



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**IL DIVERSITY MANAGEMENT NELLE
ORGANIZZAZIONI
(DIVERSITY MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS)**

Relatore:
Prof. Graziano Cucchi

Rapporto Finale di:
Anna Maria Gaudino

Anno Accademico 2023/2024

*Alla vita e tutte le sue cose belle.
Alla mia splendida famiglia, che non ha mai smesso di fare il tifo per me.
A chi da lassù mi protegge.
Alle risate, alle lacrime, agli abbracci.
Alle nuove scoperte e al tempo galantuomo.
A tutto ciò che, in fin dei conti, è molto meglio di quanto potessi immaginare.
Ai legami sinceri e pieni di amore.
Alla dedizione, al coraggio e alla voglia di non arrendersi mai.
Alla consapevolezza che il cambiamento è tutto nostro.*

INDICE

Introduzione	4
Capitolo 1: Il team diversificato	7
1.1) Vantaggi competitivi.....	7
1.1.1) Processo decisionale.....	7
1.1.2) Innovazione e creatività.....	8
1.1.3) Adattabilità e resilienza.....	9
1.1.4) Produttività ed efficienza.....	10
1.1.5) Capacità di problem solving.....	10
1.1.6) Attrazione e ritenzione del talento.....	11
1.1.7) Reputazione aziendale.....	12
1.1.8) Prospettive di mercato.....	12
1.1.9) Prestazioni finanziarie e potenziale di crescita.....	13
1.2) Sfide e criticità.....	14
1.2.1) Resistenza a cambiamento.....	14
1.2.2) Gestione del conflitto.....	15
1.2.3) Bias e discriminazioni.....	16
1.2.4) Costi di realizzazione.....	18
Capitolo 2: Strategie di implementazione	20
2.1) Pianificazione strategica.....	20
2.2) Comunicazione e coinvolgimento dei dipendenti.....	22
2.3) Formazione e sviluppo.....	24
2.4) Creazione di un'ambiente inclusivo.....	26
2.5) Reclutamento e selezione inclusivi.....	28
2.6) Leadership ed impegno del management.....	30
Conclusioni	34
Sitografia	37
Bibliografia	39
Ringraziamenti	40

INTRODUZIONE

Il diversity management è un tema di grande attualità, che offre importanti spunti di riflessione per avviare una discussione efficace sulle imprese e l'evoluzione che le stesse hanno affrontato nel corso del tempo.

Il presente lavoro nasce dalla volontà di comprendere l'importanza del ruolo che le persone hanno all'interno di un team aziendale.

Il diversity management costituisce l'insieme delle direttive adottate da un'organizzazione per includere le diversità all'interno del proprio ambiente lavorativo; questo significa assumere talenti differenti tra loro, valorizzare e proteggere ogni individuo, impiegando gli strumenti specifici per integrare le risorse e trarre il meglio dalla loro eterogeneità.

Il termine diversità va inteso nel modo più ampio possibile e si tratta di una sfida manageriale e culturale; non a caso la traduzione per eccellenza di diversity management è esattamente "gestione delle diversità" e non s'intende la diversificazione dell'attività della forza lavoro, ma il riconoscimento e l'armonizzazione delle peculiarità delle singole risorse, per trarre il meglio dal loro potenziale e riconoscendo in esse un valore aggiunto. Un valore che impatta positivamente sul benessere della comunità lavorativa e sull'organizzazione nel suo complesso, poiché aspetti come diversità, equità e inclusione rappresentano un'opportunità da cogliere per creare un ambiente di lavoro equo e in equilibrio, dove viene sostenuto il dialogo.

Il diversity management si occupa principalmente di temi divenuti sempre più cruciali, quali: il genere, la conciliazione tra vita privata e lavorativa, l'identità e l'orientamento sessuale, l'etnia e la cultura, l'appartenenza religiosa, la disabilità, l'età, la collaborazione tra individui con competenze differenti e le relazioni intergenerazionali; proponendo un approccio multidisciplinare per la gestione e l'esaltazione di tutte queste pluralità, per la prevenzione di situazioni discriminatorie e per la creazione di gruppi eterogenei e creativi.

Le organizzazioni che riescono ad interpretare al meglio le specificità del proprio capitale umano avranno un effettivo vantaggio sulle altre e riusciranno ad orientarsi più facilmente nel panorama professionale presente e dell'immediato futuro.

Nel mondo del lavoro il concetto di diversity management sta assumendo una forma sempre più rilevante, ci basti pensare che fino a qualche decennio fa si era alla ricerca

del “lavoratore modello”, facendo riferimento a qualità comuni e imprescindibili, con l’intento di abbattere ogni tipo di diversità; ora invece si opta per un nuovo metodo, che non solo rappresenta un imperativo etico, ma è stato dimostrato che aumenta significativamente le probabilità di successo dell’azienda, sia dal punto di vista finanziario che in termini di innovazione e reputazione.¹

Le pluralità a cui facciamo costantemente riferimento si distribuiscono essenzialmente su due livelli, quello primario, che racchiude il patrimonio personale di ogni individuo e non può essere modificato (ne fanno parte, ad esempio, l’età, l’etnia, il credo e il genere) e quello secondario, che include quelle specificità che possono mutare, come il livello socio culturale, il percorso professionale ed i parametri reddituali del singolo individuo. Gli obiettivi del diversity management tendono a dare un valore olistico all’organizzazione, creando un’identità rinnovata, riconoscendone quattro principali leve:

- inclusione, cioè la creazione di un ambiente di lavoro dove non vi è pregiudizio, ognuno viene valorizzato e rispettato;
- opportunità, poiché devono essere garantite le medesime possibilità per ogni lavoratore relative a crescita, formazione e carriera;
- benefici, la diversità entra a far parte del processo d’impresa e quindi impiegata per trarne un beneficio aziendale fondato sulla creatività, capacità di adattamento e originalità di ogni dipendente;
- responsabilità, che attraverso l’inclusione attuata e le opportunità poste in essere, incide positivamente sull’intera collettività, realizzabile esclusivamente in contesti aziendali, dove prevalgono etica e morale.²

La disciplina del diversity management è di fatto una filosofia d’impresa, a cui ci si può avvicinare secondo diverse prospettive, come quella sociale o del business, ma devono sempre convergere in tre capisaldi fondamentali:

- riconoscimento, ovvero la consapevolezza delle differenze degli individui, includendo attività di formazione e sensibilizzazione alle diversità, volte a migliorare la comprensione e il rispetto reciproco;

¹ <https://quifinanza.it/lavoro/diversity-management-cose-significato/453751/>

² <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/diversity-management-cose-e-perche-e-importante/>

- inclusione, rivolta all'eliminazione di barriere e alla promozione dell'uguaglianza di opportunità per i singoli. Rappresenta di per sé una politica aziendale che si unisce alla teoria di fondo dell'impresa includendo politiche e pratiche di assunzione, promozione e sviluppo che favoriscono l'equità e il senso di appartenenza;
- valorizzazione, tratta dell'aspetto più complesso, consiste nello sfruttare i vantaggi derivanti dalla diversità, per creare un ambiente di lavoro inclusivo che valorizza e fa leva sulle diverse prospettive e competenze dei dipendenti.

Tutto ciò evidenzia che il diversity management non può essere inteso esclusivamente come un'attitudine o un imprinting culturale, ma costituisce anche un processo trasversale che parte dall'assunzione del personale e si estende fino all'assistenza ai clienti.³

L'intento dell'elaborato è quello di provare a comprendere tutto questo, partendo dal presupposto che solo una migliore conoscenza può offrire gli spunti necessari su cui poter riflettere e agire di conseguenza per avere una maggiore consapevolezza dell'evoluzione che si sta apportando all'interno dell'azienda.

Il dialogo, l'ascolto, l'interazione, il confronto potrebbero risultare delle buone condizioni di partenza per avviare un discorso basato su concetti che riguardano l'integrazione, comprensione e accoglienza.

³ <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/diversity-management-cose-e-perche-e-importante/>

CAPITOLO 1

IL TEAM DIVERSIFICATO

Un team diversificato è un gruppo di lavoro in cui coesistono persone con vari background, esperienze, competenze e altre caratteristiche distintive; questo può apportare in azienda una serie di benefici, ma può anche indurre la stessa di fronte a sfide e avversità.

1.1) Vantaggi competitivi

Ricerca la “diversità” sul posto di lavoro è una saggia decisione di business, oltre che un principio di imparzialità e giustizia, poiché la varietà porta più idee, soluzioni e risultati migliori.

La “McKinsey & Company”, società internazionale di consulenza manageriale all’alta direzione, attraverso indagini condotte da molti anni, ci rivela che le aziende, nel primo quartile, con diversità etniche nel loro management, portano risultati superiori del 35% rispetto alla media del loro settore e del 15% rispetto alla media totale.

Lavorare con persone dissimili sfida la mente a superare le sue abituali modalità di pensiero, obbligando, ad esempio, l’individuo ad esporre concetti che considera scontati e allo stesso tempo accogliere altri punti di vista.

Esaminare nuove prospettive può avere un impatto rilevante, poiché rompe l’omogeneità del gruppo di lavoro e permette ai collaboratori di essere più consapevoli dei loro pregiudizi, dei loro schemi mentali e abitudini, che spesso possono renderli ciechi dinanzi ad informazioni chiave o condurli a scelte sbagliate.⁴

1.1.1) Processo decisionale

Un team diversificato permette, in primo luogo, di effettuare un’analisi più completa dei rischi e delle opportunità, grazie all’integrazione di molteplici prospettive e competenze da parte del personale lavorativo, che permettono di osservare una determinata situazione da più angolazioni e prendere dunque decisioni profonde ed esaurienti. Questa pluralità di idee aiuta a mitigare il pensiero collettivo e il rischio di trascurare fattori importanti o di prendere decisioni distorte.

