo di negati-



vità, anzi è una tematica che merita sicuramente una particolare attenzione poiché le risorse umane sono la base fondamentale per ogni modello di business.

### Un approccio di gestione innovativo

Il diversity management è un approccio di gestione, nell'ambito delle risorse umane, in continua evoluzione rispetto ai continui cambiamenti e alle trasformazioni che si manifestano nella società. Si prefigge come scopo quello di favorire la creazione di un ambiente lavorativo inclusivo in grado di incoraggiare l'espressione del potenziale individuale che contribuisce in maniera concreta al raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Abitualmente, quando si procede a creare un gruppo o un'organizzazione, si tende a selezionare individui omogenei tra loro al fine di consentire una migliore unione. Nel diversity management, al contrario, non è prevista l'esclusione di alcun soggetto, favorendo la partecipazione di tutti malgrado le eventuali diversità che possono presentare.

Nella gestione della diversità è necessario riconoscere l'importanza di ciascun lavoratore rispetto al suo contributo all'azienda, al suo bagaglio e alle sue aspettative. È questa peculiarità che caratterizza il diversity management, cioè gestire una forza lavoro eterogenea in cui i singoli lavoratori mostrano caratteristiche diverse, ma la loro coesione contribuisce a raggiungere un risultato molto più grande. Il fattore chiave per conseguire questo obiettivo è rappresentato dalle risorse umane. Perciò ogni azienda dovrebbe valorizzare i suoi lavoratori avvalendosi del diversity management.

Possiamo affermare che l'applicazione del diversity management può apportare numerosi benefici organizzativi, come un atteggiamento più positivo dei lavoratori che si sentono valorizzati e rispettati, più efficienza ed efficacia di ogni lavoratore i quali si sentono stimolati anche nella creatività e nell'innovazione, riduzione dei costi per turnover, riduzione dell'assenteismo.

I lavoratori sono maggiormente attratti dagli ambienti lavorativi in cui vengono valorizzate le specificità individuali.

Oltre alla capacità di mantenere e attrarre i talenti, le aziende devono riuscire a soddisfare i bisogni dei propri collaboratori in riferimento alle possibilità di carriera, di autorealizzazione e di altri servizi più specifici, come ad esempio l'asilo nido aziendale.

La gestione della diversità in azienda è un tema fondamentale su cui molte aziende concentrano investimenti significativi di risorse economiche e temporali. La politica di gestione della diversità rappresenta un processo di sviluppo che deve saper cogliere, gestire e trasformare la diversità in valore strategico per l'azienda.

Il diversity management è una componente strategica imprescindibile per le organizzazioni che aspirano a eccellere in un contesto globale sempre più complesso e interconnesso. Gestire efficacemente la diversità significa non solo valorizzare le differenze di genere, etnia, età, cultura, orientamento sessuale, e abilità, ma anche creare un ambiente inclusivo che favorisca la collaborazione e l'innovazione. Le aziende che adottano un approccio strutturato al diversity management sono in grado di attrarre e trattenere talenti di alto profilo, stimolare un pensiero critico più variegato, e prendere decisioni più informate e sostenibili. Inoltre, un impegno autentico verso la diversità rafforza la reputazione aziendale, migliora il clima organizzativo e può tradursi in vantaggi competitivi significativi. Tuttavia, affinché tali benefici si concretizzino, è essenziale che la gestione della diversità non si limiti a iniziative isolate, ma sia profondamente integrata nella cultura aziendale, supportata da politiche e pratiche coerenti, misurabili e orientate ai risultati.

Il diversity management è un approccio finalizzato alla "valorizzazione delle diversità" delle persone ma è necessario che ciò debba tradursi in un "ritorno economico" per le aziende. Non si deve mirare solo a far prevalere una dimensione etica su tale tematica altrimenti il rischio è di non generare una spinta motivazionale nelle scelte dei manager. Le organizzazioni, come è risaputo, non nascono per fare beneficenza, e le figure apicali, in un contesto organizzativo, devono essere in grado di compren-

dere i vantaggi concreti derivanti dall'attuazione di determinate politiche. Solo in tal modo, cioè solo nel momento in cui risponde anche alle esigenze di business, potremmo affermare che la diversità può considerarsi un valore aggiunto.

Comunque, nella pratica, e in particolare all'interno del contesto italiano, il diversity management è ancora poco diffuso, se non al fine di evitare possibili azioni legali per discriminazioni oppure per mancato adempimento di un obbligo giuridico.

Il diversity management rappresenta una sfida soprattutto culturale e sistemica. Tale approccio alla gestione aziendale non ha la presunzione di indicare una via verso una società priva di disuguaglianze, ma può portare a un processo di cambiamento culturale. Il diversity management non è basato solo sul ritorno economico: esso vuole evidenziare che valorizzando la diversità e includendo i gruppi di minoranza, si possono ottenere benefici maggiori sia in termini economici sia in termini reputazionali. Dunque il diversity management potrebbe essere la risposta alla necessità di innovazione delle imprese di oggi.

### Bibliografia

D.Lgs n. 198 del 11/04/2006, "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna".

Costituzione della Repubblica Italiana: articoli 3 e 37.

D.Lgs n. 105 del 30/06/2022, "Attuazione della direttiva (UE) 2019/1158 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 20 giugno 2019, relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza e che abroga la direttiva 2010/18/UE del Consiglio".

Corte di Cassazione, sentenza n. 6575 del 05/04/2016.

Sentenza Corte di Giustizia CE 30/06/1998.

Sentenza Tribunale di Prato 10/09/2010.

Legge n. 162 del 05/11/2021, "Modifiche al codice di cui al decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198, e altre disposizioni in materia di pari opportunità tra uomo e donna in ambito lavorativo".

