

## VI Convegno nazionale sul clima organizzativo delle aziende

# Diversity

### Ottenere performance superiori creando un ambiente di lavoro che promuove l'incontro delle diverse caratteristiche personali

L'annuale convegno di Great Place to Work<sup>®</sup> Institute ha trattato quest'anno il tema della diversity. Attraverso interventi di esperti e manager aziendali sono state approfondite le pratiche attraverso cui fare leva sulle differenze individuali.



Durante il convegno sono state premiate ufficialmente le 35 aziende della classifica 2006, stilata da Great Place to Work<sup>®</sup> e pubblicata da Il Sole 24 Ore ed è stato assegnato un riconoscimento all'azienda che ha messo in atto le migliori pratiche nella promozione delle pari opportunità tra uomo donna.

28 marzo - ore 9.00 – 13.00  
Teatro Dal Verme  
Via S. Giovanni Sul Muro, 2 – Milano

## Far leva sulla diversità

---

Operare in una dimensione internazionale, flessibilità, innovazione sono gli imperativi dell'attuale momento economico. E' per questo motivo che la capacità di far leva sulle diversità è diventata un requisito sempre più importante per il successo.

Il capitolo delle pari opportunità tra donna e uomo rappresenta solo un aspetto della tematica della diversità nell'organizzazione. Oggi alcune aziende cercano di affrontare le esigenze del cambiamento e dell'innovazione, attraverso iniezioni di "diversità", per esempio, collocando in un determinato settore persone con know how eterogenei.

Gestire la diversità significa mettere insieme persone con caratteristiche diverse e sviluppare in loro una nuova attitudine di pensiero, che consiste nell'avvicinarsi senza pregiudizi alle tematiche dell'attività aziendale e nel ricercare attivamente i contributi provenienti da approcci differenti dal proprio.

La diversità è un elemento fondamentale della fiducia reciproca, e costituisce dunque il sale di un Great Place to Work.

## Temi del convegno

---

Il convegno, attraverso i contributi di esponenti del mondo accademico, dei media e delle aziende, ha preso in esame alcuni temi inerenti la diversità.

- Diversità tra uomo e donna: limitazioni e autolimitazioni che nascono in un contesto culturale in cui la differenza sembra pesare maggiormente della similarità.
- Gestione dei team internazionali: quali problematiche e quali opportunità possono porre le diversità culturali di membri del team provenienti da diverse culture nazionali e professionali.
- Approcci nei progetti aziendali sulla "Diversity": come e perché le aziende stanno lavorando alla promozione della diversità nei loro contesti organizzativi.
- Best practice nella promozione delle pari opportunità tra uomo e donna: come le migliori aziende lavorano alla creazione di un contesto organizzativo che dà a tutti le stesse opportunità senza distinzioni di genere.

Nel seguito, vengono riproposti gli interventi dei relatori e gli abstract della tavola rotonda.



**Walter Passerini, giornalista de Il Sole 24 e Radio 24**

Le imprese non scelgono il tema della diversity, esso fa **irruzione** all'interno delle imprese: irrompe, in maniera più o meno prevedibile, nella normalità e spiazza le aziende nella loro abituale capacità di programmare e prevedere tutto. E' importante saper riconoscere la diversità e saperla poi gestire al meglio.

La vera diversity è emersa dopo l'11 settembre, ha fatto irruzione nel nostro mondo, dirottando un sistema intero.

La diversity esce dalle linee della prevedibilità e appare un'**eresia**.

Il termine **differenza** è preferibile rispetto alla parola diversità, in quanto permette di allargare la visuale. Le differenze possono essere moltissime: etniche, biologiche, organizzative, ecc... Riconoscere la diversità significa riconoscere le differenze, le quali sono all'ordine del giorno, nella società, come in azienda. **Riconoscere** le differenze è fondamentale, e significa non specchiarsi più nell'altro, ma riconoscerlo per quello che effettivamente è. Spesso ci si crea uno stereotipo dell'altro, e così facendo si afferma la propria superiorità e si resta fedeli alla propria identità.

Ogni impresa è diversa da tutte le altre, è fatta e opera in modo diverso, ma spesso si tende, erroneamente, a ridurre la differenza o la diversità, così come si fa con la complessità. La riduzione spesso coincide con la **rimozione**: si cerca di rimuovere le difficoltà di rispecchiamento nell'altro.