⁴ <https://www.giuliasirtori.com/risorse-di-coaching-gratuite/coaching-newsletter/articoli/i-team-diversificati-sono-piu-creativi>

La presenza di diversi background, all'interno di uno stesso gruppo, favorisce un'analisi più accurata e dettagliata, valutando dati provenienti da numerose fonti; gli individui possono captare e interpretare vari aspetti delle informazioni, individuare elementi rilevanti e consentire un giudizio più obiettivo delle indicazioni di cui dispongono.

Inoltre, è noto che team diversi siano più efficienti nel processo decisionale, in quanto, sono in grado di risparmiare tempo e risorse, consentendo all'impresa di rispondere più rapidamente alle esigenze di mercato.

1.1.2) Innovazione e creatività

I team variegati fanno più fatica, sono obbligati a lavorare in un contesto meno confortevole e mettersi a confronto con altri soggetti, ma è proprio questo che li rende più innovativi e stimola la loro creatività. L'unione di esperienze e abilità differenti, fanno emergere più facilmente proposte originali e rimedi rivoluzionari.

La disuguaglianza culturale, ad esempio, permette l'incontro di tradizioni, valori e prospettive distinte, favorendo il pensiero creativo; allo stesso modo, combinando, in una squadra, varie competenze, da parte dei membri, questa diversità interdisciplinare può sviluppare soluzioni innovative ben ponderate.⁵

I team diversificati sono in grado di sviluppare un "conflitto creativo", ovvero delle discussioni da parte dei componenti, dovute a pensieri o approcci divergenti, che possono, però, confluire in risultati positivi e inediti, poiché nel confronto tra numerose interpretazioni, gli individui possono affinare il proprio pensiero ed elaborare nuove nozioni.

Operazioni svolte tra soggetti paritetici farebbero percepire loro una maggior semplicità nella collaborazione, essi potrebbero pensare che le loro modalità di ragionamento siano uniche ed esatte, il che risulterebbe fallace e molto pericoloso. Circondarsi di persone non omogenee permette di evitare la trappola della conformità.⁶

La ricerca ha costantemente dimostrato che team eterogenei possono sviluppare prodotti, servizi e modelli di business all'avanguardia, capaci di rivoluzionare i settori e acquisire quote di mercato. Consideriamo il caso di Airbnb, dove i fondatori di questa

⁵ https://parm.com/it/limportanza-della-diversita-nella-gestione-dei-progetti/#Migliore_processo_decisionale_molteplici_prospettive_per_decisioni_informate

⁶ <https://www.giuliasirtori.com/risorse-di-coaching-gratuite/coaching-newsletter/articoli/i-team-diversificati-sono-piu-creativi>

piattaforma hanno saputo riconoscere il potenziale non sfruttato della sharing economy e hanno deciso così di creare un meccanismo capace di collegare i viaggiatori con coloro che affittano le proprie case per un periodo a breve termine; creando una squadra disparata, con persone provenienti da dipartimenti diversi, tra cui design, ingegneria e ospitalità. Airbnb ha sviluppato un sistema intuitivo e visivamente accattivante che ha rivoluzionato il modo in cui le persone viaggiano e trovano alloggio.⁷

La diversità favorisce un ambiente di lavoro creativo, in cui i collaboratori sono incoraggiati a provare nuove soluzioni, assumere nuovi rischi e pensare fuori dagli schemi.

1.1.3) Adattabilità e resilienza

Nell'ambiente economico odierno, frenetico e in continua evoluzione, le imprese devono essere in grado di adattarsi tempestivamente ed essere resilienti per rimanere competitive. Costruire un team multiforme può contribuire in maniera rilevante ad affrontare tempi incerti e impegnativi.

Le disparità del gruppo consentono a quest'ultimo di essere molto più flessibile nell'adeguarsi al cambiamento e fronteggiare eventuali sfide impreviste, ridefinendo le proprie strategie.

I componenti del team possono apportare una serie di meccanismi di coping, approcci di problem solving e intelligenza emotiva, che li aiutano a superare periodi ostili, mantenendo la motivazione e l'efficacia.

Dopo una crisi, un gruppo resiliente è capace di riprendersi velocemente, imparare dai propri errori e ripartire con nuovi piani e metodi.

Durante la pandemia da covid-19 le aziende si sono dovute adeguare a nuovi processi lavorativi e quelle composte da squadre eterogenee hanno affrontato più facilmente l'emergenza di quel periodo, esplorando nuovi flussi di entrate e adattando le proprie operazioni alle mutevoli condizioni di mercato.⁸

⁷ <https://fastercapital.com/it/contenuto/Vantaggi-derivanti-dalla-creazione-di-team-diversificati-per-il-successo-di-una-startup.html>

⁸ <https://fastercapital.com/it/contenuto/Vantaggi-derivanti-dalla-creazione-di-team-diversificati-per-il-successo-di-una-startup.html>

1.1.4) Produttività ed efficienza

La diversità non è solo un valore etico, ma un potente motore di successo. Quando individui con varie origini e abilità collaborano, apportano punti di forza e skills complementari; questa sinergia consente una maggior produttività complessiva.

I membri del team sono in grado di distribuire più equamente il carico lavorativo, considerando la presenza di aree di competenza e interessi diversi, che possono sfruttare per assumere compiti in linea con le loro capacità, portando maggiore efficienza e produttività; permettendo all'azienda di colmare lacune critiche nel proprio pool di talenti ed evitare un'eccessiva dipendenza da determinate personalità.

Pensiamo ad una startup nel settore tecnologico, che sviluppa una nuova applicazione software e possiede un team composto da diverse persone con competenze specifiche: codifica, progettazione, marketing e gestione dei prodotti. Un gruppo così poliedrico è in grado di sviluppare la startup, migliorare la collaborazione e fornire il prodotto finale in modo più efficiente.⁹

1.1.5) Capacità di problem solving

L'ecletticismo del team si rivela un fattore determinante per superare le difficoltà del progetto. Ogni membro ha una prospettiva unica sul problema e può proporre approcci diversi per risolvere eventuali avversità.

Numerosi punti di vista e modalità di pensiero, all'interno di un gruppo, consentono di affrontare adeguatamente questioni complesse ed esplorare nuovi metodi per risolverle, i quali, potrebbero essere trascurati da un team omogeneo.

Attraverso unità diversificate cambia anche l'interazione tra i loro componenti, dato che, avendo personalità e stili di comunicazione diversi, possono generare discussioni vivaci e un ambiente di lavoro dinamico, che agevola lo sviluppo di soluzioni più concrete.

1.1.6) Attrazione e ritenzione del talento

Con il termine inglese "Talent attraction" si fa riferimento alla capacità di un'impresa di attirare collaboratori in linea con i piani e gli obiettivi di business aziendali, consentendo a questi individui, considerati talenti, di entrare a far parte dell'azienda.

⁹ <https://fastercapital.com/it/contenuto/Vantaggi-derivanti-dalla-creazione-di-team-diversificati-per-il-successo-di-una-startup.html>

Il “Talent management”, ovvero la gestione del talento, viene inteso come sviluppo e mantenimento nel tempo delle risorse professionali nell’organizzazione, il che richiede una serie di strategie e processi attuati con l’obiettivo di aumentare la retention dei lavoratori di talento.¹⁰

Prima di reclutare nuovi membri, è essenziale definire con chiarezza le finalità dell’ente, ad esempio, se l’organizzazione cerca una diversità specifica, che può essere in termini di razza, sesso o età. Una volta delineato questo aspetto si può procedere al reclutamento mirato ad attrarre i giusti candidati.

I proponenti non cercano solo un lavoro, ma un ambiente in cui crescere e poter esprimere al meglio le loro potenzialità.

Il mantenimento delle risorse è la spina dorsale di un’organizzazione di successo; la chiave per la ritenzione sta nella capacità di creare un clima di fiducia, in cui ogni dipendente si senta parte integrante di un progetto superiore. Gli individui sviluppano un importante senso di appartenenza nei confronti dell’organizzazione, così entrare nei processi decisionali aumenta la loro autostima.¹¹

Inoltre, un’atmosfera attenta all’inclusività attira un pool di talenti maggiore e anche i dipendenti sono più propensi a rimanere in un’azienda dove si sentono accettati, valorizzati e inclusi.¹²

Tutto questo aiuta a ridurre i costi di turnover, migliora il clima lavorativo e la sua produttività; i membri, infatti, si sentono più appagati dal lavoro svolto e dall’ambiente circostante, provano un senso significativo nel loro mestiere, impegnandosi per il successo dell’organizzazione.

Gli enti che investono in attrazione e mantenimento dei talenti hanno l’opportunità di creare team competenti, diversificati e soprattutto motivati, in grado di guidare il cambiamento, essere innovativi e adattarsi alle sfide emergenti.

1.1.7) Reputazione aziendale

Il diversity management apporta vantaggi non solo all’interno dell’azienda, ma anche al di fuori, in termini di reputazione e marchio della società.

¹⁰ Graziano Cucchi (2015). *Elementi del soft hr management*, Ancona: La Clua.

¹¹ <https://blog.insideout-training.it/talent-retention-cosa-e-perche-importante>

¹² <https://www.orienta.net/it/blog-3/visualizza-post/diversita-e-inclusione-una-necessita-per-il-successo-aziendale.html>

Nella realtà contemporanea, consumatori, clienti e investitori, prestano molta attenzione ad aspetti come la diversità e l'inclusione, quando prendono decisioni relative ad acquisti o scelte di investimento. L'impresa, che accoglie attivamente queste tematiche, può notevolmente differenziarsi dalla concorrenza e attrarre una clientela più vasta; la ricerca ci mostra, infatti, consumatori sempre più propensi a sostenere le attività che si allineano ai loro valori, tra i quali spiccano la diversità e la responsabilità sociale. Per migliorare la loro reputazione, attraverso la disparità e l'integrazione, le aziende dovrebbero comunicare il loro impegno in tali ambiti, sfruttando i loro canali marketing, come siti web o social media.

Evidenziare anche i diversi background presenti all'interno dell'organizzazione aiuta la stessa a creare credibilità e fiducia con il pubblico.

L'azienda di abbigliamento denominata "Patagonia", si è costruita nel tempo una solida reputazione grazie al suo impegno a favore della sostenibilità e della diversità, incorporando pratiche rispettose dell'ambiente e promuovendo pluralità e accoglienza nel proprio team. "Patagonia" ha così guadagnato una fitta rete di clienti fedeli e si è posizionata come leader nella responsabilità sociale di impresa.¹³

Le aziende con team diversificati sono spesso percepite come più etiche e in linea con i valori moderni.

1.1.8) Prospettive di mercato

La presenza di un team eterogeneo all'interno di un'impresa non apporta, come abbiamo visto fin ora, solo diverse prospettive e idee. Una squadra diversificata espande la rete di un'azienda e concede l'accesso ad un maggior numero di risorse.

Ogni membro ha la sua personale rete di connessioni, attraverso cui è possibile fornire all'organizzazione legami di partnership, collaborazioni e sviluppi aziendali; i collaboratori possono richiamare nuovi clienti, investitori, mentori ed esperti del settore. Una rete molto ampia aumenta le opportunità di finanziamento, gli accordi strategici e l'individuazione di preziose indicazioni che possono favorire il successo dell'impresa.

¹³ <https://fastercapital.com/it/contenuto/Vantaggi-derivanti-dalla-creazione-di-team-diversificati-per-il-successo-di-una-startup.html>

A seguire, l'unione di esperienze, competenze e legami professionali da parte dei singoli possono essere sfruttate per accedere ad ulteriori risorse, come le best pratics del settore, informazioni di mercato e tutoraggio.

Le aziende che prediligono una forza lavoro variegata rispecchiano al meglio la moltitudine di interlocutori a cui si rivolgono, riuscendo a captare con successo le loro esigenze e fornire così un mix di offerte specificatamente dedicato alle singole richieste, costruendo un rapporto di fedeltà reciproca con il cliente.

Un ente che dichiara di essere aperto ad ogni tipo di contributo utile e di valorizzare le capacità dei sui collaboratori ha la possibilità di affascinare i talenti migliori, che saranno indotti a rimanere in azienda.¹⁴

1.1.9) Prestazioni finanziarie e potenziale di crescita

Sicuramente la scelta di adottare politiche di diversity management, per un'azienda, ha tra i suoi obiettivi principali il successo finanziario e la crescita economica.

Recenti studi hanno confermato che un gruppo disomogeneo è in grado di ottenere risultati finanziari migliori, con un potenziale di crescita più elevato rispetto a quello di un team omogeneo.

Le imprese con unità diversificate sono più attraenti per gli investitori, poiché costituiscono un rischio inferiore e un maggior potenziale di successo a lungo termine. Essi riconoscono che team diversi possono effettuare una comprensione più profonda dei diversi mercati, oltre che la capacità di identificare e cogliere occasioni non ancora sfruttate.¹⁵

Dando priorità alla diversità già nelle strategie di assunzione e acquisizione di personale, è possibile ottenere prestazioni finanziarie e margini di crescita eccellenti.

1.2) Sfide e criticità

Nonostante i numerosi vantaggi che l'applicazione del diversity management prevede, vi sono indubbiamente difficoltà e criticità da tenere in considerazione. Non si tratta di veri e propri svantaggi, ma di sfide con cui l'azienda può interfacciarsi lungo il suo percorso, che, in caso di mancato intervento, possono divenire dannose per

¹⁴ <https://umsa.it/sites/default/files/UTENTI/u1129/Diversity%20management%20Dispense2019.pdf>

¹⁵ <https://fastercapital.com/it/contenuto/Vantaggi-derivanti-dalla-creazione-di-team-diversificati-per-il-successo-di-una-startup.html>

l'organizzazione e per il team, andando a corrodere i principi e i valori su cui si fonda il diversity management.

1.2.1) Resistenza al cambiamento

Consiste in una reazione emotiva e comportamentale che gli individui hanno quando si trovano d'innanzi a cambiamenti e novità, che riguardano la sfera lavorativa e/o personale.

La resistenza può manifestarsi come un'opposizione passiva, cioè un rifiuto nell'applicazione di nuove pratiche, assenza di entusiasmo nell'adottare processi inediti e può sfociare anche in atteggiamenti sabotatori.

Le organizzazioni caratterizzate da una cultura tradizionale rigida sono fortemente restie al cambiamento e quindi possono incontrare sfide rilevanti nell'integrazione dei principi del diversity management. L'evoluzione viene percepita come minacciosa o scomoda da parte di alcuni individui o gruppi, che possono creare attriti, oppure ostacolare le nuove dinamiche organizzative.

Il cambiamento spesso porta con sé un senso di incertezza del futuro; il timore dell'ignoto blocca gli individui, che tendono a gravitare verso lo stato attuale di conoscenza, perché sicuro e noto.

La routine genera uno stato di tranquillità nei collaboratori, che sono chiamati a svolgere pratiche familiari, per cui, ogni modifica significherebbe uscire dalla propria zona di confort e rompere gli schemi ordinari.

Di frequente, la resistenza al cambiamento è data dalla poca comprensione, da parte del team, delle ragioni che spingono l'azienda ad effettuare delle variazioni nelle sue linee guida o quando i suoi membri ipotizzano la possibilità di modificare in modo inaspettato il proprio status.

Altre volte, il problema risiede nel passato; i collaboratori che hanno già vissuto esperienze negative relative a mutazioni, è probabile che si sentano disincentivati ad abbracciare nuove idee e prospettive.¹⁶

¹⁶ <https://www.beformazione.com/pmfacile/la-resistenza-al-cambiamento/>

1.2.2) Gestione del conflitto

Le differenze di veduta, valori e cultura non devono essere un problema all'interno della squadra, ma le sue risorse principali. L'eterogeneità di un team può costituire numerosi benefici, ma spesso l'interazione tra personalità che differiscono l'una dall'altra crea conflitti e incomprensioni.

Gestire questo aspetto è fondamentale per comprendere se il fine ultimo dell'impresa è raggiungibile o se il gruppo deve sciogliersi. Si tratta di un'abilità imprescindibile all'interno dell'organizzazione che consente di mantenere un team coeso e un ambiente di lavoro favorevole.

Le cause principali di queste controversie sono date dalle diverse percezioni dei dipendenti, come dalle possibili differenze relative agli obiettivi da raggiungere; se ogni membro svolgesse le proprie mansioni per raggiungere uno scopo personale e non quello aziendale, vi sarebbero sicuramente ripercussioni negative.

Una scarsa comunicazione può altresì scatenare fraintendimenti tra i lavoratori; sarebbe opportuno essere sempre chiari e ben informati sulle politiche aziendali.

Un altro motivo, per cui si genera il conflitto, è la presenza di valori personali contraddittori; ogni dipendente ha dei principi propri, che possono differenziarsi da quelli altrui e la loro mancata accettazione reciproca può portare disaccordo. Allo stesso modo, differenze nella gestione del lavoro, da parte di collaboratori che eseguono i propri compiti nella modalità ritenuta più opportuna, possono condurre alla possibilità di creare malintesi.¹⁷

La controversia può avere diversa natura:

- contingente, quando può essere facilmente risolta;
- dislocata, qualora il vero motivo del conflitto non sia evidente, ma nascosto dietro una disputa di poco peso;
- erroneamente attribuita, nel momento in cui le persone coinvolte nella divergenza non sono consapevoli della stessa, tanto da sembrare invisibile.

Il dibattito in sé, invece, si considera costruttivo, se favorisce la crescita del gruppo e i membri hanno un atteggiamento di apertura, si confrontano in un clima di cooperazione, giungendo ad una soluzione che soddisfa tutte le parti; oppure distruttivo, dove

¹⁷ <https://factorial.it/blog/gestione-dei-conflitti/#cos'e-la-gestione-dei-conflitti-di-lavoro>

l'atteggiamento è di chiusura e gli individui rimangono fermi sulle loro posizioni, non trovando un punto di incontro.¹⁸

L'azienda che intende intervenire in questi casi deve rilevare, prima di tutto, il contrasto, identificarne gli artefici, studiare la situazione e scoprire le cause, ascoltare le parti in modo neutrale e infine creare le condizioni necessarie per risolvere la disputa.

Il conflitto in senso stretto, non deve essere necessariamente visto come un aspetto negativo; un gruppo in cui vi è assenza di discussione, infatti, è un team statico e non orientato al confronto, al dialogo e al cambiamento, visto in ottica di crescita di sviluppo. Il vero indicatore di efficienza del gruppo non è la presenza di controversie, ma come queste vengono gestite e risolte.

1.2.3) Bias e discriminazioni

Il significato italiano di "Bias" è "pregiudizio", ossia distorsioni della realtà che possono verificarsi nel processo di giudizio relativo a fatti e avvenimenti. Gli individui sono capaci di costruire delle vere e proprie mappe mentali e stereotipi, dove si annidano questi pregiudizi.