In questo contesto, servono, quindi, dei professionisti della differenza nelle aziende, che aiutino a riconoscere e a gestire la diversità. Sono necessarie delle figure professionali per il successo delle aziende nella gestione della diversità, persone che facilitino la trasformazione della diversity da elemento eccezionale o di emergenza, a elemento di normalità.



**Maria Cristina Bombelli, Laboratorio Armonia- SDA Bocconi**

Maria Cristina Bombelli studia il tema del Diversity Management all'interno del Laboratorio Armonia, che si avvale del contributo di un network di aziende e ha lo scopo di proporre ricerche sul Diversity Management per sviluppare pratiche innovative nella gestione delle persone.

L'intervento della professoressa Bombelli prende le fila da una domanda di fondo: "Perché è importante occuparsi della diversità?"

Esistono diversi tipi di diversità: di culture, di etnie, di religioni, di genere, professionali, di età, ecc...

La diversity diventa oggi un tema sempre più vicino e contingente.

Con la **globalizzazione** all'ordine del giorno e una continua crescita della presenza di **stranieri** in Italia, le differenze culturali costituiscono una spinta ad occuparsi della diversity. Un'altra causa dell'irruzione del tema della diversity è il costante aumento della diversità di **età** nel nostro paese e quindi anche all'interno delle aziende: è in graduale e costante aumento l'indice di vecchiaia, a testimonianza di un continuo invecchiamento della

popolazione. La diversità di età impone un confronto generazionale, e si connota come un tema importante per il futuro. La convivenza di generazioni diverse in azienda implica una conflittualità maggiore e la necessità di affrontare problematiche diverse, come quella del precariato per i giovani e dell'esclusione per gli anziani.

Il tema della diversity è reso ancora più importante dall'aumento dell'**occupazione femminile** degli ultimi anni. E' necessario però rimarcare che l'Italia è il paese europeo con il minor tasso di occupazione femminile e con la minor presenza di donne nei posti di comando: nei Consigli di Amministrazione delle società quotate italiane soltanto il 5% dei consiglieri è donna. Quello delle donne in azienda è un tema di grande attualità, ma spesso si riduce tutto a mera retorica: nonostante se ne parli molto non si intraprendono quasi mai iniziative concrete. Sono rimasti ancora radicati i vecchi pregiudizi che nel passato erano espliciti, mentre ora restano nascosti, come ad esempio la paura della maternità in un paese come l'Italia che è uno dei meno natali, e in cui le donne senza figli fanno comunque difficilmente carriera ad alti livelli.

Oggi per diversità non si intende solo la diversità di gruppi, ma anche la **diversità di professionalità**, ed anche questa è in continuo aumento, e si rivela un tema di sempre maggior rilevanza. La crescente complessità organizzativa, determinata dall'appiattimento della piramide gerarchica e dalla specializzazione e diversificazione dei ruoli, conduce ad una difficile convivenza tra persone con professionalità diverse, come ad esempio tra specialisti e gestionali.

Altri temi relativi alla diversità, ugualmente importanti, sono la diversità di interessi, di bisogni, di rapporto con il lavoro, al quale ognuno dà un significato diverso.

La diversità è quindi un concetto complesso e variegato. E' possibile scomporla e identificarne quattro livelli, legati rispettivamente alla personalità, alle dimensioni interne, a quelle esterne e alle dimensioni organizzative. Le ultime due sono modificabili. La slide sottostante mostra come ogni livello di diversità sia ulteriormente segmentabile in vari aspetti.



Se ci si focalizza sull'individuo, all'interno del tema della diversità, è importante comprendere come ognuno abbia un'**identità multipla**. Quando un individuo è inserito in un contesto nel quale emergono delle differenze, gli aspetti della sua identità inevitabilmente si radicalizzano: l'identità, infatti, si coglie nelle differenze. Quando una persona vive una situazione di contrasto è portata a radicalizzare le caratteristiche specifiche della propria identità: si sentirà

donna in un gruppo di uomini, giovane in un gruppo di anziani, e così via, enfatizzando i molteplici aspetti della propria identità. Se invece il gruppo o la situazione in cui ci si trova si rivela più omogenea ed equilibrata allora le differenze si metabolizzano.