I bias cognitivi derivano da esperienze e concetti preesistenti, non per forza connessi tra loro da legami logici e validi. Ogni giorno, molte delle nostre decisioni e azioni sono guidate da stereotipi. Le persone si trovano continuamente dinanzi a questioni, criticità e decisioni da prendere, per le quali un approccio logico-scientifico sarebbe oneroso da sostenere, quindi il nostro cervello, nella maggior parte dei casi, cerca una soluzione più rapida. I bias sono delle scorciatoie che il nostro cervello utilizza per risparmiare energie; queste in molti casi sono corrette, in altri ci conducono fuori strada.¹⁹

I bias sono molteplici e di diverse origini; i più comuni sono:

- di ancoraggio, ci impediscono di mettere in discussione i dati di partenza, su cui stabilizziamo tutte le nostre considerazioni;
- etnici, comprendono favoritismi nei confronti di coloro che appartengono al nostro stesso gruppo etnico, mentre sviluppa dei pregiudizi che possono manifestarsi in discriminazioni o atteggiamenti di superiorità nei confronti di persone di razze diverse. Questa tipologia di bias può influenzare decisioni in

¹⁸ <https://www.unobravo.com/post/gestione-dei-conflitti-la-regola-delle-tre-c>

¹⁹ <https://www.noemahr.com/cosa-sono-i-bias/>

- determinati ambiti, come ad esempio quello dell'assunzione di personale e/o conflitti sul lavoro;
- dell'egocentrismo, sono parte di un fenomeno cognitivo per cui le persone tendono a sovrastimare il modo in cui i loro pensieri, principi e sentimenti vengono condivisi dagli altri. Sono bias che tendono ad interpretare le situazioni in modo distorto, proiettando i nostri punti di vista sugli altri e considerandoli più simili al proprio pensiero di quanto non lo siano realmente;
 - della coerenza, in questo caso gli individui tendono a cercare e dare valore alle informazioni e alle credenze che sono coerenti con le loro convinzioni e azioni passate, ignorando e sminuendo quelle che sono in conflitto. Le persone possono arrivare ad assumere comportamenti, decisioni e idee anche quando queste sono irrazionali o sbagliate, poiché riconoscere l'incoerenza sarebbe psicologicamente scomodo;
 - di conferma, rappresentano la tendenza a cercare, interpretare e ricordare informazioni in modo che confermino le proprie convinzioni preesistenti, ignorando quelle che le contraddistinguono realmente. Parliamo di bias che possono portare gli individui ad avere ideali errati, in quanto danno più peso ad informazioni che supportano ciò che già credono, mentre scartano i dati che potrebbero mettere in discussione le loro certezze.

In ambito lavorativo troviamo delle tipologie di bias molto specifiche, come nel "caso dell'effetto Pigmalione", secondo cui, se un manager crede che il proprio collaboratore sia meno dotato, lo tratterà, inconsciamente, in modo diverso dagli altri. Il lavoratore interiorizzerà il giudizio e si comporterà di conseguenza, istaurando così un circolo vizioso per cui quest'ultimo tenderà nel tempo ad avere delle prestazioni sempre meno performanti.

Si tratta di un "halo effect", in base al quale, se il pregiudizio è ben radicato risulta così impossibile modificarlo.²⁰

I bias portano spesso ad effettuare delle discriminazioni; se pensiamo alla fase di creazione del team, a volte vengono commessi errori cognitivi che portano a conseguenze sfavorevoli, come la composizione di un gruppo di lavoro poco diversificato e strategicamente poco propenso all'evoluzione.

²⁰ <https://www.noemahr.com/cosa-sono-i-bias/>

Sono molteplici le ingiustizie che sorgono da pregiudizi intransigenti legati alle diversità, che possono coesistere all'interno di un gruppo di individui e che va contro tutti i valori del diversity management.

Una delle aree più governate da stereotipi, nella sfera lavorativa, è il gender bias; nonostante le qualifiche e l'esperienza, le donne incontrano ancora oggi seri ostacoli nell'avanzamento di carriera. Le disparità di genere sono visibili in fase di assunzione, in merito alla retribuzione, ma uno degli ambiti dove gli effetti del bias incoscio è più pervasivo nel determinare effetti discriminatori, è quello della valutazione della performance.²¹

1.2.4) Costi di realizzazione

Molte imprese, soprattutto quelle di dimensioni minori, sono frenate dall'investire sul tema del diversity management, a causa dei costi che quest'ultimo prevede, a partire da quelli organizzativi. Sono le spese sostenute dall'azienda per gestire, coordinare e mantenere le operazioni interne; applicare un nuovo protocollo significa studiare una nuova strategia relativa ai sistemi di gestione dell'impresa, spesso anche più complessa e strutturata.

Seguono i costi relativi all'assunzione di nuovo personale diversificato, che prevede spese legate al processo di ricerca del personale e la successiva selezione dei candidati, proseguendo con i costi di assunzione, che riguardano l'inserimento e la formazione dei nuovi dipendenti. Da non sottovalutare le spese relative alla valutazione dell'efficacia delle iniziative di diversità e inclusione e all'analisi dei risultati.

Successivamente, troviamo i costi definiti "opportunità", che rappresentano il tempo del top management e dei dirigenti che viene destinato alla creazione di nuove soluzioni aziendali.

Sono presenti anche le spese implicite relative al cambiamento culturale che può, di fatto, procedere con tempistiche superiori rispetto a quelle preventivate o può addirittura non avvenire.

²¹ <https://www.edenred.it/blog/cultura-aziendale/come-stereotipi-e-bias-influiscono-sulla-parita-di-genere/>

Molto importanti sono le spese destinate alla consulenza esterna, ovvero individui esperti di diversity management che possono aiutare a sviluppare e implementare strategie efficienti.

Infine, troviamo i costi legali, relativi all'investimento richiesto per attuare gli obblighi di legge riguardanti le pari opportunità sul lavoro.²²

I costi di implementazione sono ovviamente in linea con i benefici economici del diversity management; costituiscono quindi un sacrificio iniziale che verrà compensato in futuro.

²² <https://magazine.comunicazionestrategica.it/siamo-tutti-uguali-il-motto-che-non-paga-nel-lavoro/>

CAPITOLO 2

STRATEGIE DI IMPLEMENTAZIONE

Il primo passo per introdurre il Diversity Management all'interno dell'azienda è definire una strategia chiara e comunicarla a tutti i livelli dell'organizzazione per assicurare l'impegno e il sostegno dei dipendenti.

Dalla ricerca di Page group Italia, condotta su un campione di più di 100 aziende, notiamo che negli ultimi due anni il 60,2%, delle imprese campione, si è interessata al tema del diversity management; un dato inferiore rispetto a quelli registrati all'estero, poiché in altri paesi europei, come Spagna, Portogallo e Olanda, la percentuale è vicina al 70%.²³ Tramite la pianificazione di azioni mirate e programmi dedicati, l'azienda è in grado di promuovere una vasta e migliore inclusione dei lavoratori, provenienti da diverse realtà, nella propria struttura organizzativa.

2.1) Pianificazione strategica

La pianificazione rappresenta un processo attraverso il quale i leader aziendali definiscono la loro visione per la crescita dell'impresa e come realizzarla, influenzando le decisioni, lo sviluppo e gli obiettivi dell'organizzazione. Essa stabilisce la direzione verso la quale l'azienda è orientata e fa sì che i team lavorino su progetti che abbiano il massimo impatto.

Incorporare il diversity management nella pianificazione strategica, significa riconoscere la diversità come una componente chiave della missione e della prospettiva dell'organizzazione; questo implica stabilire obiettivi ben definiti relativi agli aspetti principali di questa tematica che guidano le decisioni strategiche e influenzano le priorità aziendali.

Inizialmente, sarebbe opportuno sintetizzare il profilo attuale dell'impresa, con le sue risorse interne e i risultati economico-finanziari quali fatturato, margine operativo, cash flow, dell'ultimo periodo; è fondamentale analizzare anche l'ambiente esterno, quindi le nuove tendenze del mercato e il panorama competitivo.

Successivamente, andrebbero esplicitate le intenzioni strategiche future, ossia le idee imprenditoriali che definiscono la gestione prossima dell'impresa, come, in questo caso,

²³ <https://www.michaelpage.it/advice/consigli-di-management/la-gestione-del-colloquio/benefici-e-potenzialità-di-una-strategy-di>

la creazione di team diversificati e di politiche, volte a integrare e promuovere questo aspetto. I gruppi eterogenei aumentano il numero dei canali distributivi, dei segmenti di mercato e delle tecnologie; questi elementi devono essere individuati e delimitati.

La terza fase è caratterizzata dalla definizione del modello di business, che permette di chiarire sia la mission dell'azienda, sia i fattori-chiave di successo su cui agire per attuare le strategie prescelte. Questi fattori riguardano la value proposition, il posizionamento sul mercato, i processi principali di gestione e le risorse principali da impiegare nei processi stessi, riguardanti il personale e l'organizzazione da un lato e la tecnologia dall'altro.

La fase seguente è quella operativa, prevede la messa in pratica del piano, oltre che alla comunicazione dello stesso; vengono stipulati precisi programmi in termini di fasi, tempi, risorse e responsabilità. L'intero team deve avere accesso al piano strategico, in modo da comprendere in che modo il loro lavoro contribuirà alle priorità aziendali.

Nel caso in cui la pianificazione preveda l'introduzione di procedure relative al diversity management, il lavoro del team diviene l'elemento principale della mission aziendale, che mira a rafforzare la competitività e la sostenibilità dell'organizzazione, poiché, come trattato precedente, l'interazione tra individui con caratteri che li differenziano l'un dall'altro possono fornire vantaggi importanti per l'organizzazione.

Infine, c'è lo step relativo al monitoraggio e valutazione della strategia prescelta. È possibile anche effettuare una previsione dei risultati in termini economici, relativi ai metodi imprenditoriali applicati, strutturandoli in un bilancio preventivo pluriennale, vale a dire un documento amministrativo-contabile che comporta la misurazione dei risultati economici attesi dalla futura gestione operativa, ma anche la previsione del fabbisogno di capitale e delle relative coperture finanziarie.²⁴

Importante ricordare che il piano può mutare il suo assetto nel tempo e che dovrà essere adeguato e modificato se l'azienda cambierà direzione o effettuerà nuovi investimenti.

Non si tratta di un progetto destinato a durare in eterno, anche con frequenti aggiornamenti, esso si evolve con obiettivi a lungo termine e una volta raggiunti potrebbe essere necessario crearne uno nuovo.

La pianificazione strategica permette di costruire una cultura organizzativa solida, ove tutti i membri lavorano per uno scopo comune, promuovendo una visione durevole

²⁴ <https://farenumeri.it/pianificazione-strategica/>

dell'azienda. L'integrazione del diversity management aiuta a costruire un ambiente di lavoro più inclusivo, oltre che contribuire a raggiungere obiettivi business più ampi e sostenibili.

2.2) Comunicazione e coinvolgimento dei dipendenti

Per consentire ai dipendenti di sviluppare un senso di appartenenza e coinvolgimento, è necessario rafforzare innanzitutto la comunicazione interna. I dipendenti che ricevono informazioni chiare sono più sicuri di sé sul lavoro e quindi più motivati.

Occorre promuovere una comunicazione trasparente, riguardo alle iniziative di diversity management, ai progressi raggiunti e alle opportunità di partecipazione. Nel primo caso è giusto informare tutti i lavoratori qualora l'azienda decida di modificare la propria cultura, stilando un nuovo regolamento e sottolineando che l'organizzazione baserà le sue decisioni esclusivamente sulle capacità, competenze e successi raggiunti dalla forza lavoro, in totale assenza di pregiudizi.²⁵

Il dialogo deve essere un flusso continuo di condivisione di informazioni, che distinguiamo in:

- comunicazione interna verso l'alto, cioè dai livelli gerarchici inferiori a quelli superiori, realizzata attraverso sondaggi o feedback. È fondamentale per garantire che i leader abbiano un'adeguata comprensione delle esigenze, delle preoccupazioni e delle idee del personale, rendendo la gestione più efficiente;
- comunicazione interna verso il basso, si riferisce al flusso di informazioni che va dal soggetto superiore a quello subordinato, rappresentato da lettere, promemoria e direttive verbali. Questo tipo di comunicazione è cruciale per la diffusione delle decisioni aziendali, la trasmissione di direttive e la motivazione del personale;
- comunicazione laterale interna, ovvero il dialogo tra colleghi o dipartimenti che si trovano sullo stesso livello gerarchico all'interno dell'organizzazione. Molto importante per il coordinamento delle attività, la collaborazione tra team e la condivisione delle conoscenze;

²⁵ <https://factorial.it/blog/gestione-diversita-in-ufficio/#come-implementare-la-gestione-della-diversita-in-azienda>

- comunicazione esterna, vale a dire quella tra un'azienda e il suo pubblico (clienti, fornitori, investitori, ecc.), rilevante ai fini della reputazione dell'organizzazione per attrarre e fidelizzare i clienti e gestire le relazioni con le parti interessate.²⁶

Una comunicazione chiara permette di costruire legami di fiducia, migliora la collaborazione e garantisce che tutti i membri dell'organizzazione siano allineati con gli obiettivi di inclusione e diversità. In un ambiente eterogeneo, dove convivono culture diverse, vari background ed esperienze, la trasparenza è essenziale per evitare malintesi e promuovere un clima di apertura e rispetto reciproco.

Le caratteristiche principali della comunicazione trasparente sono:

- la chiarezza, poiché i dati che vengono condivisi devono essere espliciti e comprensibili per tutti i membri dell'organizzazione; utilizzare un linguaggio semplice e diretto aiuta a ridurre il rischio di fraintendimento;
- l'onestà, le informazioni veritiere e accurate contribuiscono a costruire e mantenere un rapporto leale tra i dipendenti e la leadership;
- l'apertura, per cui la comunicazione deve essere aperta e inclusiva, incoraggiando tutti a partecipare e condividere le proprie idee ed eventuali preoccupazioni. Questo significa creare canali di interazione bidirezionali, dove i collaboratori possono sentirsi liberi di esprimere le proprie idee;
- l'accessibilità, ossia assicurarsi che i dati siano accessibili a tutti i lavoratori, inclusa la traduzione di documenti, l'uso di piattaforme digitali inclusive e organizzazione di incontri regolari tra le diverse figure aziendali.

Gli strumenti per incentivare una buona comunicazione possono essere, ad esempio, l'organizzazione di riunioni periodiche, in cui vengono condivisi aggiornamenti e iniziative relative al diversity management o altre tematiche rilevanti per l'azienda; questi incontri offrono l'opportunità di discutere apertamente e rispondere ad eventuali domande da parte dei dipendenti. Anche l'uso di newsletter aziendali o altri strumenti di interazione interna, possono fornire aggiornamenti continui su politiche e progressi dell'impresa.

Per ultimo, creare occasioni per i dipendenti di fornire feedback in modo anonimo o diretto, permette all'azienda di raccogliere opinioni su come le iniziative di diversity management sono percepite e su come possono migliorare.

²⁶ <https://www.ninja.it/come-creare-coinvolgimento-tra-i-dipendenti/>

Al fine di creare coinvolgimento, può risultare ottimale assumere un buon manager, egli è infatti responsabile del 70% del coinvolgimento dei dipendenti; una personalità empatica e trascinante è in grado di motivare e includere facilmente il personale lavorativo.

Oggi giorno, sul luogo di lavoro non si parla più di “risorse umane”, ma di “persone”; i lavoratori non sono più interessati esclusivamente allo stipendio, ma vogliono essere tenuti in considerazione in quanto individui, per questo il coinvolgimento del dipendente diventa un aspetto cruciale.

Per mantenersi competitiva sul mercato, l'impresa, necessita di attirare e mantenere talenti; per far sì che questo accada è necessario creare inclusione sul lavoro, non solo rendendo felici e soddisfatti i collaboratori, ma investendo anche a livello psicologico, attraverso cui i membri possono sentirsi parte dell'impresa e desiderare di contribuire al suo successo.

Il coinvolgimento aumenta la produttività; degli studi hanno registrato un miglioramento del 21%, oltre che un progresso relativo al morale della forza produttiva. Il riconoscimento motiva maggiormente il dipendente, aumenta il suo orgoglio per la posizione ricoperta e lo spingerà a prendere iniziative e responsabilità.

Un ambiente di lavoro inclusivo incoraggia la partecipazione attiva di tutti i dipendenti nelle decisioni aziendali, questo significa creare opportunità per tutti di contribuire e di essere coinvolti in progetti chiave.²⁷

2.3) Formazione e sviluppo

La formazione e lo sviluppo includono qualsiasi attività attraverso cui i dipendenti possono migliorare le loro conoscenze e competenze preesistenti o apprendere delle nuove.

Con la formazione, i lavoratori acquisiscono nuove skills per svolgere meglio le loro mansioni, mentre con lo sviluppo facciamo riferimento ad un raggiungimento più ampio di conoscenze e competenze che prepareranno gli impiegati ad assumere nuove responsabilità in futuro.²⁸ Rappresentano elementi essenziali per il successo del diversity

²⁷ <https://www.ninja.it/come-creare-coinvolgimento-tra-i-dipendenti/>

²⁸ <https://preply.com/it/blog/b2b-formazione-e-sviluppo/#:~:text=La%20formazione%20è%20un%20processo,responsabilità%20in%20futuri%20ruoli%20senior>

management e, di conseguenza, dell'impresa; investire in questi ambiti aiuta, inoltre, a costruire una forza lavoro più consapevole delle diversità, migliorando le competenze dei collaboratori e promuovendo una cultura aziendale che valorizza la crescita personale e professionale.

L'obiettivo è quello di educare i lavoratori su questioni come la disomogeneità degli individui e la loro inclusione, incentivando la comprensione e il rispetto di questi aspetti, oltre a voler fornire ai dipendenti le competenze necessarie per gestirli e valorizzarli, attraverso tecniche di comunicazione interculturale, gestione dei conflitti e una leadership inclusiva. Un altro scopo della formazione è di offrire opportunità di sviluppo che aiutino i lavoratori a progredire nella loro carriera, riconoscendo e promuovendo i talenti e le potenzialità individuali.

Le strategie per una formazione efficace sono molteplici, a partire dai programmi di sensibilizzazione, dove si vogliono implementare corsi e workshop che trattino tematiche relative al diversity management, utilizzando studi e ricerche del caso, role-playing e discussioni per migliorare la consapevolezza e l'empatia dei lavoratori. Un esempio aggiuntivo, può configurarsi nello stabilire programmi di mentoring e coaching per sostenere lo sviluppo professionale e personale dei dipendenti.

Offrire una formazione continua e aggiornamenti periodici, è fondamentale per mantenere informati i membri dell'impresa su aspetti come le best practices o sugli sviluppi recenti in campo di diversità e inclusione.

È vantaggioso anche integrare, nei programmi di formazione standard, i temi principali del diversity management, così da poter assicurare che tutte le aree dell'organizzazione supportino e riflettano i principi di inclusione.

L'efficacia di questi metodi va misurata ed esaminata, ad esempio, raccogliendo pensieri e opinioni dai collaboratori e identificando aree di miglioramento; la valutazione può essere effettuata direttamente sui risultati che l'impresa ottiene, relativi al perfezionamento delle competenze, alla riduzione dei conflitti e all'aumento della soddisfazione e serenità del personale.

2.4) Creazione di un'ambiente inclusivo

L'inclusione è un aspetto cruciale per massimizzare il potenziale di ogni individuo e per creare una realtà aziendale forte e coesa.

Un ambiente inclusivo si basa sul rispetto delle differenze individuali, qualunque sia la loro natura, ogni dipendente deve sentirsi stimato e apprezzato per il suo contributo autentico. Le politiche e le pratiche aziendali devono garantire pari opportunità di carriera, nella crescita professionale, nella retribuzione e nell'accesso alle risorse.