In un contesto complesso tutti siamo portati ad utilizzare degli **stereotipi** per comprendere ciò che ci circonda e per chiarire le relazioni di causa-effetto. Lo stereotipo porta ad idealizzare dei concetti e si rivela una correlazione illusoria: le caratteristiche di un gruppo vengono generalizzate, si radicano delle convinzioni che persistono anche quando non hanno più ragione di esistere. Ognuno deve capire le proprie correlazioni illusorie e cercare di contrastarle, perché lo stereotipo, se radicato, può diventare un pregiudizio, in quanto ad esso si aggiunge una considerazione di valore. Il **pregiudizio** è un atteggiamento, l'espressione agita dello stereotipo, e guida le nostre percezioni, impedendoci di vedere le differenze per quello che realmente sono.

Ogni persona associa alla diversità delle emozioni, le quali hanno caratteristiche diverse:

- *Honeymoon*: innamoramento, curiosità per ciò che è diverso;
- *Disorientamento*: confusione e senso di inadeguatezza rispetto alle proprie abitudini;
- *Ostilità*: sentimenti aggressivi e di fastidio nei confronti del diverso, dovuti ad un eccesso di identità;
- *Integrazione*: comprensione cognitiva degli aspetti di positività dell'altro;
- *Accettazione*: comprensione emotiva dell'altro.

Le aziende devono gestire la diversità e per farlo devono mettere a punto delle apposite politiche. Il **Diversity Management** è necessario per sviluppare politiche organizzative, progettare sistemi operativi e diffondere culture diverse. Tutti questi elementi non possono essere disgiunti per affrontare in maniera adeguata il tema della diversità, in modo tale da riconoscere, accettare ed includere le diversità individuali.

Dal punto di vista gestionale esistono due grandi diversità: di **competenze** e di **bisogni**. Ad esempio, nella gestione di una donna in carriera competente e capace, con dei figli, la sfida non sta più nello sviluppo delle competenze, ma si sposta sui bisogni.

La diversità di competenze non può essere gestita con dei progetti a parte, appositi, ma deve far parte del **mainstream della gestione del personale**: va inserita nell'azienda in maniera profonda, sin dal reclutamento per arrivare fino alla formazione, in un processo complesso di riconoscimento, gestione ed eliminazione degli stereotipi.

Per andare incontro alle esigenze delle persone, e gestire, perciò, in maniera efficace le diversità di bisogni, le aziende possono mettere in atto specifici **progetti** di Diversity Management, che non costituiscono quindi degli interventi collocati nel mainstream della gestione del personale. Si possono portare, in tal senso, degli esempi efficaci:

- Formazione alle persone per imparare a gestire le diversità;
- Riprogettazione spazio-temporale: la classica giornata lavorativa del manager, dalle 9 alle 21, è un elemento di forte esclusione per le donne con figli, quindi progetti di questo tipo prevedono lavoro da casa, periodi sabbatici, una diversa organizzazione dei tempi;
- Servizi di Work and Life Balance come spesa, servizi per l'infanzia e per gli anziani;
- Progetti specifici sulla disabilità;
- Progetti sulle tematiche culturali;
- Risoluzione di problematiche individuali attraverso la formazione one-to-one, come corsi di mentoring e coaching.

Risulta quindi chiaro come la diversity sia un tema non solo di pressante attualità, ma anche di complessa gestione per le aziende oggi.

E' importante non cedere alla retorica della Diversità: non è vero che “diverso è bello”, diverso costa fatica, per non cadere in contraddizioni e stereotipi. Gestire la diversità è individualmente faticoso e organizzativamente problematico.

Il primo, fondamentale, contributo alla gestione trasparente delle diversità è una chiara e coerente meritocrazia. La trasparenza è il migliore dei criteri di gestione, per assicurare un trattamento adeguato per ogni tipo di diversità.



**Amedeo Felisa, Direttore Generale, Ferrari SpA**

In Ferrari ci sono molte diversità e tutte vengono gestite nell’ottica del successo sia organizzativo che economico.

Il primo elemento di diversità in azienda è costituito dalle **persone**: esse sono diverse per età, provenienza, esperienze e competenze. Ferrari è saldamente radicata nel territorio modenese, circa il 40% dei collaboratori proviene dalla provincia di Modena, ma molti dipendenti provengono dall’estero. Nel reparto corse sono presenti collaboratori con 20 nazionalità diverse.