Creare un clima di lavoro sereno e in linea con i valori del diversity management mostra sicuramente le sue difficoltà, ma nella realtà odierna è necessario riuscire in questo intento.

Uno dei principi fondamentali del diversity management è che tutti i dipendenti sono uguali e vanno messi al primo posto, ascoltate le loro esigenze e, soprattutto, nella valutazione, va lasciata da parte ogni considerazione o idea personale. Tutte le risorse umane devono sentirsi al sicuro, nessun tipo di discriminazione deve essere tollerata e non sono ammessi favoritismi, battute relative all'età, al genere o all'orientamento sessuale dei lavoratori.²⁹

Dopo una fase di ascolto, l'impresa deve passare all'azione, altrimenti i suoi membri percepirebbero il primo step come una "fase di facciata", il che farebbe perdere credibilità all'azienda stessa. Se le informazioni ottenute mostrano del malcontento tra gli impiegati, l'organizzazione deve intervenire tempestivamente e invertire il trend; allo stesso modo, se i processi di promozione non funzionano per tutti è bene apportare delle modifiche a questi ultimi.

Lo sviluppo di spazi sicuri garantisce l'incolumità e il comfort di tutti i dipendenti; qui possono esprimersi, senza il timore di molestie e pregiudizi, oltre che, favorire il rispetto reciproco e la collaborazione, contribuendo alla realizzazione di un contesto di lavoro positivo.³⁰

Talvolta, sono essenziali dei piccoli cambiamenti per ottenere dei grandi risultati. Rimanendo nel tema del benessere della forza lavoro, una cultura d'impresa inclusiva tiene conto delle diversità presenti al suo interno e per questo motivo potrebbe integrare nelle sue prassi aziendali nuove direttive.

Con riferimento alla religione dei membri ad esempio, il calendario delle ferie dovrebbe contemplare le festività sulla base delle credenze professate dai dipendenti, aggiungendo, oltre alle ricorrenze puramente cristiane, anche altre celebrazioni, come il

²⁹ <https://factorial.it/blog/gestione-diversita-in-ufficio/#come-implementare-la-gestione-della-diversita-in-azienda>

³⁰ <https://www.adecco.it/servizi-per-le-aziende/cultura-inclusiva-azienda##>

Ramadan in caso di lavoratori musulmani. Qualora non fosse possibile organizzare ulteriori riti a livello aziendale, sarebbe comunque opportuno segnalarlo sul calendario, in modo tale da aumentare la consapevolezza e migliorare il senso di appartenenza e riconoscimento dei collaboratori.

Iniziative ed eventi incentrati sull'inclusività, sostengono la promozione di un clima sano e produttivo, offrendo anche altre opportunità, come quelle relative al networking; infatti, organizzare tali eventi stimola l'incontro e la connessione tra dipendenti di varie origini e background, dove si possono essere inclusi pranzi, incontri informali o eventi di team building.³¹

Promuovere l'equilibrio tra vita lavorativa e privata è essenziale per la prosperità del personale, per questo le aziende dovrebbero offrire flessibilità nell'organizzazione lavorativa, attraverso politiche volte a soddisfare maggiormente i collaboratori. Alcuni esempi di strategie lavorative modulabili, sono orari adattabili alle esigenze personali, oppure il lavoro ibrido, che permette di lavorare sia da remoto che in presenza, per ridurre i tempi di pendolarismo.

Quanto alla salute, proporre sostegno per la salute mentale, come consulenze, gruppi di supporto e programmi di assistenza per i lavoratori, migliorano la qualità della vita degli stessi.

In ultimo, è raccomandabile aiutare la forza lavoro nella gestione del carico lavorativo, per evitare casi di sovraccarico e burnout, utilizzando strumenti e tecniche di coordinazione del tempo e delle risorse.

La SAP, azienda multinazionale tedesca che sviluppa software per la gestione aziendale e soluzioni tecnologiche, ha adottato un approccio olistico all'amministrazione dell'eterogeneità, lanciando campagne globali di sensibilizzazione e supportando gruppi di affinità e programmi di mentoring per promuovere diversità e inclusione nell'organizzazione. In questi ambienti l'anzianità non diventa un motivo di segregazione, ma un'occasione per l'orientamento e la condivisione di conoscenze.

In Italia, la questione del diversity management è in forte sviluppo, nonostante nel confronto con altri paesi europei sia in una posizione ancora arretrata, negli ultimi anni abbiamo assistito ad un progresso repentino, che ha spinto molte organizzazioni ad interessarsi a questo tema. La maggior parte degli interventi riguarda il gender

³¹ <https://www.adecco.it/servizi-per-le-aziende/cultura-inclusiva-azienda##>

management, mentre gli altri aspetti vengono ancora troppo trascurati; sono infatti molto poche le aziende che si interessano a problematiche legate alle diversità etnico-culturali o all'età dei collaboratori.³²

Creare un ambiente di lavoro coinvolgente richiede uno sforzo costante; investire nel rapporto con i dipendenti ed evidenziare il loro contributo porta benefici a lungo termine, maggiore produttività e più retention.

2.5) Reclutamento e selezione inclusivi

Il reclutamento del personale assume un ruolo strategico in qualsiasi impresa, in quanto fondamentale ad assicurare la continuità del business.

Le aziende che vogliono rimanere al passo con i tempi devono provvedere alla realizzazione di un'atmosfera unificante, partendo proprio dalla selezione dei candidati. Il "recruiting", in italiano reclutamento, è un passaggio vitale; esso assicura le risorse necessarie allo svolgimento delle varie attività, costituendo un grande investimento per il futuro. I responsabili delle risorse umane hanno dunque un'enorme responsabilità, che non rappresenta solo la scelta del giusto candidato, ma quella di assicurarsi che il processo di assunzione sia il più possibile inclusivo.

Per reclutare personale in maniera integrativa è necessario allargare la platea dei candidati, in questo caso è una buona idea pubblicare gli annunci su canali e portali diversi, come piattaforme di lavoro per donne e persone con disabilità, quindi raggiungibili anche da gruppi meno rappresentati. D'altro canto, bisogna attrarre gli individui a presentare la loro candidatura.³³

Quando si vuole scrivere un annuncio di lavoro, privo di preferenze da parte dell'azienda, è appropriato prestare attenzione ai termini che vengono utilizzati, che non devono far riferimento ad etnie, origini o religioni e va evitato anche ogni riferimento di genere, per cui è meglio preferire una formulazione neutrale; bisogna inoltre eludere qualsiasi menzione riferita a caratteristiche fisiche, così, là dove possibile, da attirare anche personale con disabilità.³⁴

³² https://quifinanza.it/lavoro/diversity-management-cose-significato/453751/#Diversity_Management_in_Italia

³³ <https://www.sodexo.it/blog/reclutamento-personale-approccio-inclusivo/>

³⁴ <https://performahrm.com/diversita-equita-inclusione-8-consigli-per-recruiting/>

Importante assicurare accessibilità e supporto, nel caso di persone con handicap, offrendo sostegno e strumenti adeguati, come la possibilità di fare colloqui online o fornire materiale in formato alternativo.

Sarà sicuramente vantaggioso dichiarare esplicitamente l'importanza che ripone l'azienda nei temi relativi al diversity management; sarebbe opportuno specificare anche le competenze e le qualifiche richieste, quali abilità tecniche, esperienze passate, istruzione e, se necessario, certificazione.

A seguire, vi sarà una fase di screening, ovvero di selezione; occorre adottare un metodo di valutazione imparziale, privo di preconcetti e pregiudizi, spesso inconsci. Una strategia semplice ed efficace consiste nell'ignorare il curriculum vitae e con esso tutte le informazioni personali del soggetto in esame, così da valutarlo esclusivamente sulla base delle sue competenze; in alternativa, i CV possono essere analizzati, ma con criterio, ponendo attenzione alle skills che l'individuo possiede, non soffermandosi né a foto né a dati anagrafici.

La fase di screening va effettuata con estrema diligenza, aiuta a ridurre il numero di persone da incontrare nei colloqui, senza rischiare di eliminare candidati potenzialmente importanti per l'azienda.

Avere selezionatori dotati di intelligenza culturale, che siano in grado di esaminare oggettivamente i candidati, è un buon inizio per evitare bias cognitivi; inoltre, risulta efficace scegliere di affidare la selezione a più recruiter, magari con diversi background, poiché favorevole ad implementare questo aspetto; più selezionatori permettono all'azienda di avere vari punti di vista e un'analisi della persona più dettagliata, oltre che garantire una valutazione più equilibrata.

I recruiter devono prepararsi al colloquio, elaborando un'intervista adeguata; durante l'incontro devono assicurarsi che il candidato si senta a suo agio, dandogli l'opportunità di mettersi in mostra in modo equo e offrendo un'atmosfera cordiale e professionale. Il passo successivo è quello di presentare l'azienda, descrivere in modo chiaro la posizione offerta e promuovere l'employer brand, rendendo l'impresa accattivante agli occhi del candidato.

I selezionatori devono prestare la massima attenzione alle risposte degli aspiranti collaboratori e mostrare un interesse genuino.

I colloqui di lavoro costituiscono un momento decisivo, in cui spesso vi sono delle discriminazioni. Secondo i dati Istat, l'incontro di selezione è il primo scoglio e il 57,7% degli intervistati ricorda almeno un episodio di discriminazione, il 12,6% dichiara di essere stata vittima di ostilità a causa del proprio orientamento sessuale; per questo motivo conviene assicurarsi che le domande siano pertinenti e focalizzate sulle competenze e le esperienze dei candidati.³⁵

Al momento del colloquio, il recruiter deve essere di grado cogliere il carattere, il mindset ed i valori della persona, verificando la sua preparazione e le sue abilità.

Il progresso tecnologico può contribuire ad effettuare assunzioni inclusive. La tecnologia, infatti, automatizza i processi di reclutamento e selezione del personale, attraverso, ad esempio, strumenti di profilazione e matching per abbinare i candidati alle posizioni in base alle competenze e alle esperienze piuttosto che alle caratteristiche demografiche; progettare algoritmi di matching fa sì che questi prendano in considerazione la diversità e promuovano candidati con background diversi.

La ricerca attiva di candidati qualificati può avvenire attraverso una serie di canali; oggi è indispensabile l'utilizzo del web e parliamo di e-recruitment, abbreviazione di "electronic recruiting", in riferimento all'uso di tecnologie dell'informazione (TI), in particolare internet e specifici software.

Online troviamo diverse piattaforme di ricerca, che non prevedono solo la pubblicazione dell'annuncio, ma la costituzione di veri e propri contratti sui social media, come nel caso di LinkedIn, uno dei principali strumenti di social recruiting.

2.6) Leadership e impegno del management

Le abilità di leader sono tra le doti più preziose in un mondo in continua evoluzione. Una leadership efficace è uno dei fattori essenziali per il successo di un'organizzazione e della sua sopravvivenza futura.

L'espressione di "leadership" si ricollega alle capacità e competenze, da parte di un individuo, di influenzare un'altra persona, in questo senso la leadership può provenire da individui che non ricoprono il ruolo di leader, ma sfruttano le proprie potenzialità per influire su altri soggetti e raggiungere un determinato scopo.

³⁵ <https://performahrm.com/diversita-equita-inclusione-8-consigli-per-recruiting/>

A volte, il termine leadership differisce da management, poiché quest'ultimo può essere definito come un "far fare le cose da altri", mentre nel primo caso come un "convincere gli altri a fare qualcosa"; se così fosse, la leadership risulterebbe più legata alla motivazione e all'impatto interpersonale.

Il leader è colui che si impegna a creare un clima ove le persone desiderano stare, il suo ruolo prevede forti capacità di comunicazione, di interazione e di gestione delle relazioni. La leadership e l'impegno del management sono decisivi per il successo di qualsiasi iniziativa, soprattutto nel contesto del diversity management.³⁶

I leader inclusivi sono responsabili nello stabilire una visione chiara e una strategia a favore dell'inclusione e della diversità, definendo obiettivi concreti e integrando tutti questi aspetti nella mission aziendale e nelle politiche operative. Essi devono incarnare tutti i valori dell'inclusione, fungendo da modelli positivi per l'intera organizzazione; le loro decisioni devono riflettere un forte impegno volto alla creazione di un ambiente di lavoro equo e accogliente.

La ricerca evidenzia "the six signature traits of inclusive leadership", il modello di leadership inclusiva di Deloitte, una delle più grandi aziende di servizi professionali al mondo, articolato in sei punti:

- 1) impegno, nella promozione del diversity management, che diviene una priorità aziendale e nell'articolazione chiara e autentica dei suoi valori. A livello di team di lavoro significa comprendere le peculiarità dei membri e trattare ognuno con unicità e rispetto, assicurandosi che si senta connesso al gruppo e all'organizzazione;
- 2) coraggio, di affrontare i pregiudizi, le ingiustizie e le difficoltà che possono emergere nel contesto lavorativo, nonché di portare avanti la mission aziendale, le strategie di inclusione e il loro legame con i principi organizzativi; la stessa audacia serve per riconoscere i propri limiti e margini di miglioramento, promuovendo una cultura positiva dell'errore. Questo tratto implica anche la disponibilità a prendere decisioni difficili e sfidare lo status quo per promuovere un ambiente più inclusivo;

³⁶ Graziano Cucchi (2015). *Elementi del soft hr management*, Ancona: La Clua.

- 3) consapevolezza, relativa agli stereotipi, che il leader riconosce e per cui lavora attivamente per individuarli, mitigando i propri e quelli dell'intera organizzazione. Questo punto include la capacità di riflettere sulle proprie azioni e decisioni, oltre che di considerare diverse prospettive e punti di vista;
- 4) curiosità, nello scoprire percezioni alternative, assieme alle esperienze e alle idee altrui, incoraggiando il pensiero divergente. È un carattere che prevede l'ascolto attivo, l'apertura alle differenze e la volontà di apprendere da tutti i membri del team;
- 5) intelligenza culturale, relativa alla capacità di comprendere, rispettare e valorizzare le differenze culturali tra i lavoratori. Un leader inclusivo è in grado di destreggiarsi tra contesti multiculturali e di adattare il proprio stile di leadership alle varie esigenze culturali;
- 6) collaborazione, nel creare un ambiente di lavoro rispettoso e psicologicamente sicuro, dove tutte le voci possono essere ascoltate e valorizzate. La collaborazione implica la capacità di costruire relazioni di fiducia, favorire il lavoro di squadra e sviluppare un senso di appartenenza tra i collaboratori.

Questi sei tratti sono cardinali per contribuire e innescare un processo virtuoso, in cui l'inclusione passa da un livello più individuale e relazionale ad uno in cui diviene una priorità di business, capace di modificare le policy aziendali; significa passare dal "tollerare le diversità" ad una forte convinzione della necessità di introdurre il diversity management.³⁷

Questa forma di leadership è divenuta sempre più rilevante, visto l'impegno di molte aziende nella gestione efficace di un team sempre più diversificato e multidisciplinare. Come abbiamo visto nel modello di Deloitte, i leader inclusivi promuovono l'eterogeneità all'interno dell'impresa, per i numerosi vantaggi che questa può apportare; in relazione ai singoli individui, un vero leader deve essere in grado di individuare il talento e il potenziale di ognuno di loro e sfruttarlo per raggiungere l'obiettivo aziendale prefissato.

Le caratteristiche del leader inclusivo sono ben specifiche, come la consapevolezza dei propri bias e della volontà di gestirli, umiltà nell'ammettere i propri errori; egli espone anche una profonda cultura del feedback, ovvero l'abilità di accogliere e sollecitare

³⁷ <https://divercitymag.it/i-tratti-del-leader-inclusivo/>

riscontri da parte di altri individui e, infine, un'attenzione costante per la valorizzazione e la crescita altrui. Dimostra una mentalità aperta e molta curiosità per gli altri, cercando di comprendere, con empatia, chi li circonda.

Occorre che il leader adotti un linguaggio e dei comportamenti che non siano escludenti nei confronti di alcune categorie di persone ed è consigliabile creare gruppi ricchi di profili eterogenei; deve essere in grado di adottare un comportamento verbale e non verbale appropriato al contesto culturale di riferimento.

La leadership inclusiva non è costituita da azioni occasionali, ma regolari e costanti.

Secondo recenti studi riportati da Harvard Business Review, i team con leadership inclusive hanno il 17% in più di probabilità di avere prestazioni alte, il 20% in più di prendere decisioni migliori e il 29% in più di avere comportamenti collaborativi, oltre che un miglioramento nella percezione dell'inclusione del 10% nell'azienda, che aumenta la presenza a lavoro di quasi un giorno all'anno per dipendente, diminuendo i costi di assenteismo.³⁸

La nuova leadership deve essere capace di sviluppare reti inclusive, sia all'interno dell'azienda per alleggerire le difficoltà e promuovere legami sociali e professionali, sia nelle relazioni con gli stakeholder interni ed esterni, come i clienti. La complessità risiede nel poter garantire una transazione verso un nuovo modello, assicurando lo stesso servizio.

Il management, dal canto suo, deve garantire che le risorse necessarie, finanziarie e umane, siano disponibili per supportare le iniziative del diversity management; questo include l'investimento in formazione, creazione di gruppi di lavoro e sviluppo di programmi di supporto. Esso è infine responsabile dell'attuazione delle politiche di diversità e inclusione, queste devono essere ben integrate nei processi aziendali quotidiani, monitorandole regolarmente per garantire l'efficienza di tutta l'impresa.

³⁸ <https://www.valored.it/news/sei-tratti-della-leadership-inclusiva-per-gestire-efficacemente-la-diversita-in-azienda/>

CONCLUSIONI

Il tema del diversity management diventa sempre più urgente da introdurre nelle aziende, perché il contesto culturale è in continua evoluzione e, con lui, anche le esigenze dei lavoratori e dei futuri candidati; è un dato oggettivo che, oggi, chi cerca lavoro sia sempre più attento alle politiche di inclusività messe in atto dall'impresa. Per restare in linea con i tempi, l'azienda deve essere in grado di evolversi in questo senso e il primo passo è quello di valorizzare le diversità, attraverso l'integrazione del diversity management all'interno delle linee guida dell'organizzazione.

L'ambito lavorativo rappresenta lo specchio della società; con questa consapevolezza, è dunque necessario che le imprese si interrogino su come condurre un business di successo e creare un ambiente organizzativo di valore.

Si sta tentando quindi di andare verso un contesto professionale inclusivo che assicuri un valore strategico e un vantaggio competitivo per l'azienda.

Negli ultimi anni, l'attenzione si è spostata da una progressiva integrazione delle donne in azienda alle persone appartenenti alla comunità LGBTQ+ e agli individui con un'età inferiore ai trent'anni, permettendo loro di sentirsi accolti, rispettati e apprezzati per le loro qualità e per il contributo professionale e umano che possono donare all'azienda e ai suoi dipendenti.³⁹

Tuttavia, le politiche del diversity management non sono rivolte esclusivamente ad un miglioramento dal punto di vista "umano", ma i suoi vantaggi possono presentarsi anche in termini di produttività; di fatti, un ambiente di lavoro inclusivo porta ad una maggior apertura mentale e culturale, alla creazione di idee innovative, ad un maggior benessere, alla crescita di talenti e al miglioramento della performance dei dipendenti, oltre che ad uno scambio più efficace di idee e pensieri e un'elevata responsabilità individuale, causata dalla valorizzazione delle potenzialità di ogni lavoratore.