La filosofia dell’azienda è che non conta tanto da dove si proviene, ma conta la bravura delle persone, in ogni campo si cercano le persone migliori. Ferrari punta molto sui gruppi di lavoro, in cui collaborano persone diverse tra loro, soprattutto per lo sviluppo delle nuove auto.

Anche i **mercati** in cui opera Ferrari rappresentano una fonte e un elemento di diversità culturale ed etnica da gestire: l’azienda opera in 52 paesi, in tutti i continenti.

Ferrari collabora con 400 **fornitori**, scelti in tutto il mondo, tra i migliori, per prestazioni, tecnologie e qualità. Ferrari deve richiamare con i suoi prodotti il made in Italy e quindi l’artigianalità, la quale deve essere abbinata però ad un’avanzata tecnologia. La gestione dei fornitori è particolarmente complessa: ciascun fornitore viene classificato a seconda della tipologia di rapporto in essere, e gestito, quindi, in maniera diversa. Ogni anno, come riconoscimento dell’impegno dei più importanti tra essi, Ferrari assegna il premio Podio Ferrari ai migliori fornitori che si sono distinti per la tecnologia, l’innovazione e l’eccellenza italiana.



Ferrari ha poi **due anime** diverse da gestire: quella delle vetture da strada e da corsa, ognuna con le proprie peculiarità ed esigenze.

La Diversità in Ferrari si connota quindi come una necessità, e va gestita. Il problema fondamentale è partire da questa inevitabile diversità e renderla un elemento di successo.

Ferrari, per fare questo, esplicita i propri valori, che costituiscono la guida nella gestione delle diversità, in un decalogo. Alcuni dei valori fondamentali dell'azienda verranno esposti di seguito.

**Territorialità e Internazionalità** sono valori fondamentali per Ferrari: l'azienda, come già ricordato, pur essendo saldamente radicata nel territorio modenese, ha collaboratori, fornitori e clienti provenienti da tutto il mondo.

**Individuo e Gruppo** sono altre parole chiave della gestione in Ferrari: ogni attività è gestita da un gruppo di lavoro, molto spesso di respiro internazionale e a volte interfunzionale. E' proprio attraverso questi gruppi che Ferrari è riuscita a gestire in modo industriale il comparto delle auto da corsa, e a trasferire elementi tipici delle auto da corsa in quelle da strada, arrivando ad abbinare con successo dinamicità e gestione di stabilità.

Le **persone** sono l'asset principale di Ferrari, e questo si traduce in concrete politiche e in progetti tangibili, non resta solo un proclama a livello retorico. Attraverso il programma Formula Uomo, Ferrari cura le persone e l'ambiente di lavoro, anche dal punto di vista fisico, in quanto il sito produttivo è considerato fondamentale per produrre i risultati. Vicinanza alle persone e completa trasparenza sono due valori importantissimi per l'azienda, e sono stati tradotti in concreto anche negli edifici dal famoso architetto Fuksas.

## Tavola rotonda: esperienze aziendali nella promozione della diversità

Durante lo spazio dedicato alla tavola rotonda, ogni relatore ha parlato di un aspetto particolare della diversity, ricollegandosi ai progetti e alle politiche che vengono applicati nella propria azienda.



**Miguel Bernabeu, Head of General Medicines, Novartis**

Il tema della diversity riguarda in prima persona Miguel Bernabeu, in quanto spagnolo che lavora in una multinazionale. Bernabeu ha studiato medicina, parla correntemente quattro lingue, ma, in quanto spagnolo, è stato, all'inizio della sua carriera, considerato inferiore a candidati inglesi o tedeschi. Proprio per questo motivo si è profondamente interessato al tema della diversità.

La diversity è un tema scomodo e difficile da affrontare per ogni azienda, ma se viene gestita nella maniera più adeguata conduce al successo, rende l'azienda più creativa e predisposta al cambiamento.

In Novartis è già ben gestita la diversità di età, ma il vero obiettivo è la gestione di successo della diversità di genere. Il management di sesso femminile in Italia è solo il 19% del totale, mentre in Novartis la stessa percentuale si alza fino al 23%. Questo è un buon punto di partenza, ma non basta ancora, l'azienda è impegnata per fare di più. E' molto più difficile per una donna che per un uomo far carriera, in generale, ma anche in Novartis: per far

carriera, una donna deve ogni anno far registrare una performance superiore rispetto a quella di un uomo. Non basta, come per gli uomini, avere un alto potenziale.

In Novartis hanno compreso che una donna, per la sua carriera e il suo sviluppo professionale, ha più bisogno di coaching che di training tecnico, per questo è stato creato un sistema di mentoring ad hoc per le donne.

Novartis consente alle donne che rientrano dopo il periodo di maternità di riprendere la posizione che occupavano in precedenza senza alcun problema.

Per incrementare la presenza di donne in azienda, in fase di selezione, tra profili simili viene scelta una donna.

Negli ultimi anni Novartis ha fatto dei passi in avanti nella gestione della diversity di genere: ad esempio il capo della rete di vendita a livello mondiale è una donna.



**MariaLaura Tresoldi, Direttore HR, Market Leader Italy, American Express**

American Express, da più di 150 anni, cerca di rinnovarsi per ottenere successo in un ambiente molto competitivo.

Le persone sono di fondamentale importanza per l'azienda, in quanto società di servizi.

Il fondatore di American Express, James C. Fargo, aveva affermato nel 1891 che nessuna donna avrebbe mai lavorato per la sua azienda, nemmeno gratis. Oggi, invece, circa il 70% dei dipendenti di American Express è donna. La percentuale, però, si inverte per i livelli manageriali, dove solo il 30% è di sesso femminile.

Dal 1990 l'azienda fa, in tutto il mondo, un'analisi della diversità; 57 persone nel mondo si occupano della diversity, e in particolare 16 in Europa, con lo scopo di trovare ed implementare delle iniziative specifiche sulla diversity, che si collochino nella strategia aziendale, in quanto la diversità è considerata un elemento strategico, parte del core business.

Nell'indagine interna che American Express realizza ogni anno, uno dei valori misurati è la diversity, che viene analizzata secondo varie sfaccettature: due delle domande si propongono di valutare se il capo rispetta i propri collaboratori dando loro la possibilità di esprimersi e dando loro uguali opportunità sul luogo di lavoro.

I programmi di diversity management in American Express sono in continua evoluzione: la diversity è diventata un patrimonio dell'azienda.

Quest'anno, in particolare, l'azienda si è focalizzata su tre diversi elementi per la gestione della diversità:

- piano di formazione per leader e non leader con la finalità di costruire competenze per gestire la diversità. L'obiettivo di questo intervento è quello di capire la diversità e nel contempo di dare degli strumenti pratici di gestione;
- definizione del target della presenza di donne in ruoli manageriali al 33%. Per garantire il raggiungimento di questo obiettivo, fin dalla fase di recruitment e selezione si pongono degli standard di riferimento: almeno il 50% dei curricula ricevuti deve essere di donne, e, in caso di parità di profilo tra diversi candidati, si deve scegliere una donna per la posizione aperta.
- Sono state messe a punto delle iniziative pilota per incrementare la flessibilità per le donne e le persone con una famiglia a cui badare (figli, anziani, ecc...).

La struttura del Diversity Management di American Express può apparire pesante, ma ha dato nel tempo risultati concreti.



**Maria Antonella Desiderio, Direttore Finance, Coca Cola HBC Italia**

---

Coca Cola è fortemente orientata al risultato, tutte le persone che vi lavorano devono avere passione ed essere proiettate verso una costante ricerca dell'eccellenza.

Non ci sono discriminazioni di trattamento tra uomini e donne, le pari opportunità sono sempre garantite. Per ogni dipendente, uomo o donna, è previsto un percorso professionale mirato.

Il 24% dell'organico di Coca Cola è formato da donne, questo dato è notevolmente cresciuto negli ultimi anni, in particolare, la percentuale di manager donne sul totale donne rispecchia fedelmente quella dei manager uomini sul totale di uomini in azienda.

Negli ultimi anni c'è stata una forte campagna di assunzioni mirata, per garantire una maggior presenza di donne nel personale di vendita.

Nel programma di sviluppo dei talenti sono presenti più donne che uomini.

Parlando della propria esperienza personale, M. Antonella Desiderio ha rimarcato come sia entrata in Coca Cola ricoprendo subito un ruolo importante e ricevendo il massimo supporto da parte dell'azienda. Quando è rientrata dopo il periodo di maternità, ha ricoperto la stessa posizione che aveva occupato in precedenza e ha fatto ulteriormente carriera.