Il futuro del diversity management sarà caratterizzato da ulteriori evoluzioni e progressi, in risposta a cambiamenti sociali, ma anche tecnologici e normativi. Alcune tendenze e sviluppi chiave che potrebbero modellare il panorama, relativo a questa tematica, nei prossimi anni riguarderebbero l'evoluzione delle normative e dei regolamenti; si prevede

³⁹ <https://www.fare-impresa.ch/sguardo-sul-futuro-del-diversity-management>

che le disposizioni su diversità e inclusione saranno più rigide, con requisiti più stringenti per le aziende, riguardo alla conformità e alla rendicontazione.

Potrebbero emergere standard globali e certificazioni per le pratiche del diversity management, facilitando la comparazione e l'adozione di best practices a livello internazionale.

Come abbiamo già accennato precedentemente, ci sarà uno sviluppo anche in termini tecnologici e digitali, attraverso un uso avanzato dell'intelligenza artificiale e dell'analisi dei dati, che diventeranno sempre più sofisticate per il monitoraggio e il miglioramento della gestione delle diversità; algoritmi sviluppati potranno identificare e ridurre i bias nei processi di assunzione e promozione.

Le tecnologie di collaborazione e comunicazione virtuale potenzieranno l'inclusione, facilitando una partecipazione più equa dei dipendenti in contesti remoti e/o ibridi.

Le aziende in futuro saranno sempre più orientate a costruire una cultura d'impresa integrativa, che non si limiterà a politiche e programmi, ma si estenderà a tutti gli aspetti della vita lavorativa e delle relazioni interne.

La leadership e la formazione dei manager saranno focalizzate sempre di più non solo sulla consapevolezza, ma anche sulle competenze pratiche per gestire e promuovere le diversità in modo proattivo.

Per quanto riguarda i temi di sostenibilità e responsabilità civile, le aziende allineeranno le loro strategie di diversity management con gli SDG (sustainable development goals) delle Nazioni Unite, specialmente quelli relativi all'uguaglianza di genere e alla riduzione delle disuguaglianze. Le organizzazioni saranno, inoltre, più trasparenti riguardo ai loro progressi nella gestione delle diversità e pubblicheranno reports dettagliati sui risultati delle loro iniziative.

L'influenza maggiore sarà da parte delle generazioni future, i millennials e la generazione Z, che entrando sempre più numerose nel mercato del lavoro porteranno con sé una forte enfasi sulla diversità e l'inclusione come valori fondamentali, influenzando le politiche aziendali. I cambiamenti nei valori sociali e culturali continueranno a plasmare le aspettative dei dipendenti e dei consumatori riguardo al diversity management.

Entro il 2025, la Gen Z (i nati tra il 1997 e il 2012) costituirà il 27% della forza lavoro globale e, secondo l'ultimo report di ManpowerGroup, questa è una generazione che pretenderà sempre di più dal proprio datore di lavoro in materia di eterogeneità e

integrazione, di sostegno ai movimenti Lgbtq+ e di impegno per il cambiamento climatico. Oggi, il 68% dei dipendenti, di questa fascia d'età, non è soddisfatto dei progressi fatti dalla propria azienda nel creare un'atmosfera di lavoro inclusiva e il 56% afferma che non accetterà un lavoro in un'impresa che non presenta una leadership diversificata. Questo costituisce un forte campanello di allarme per le aziende, vista la difficoltà nella ricerca e nel successivo trattenimento dei talenti.⁴⁰

La diversità nelle aziende non è solo una necessità, ma anche una risorsa creativa e innovativa per le imprese. La presenza di team diversificati è una potente strategia per le società che cercano un successo a lungo termine.

I vantaggi sono molteplici: aumento della creatività e dell'innovazione, miglioramento della risoluzione dei problemi, delle prospettive di mercato, del coinvolgimento della forza lavoro, dell'adattabilità, della produttività, della reputazione e della performance finanziaria. In aggiunta, lo scambio di molteplici idee e pensieri, aiutano a prendere decisioni migliori e ponderate, nonché comprendere le mutevoli esigenze dei clienti.

Pertanto le organizzazioni dovrebbero implementare la creazione di team diversi basati sul rispetto, sulla comprensione e sulla collaborazione, in modo tale da sviluppare una cultura aziendale inclusiva e apprezzata da tutti.

Abbracciando il diversity management le imprese possono sbloccare il pieno potenziale dei propri team e favorire la crescita, la redditività e il successo sostenibile nel dinamico panorama aziendale odierno.

⁴⁰ <https://www.ilsole24ore.com/art/diversita-e-inclusione-tutti-gap-colmare-aziende-AEfyHQyC>

SITOGRAFIA

- <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/diversity-management-cose-e-perche-e-importante/>
- <https://quifinanza.it/lavoro/diversity-management-cose-significato/453751/>
- <https://blog.reverse.hr/diversity-management#uno>
- <https://www.giuliasirtori.com/risorse-di-coaching-gratuite/coaching-newsletter/articoli/i-team-diversificati-sono-piu-creativi>
- <https://parm.com/it/limportanza-della-diversita-nella-gestione-dei-progetti/#Migliore processo decisionale molteplici prospettive per decisioni informate>
- <https://fastercapital.com/it/contenuto/Vantaggi-derivanti-dalla-creazione-di-team-diversificati-per-il-successo-di-una-startup.html>
- <https://people2results.it/recruiting-e-talent-attraction-come-attrarre-le-nuove-generazioni/>
- <https://www.orienta.net/it/blog-3/visualizza-post/diversita-e-inclusione-una-necessita-per-il-successo-aziendale.html>
- <https://blog.insideout-training.it/talent-retention-cosa-e-perche-importante>
- <https://lumsa.it/sites/default/files/UTENTI/u1129/Diversity%20management%20Dispense2019.pdf>
- <https://www.beformazione.com/pmfacile/la-resistenza-al-cambiamento/>
- <https://factorial.it/blog/gestione-dei-conflitti/#cos'e-la-gestione-dei-conflitti-di-lavoro>
- <https://www.noemahr.com/cosa-sono-i-bias/>
- <https://www.4stars.it/blog/bias-cognitivi-nel-recruiting/>
- <https://www.edenred.it/blog/cultura-aziendale/come-stereotipi-e-bias-influiscono-sulla-parita-di-genere/>
- <https://magazine.comunicazionestrategica.it/siamo-tutti-uguali-il-motto-che-non-paga-nel-lavoro/>
- <https://www.unobravo.com/post/gestione-dei-conflitti-la-regola-delle-tre-c>
- <https://www.michaelpage.it/advice/consigli-di-management/la-gestione-del-colloquio/benefici-e-potenzialità-di-una-strategy-di>
- <https://inhrgroup.it/2023/06/28/diversity-manager-chi-e-e-cosa-fa/>

- <https://farenumeri.it/pianificazione-strategica/>
- <https://asana.com/it/resources/strategic-planning>
- <https://www.ninja.it/come-creare-coinvolgimento-tra-i-dipendenti/#:~:text=Comunicare%20vuol%20dire%20coinvolgere,sul%20lavoro%20e%20quindi%20motivati.>
- <https://factorial.it/blog/gestione-diversita-in-ufficio/#come-implementare-la-gestione-della-diversita-in-azienda>
- <https://preply.com/it/blog/b2b-formazione-e-sviluppo/#:~:text=La%20formazione%20è%20un%20processo,responsabilità%20in%20futuri%20ruoli%20senior.>
- <https://www.adecco.it/servizi-per-le-aziende/cultura-inclusiva-azienda##>
- <https://www.sodexo.it/blog/reclutamento-personale-approccio-inclusivo/>
- <https://performahrm.com/diversita-equita-inclusione-8-consigli-per-recruiting/>
- <https://www.delphiethica.com/blog/analisi-emotivo-comportamentale/leadership-inclusiva.html#:~:text=La%20leadership%20inclusiva%20si%20riferisce,esprime%20liberamente%20il%20proprio%20talento.>
- <https://www.valored.it/news/sei-tratti-della-leadership-inclusiva-per-gestire-efficacemente-la-diversita-in-azienda/>
- <https://divercitymag.it/i-tratti-del-leader-inclusivo/>
- <https://www.sodexo.it/blog/diversity-manager-lavoro-del-futuro/>
- <https://www.ilsole24ore.com/art/diversita-e-inclusione-tutti-gap-colmare-aziende-AEfyHQyC>
- <https://www.fare-impresa.ch/sguardo-sul-futuro-del-diversity-management>

BIBLIOGRAFIA

- G. Cucchi (2015). *Elementi del soft hr management*, La Clua.
- G. Alessandrini, M. Mallen (2020). *Diversity management: genere e generazioni per una sostenibilità resiliente*, Armando Editore.
- A. Di Gregorio (2024). *Bias Cognitivi: Non è solo teoria, È vita quotidiana*, Copyrighted material.
- D. Malaguti (2018). *Fare squadra: Psicologia dei gruppi di lavoro*, Il Mulino.
- R. Fabbro (2018). *Il colloquio di lavoro efficace: errori da evitare e consigli per convincere*, Edises.
- E. Romano (2021). *Leadership e gestione delle risorse umane: Come selezionare, gestire, motivare le risorse umane ed esercitare al meglio la leadership all'interno di una realtà aziendale*, Copyrighted material.

RINGRAZIAMENTI

Non potevo concludere questa tesi senza ringraziare chi più di tutti mi ha supportato e sopportato lungo tutto il percorso:

Al mio papà, per avermi accompagnato ad ogni esame, nonostante i suoi impegni;

Alla mia mamma, per aver sempre trovato le parole giuste da dirmi;

A mia sorella, per aver realmente abbassato la voce ogni volta che gli ho urlato di farlo mentre studiavo.

Grazie per la famiglia che siamo, per i valori ed i principi, siete il dono più prezioso che la vita potesse darmi.

Immensamente grata, Anna Maria.