La maggior parte dei membri del suo team di lavoro, nell'ambito del controlling, è costituita da donne. In accordo con le politiche generali dell'azienda, alle madri sono concessi orari speciali, per consentire un migliore equilibrio tra lavoro e vita familiare.



**Anna Di Silverio, Direttore Public Sector, Microsoft**

---

Anna Di Silverio, prima di essere direttore di un'importante divisione commerciale di Microsoft, è stata responsabile di una divisione tecnica, occupando quindi una posizione in genere tipicamente maschile.

Essere donna, nel corso della sua carriera professionale, non ha mai costituito un problema per lei, anche se l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata non è mai stato perfetto.

Microsoft è attenta al tema della diversity, fa molto per gestire in modo adeguato la diversità, ma la strada da percorrere è ancora lunga. Anna Di Silverio è l'unica donna direttore fino ad oggi in Microsoft Italia, e l'obiettivo è fare in modo che altre donne possano raggiungere questa posizione.

La diversity per Microsoft non è solo un fattore etico, è diventato sempre più un fattore competitivo: il mercato in cui opera l'azienda è fatto da molte diversità, per avere successo bisogna tener conto di tutti questi elementi, e gestirli nel modo migliore; è fondamentale, poi, essere creativi al massimo per competere con efficacia, e la creatività emerge quando c'è un confronto con la diversità.

Il riconoscimento e la gestione della diversità sono fattori culturali, più che fissati per scritto, dovrebbero essere diffusi nella cultura di un'azienda.

I progetti che ottengono maggior successo sono quelli creati ed implementati da gruppi i cui componenti hanno culture diverse.

Microsoft presta molta attenzione ad iniziative concrete per la gestione della diversity, a partire dalle assunzioni. Finché la diversità non entrerà nella cultura della società e la sua gestione non diventerà un fattore spontaneo, è stata fissata al 40% delle assunzioni la percentuale di donne da inserire in azienda. Nel primo periodo di introduzione, questa pratica ha creato non pochi problemi, ma poi è diventata una prassi.

Sono stati messi a punto percorsi di mentoring specifici per i talenti, dei percorsi professionali e di carriera, nell'ottica di una migliore gestione delle diversità in azienda. L'azienda ha implementato momenti di formazione specifici sulla diversity, con l'aiuto anche di esperti esterni, come il Laboratorio Armonia.

La percentuale di donne manager in Microsoft è in continua crescita.

Per creare un ambiente lavorativo più corretto è necessario non soltanto valutare quando il management sia attento ai problemi legati alla diversity, ma anche fornire strumenti per una migliore gestione del tempo e dell'equilibrio tra lavoro e tempo libero. Non si deve più misurare il contributo di una persona in base alle ore di permanenza in ufficio, in Microsoft non si fissano riunioni dopo le 18, in modo da agevolare una migliore gestione del tempo.

L'azienda ha adottato tecnologie e strumenti per favorire le persone, come il lavoro da casa, il servizio di lavanderia interna, la possibilità di fare la spesa on-line, e una scuola materna interna, che rende l'ambiente lavorativo anche più simpatico e umano.

L'obiettivo dell'azienda è che tutte queste iniziative diventino un progetto coerente e costante per la gestione della diversity.

E' stato creato un Diversity Council per la vigilanza sul tema della diversity, per monitorare e implementare le strategie in questo campo.

Al termine degli interventi dei relatori, il pubblico ha potuto far loro delle domande per approfondire le politiche e le azioni concrete che ogni azienda mette in atto per gestire la diversity.

### **Novartis**

L'azienda ha costituito un comitato per la diversity, che assicura che in nessun paese la società commetta delle discriminazioni.

In fase di valutazione viene prestata molta attenzione alla diversità, che costituisce uno degli obiettivi valutati.

### **American Express**

American Express ha inizialmente riportato in Italia le politiche sulla diversity studiate ed applicate dall'azienda negli Stati Uniti, ma è risultato subito evidente che la realtà italiana presenta problemi specifici e diversi. Il management ha quindi iniziato a creare iniziative e politiche ad hoc per l'Italia.

In genere, quando intraprende iniziative particolari, il management di American Express si avvale di più pareri, interni ed esterni, in quanto ha compreso che è fondamentale vedere il problema da più punti di vista diversi.

In American Express ci sono persone appartenenti a culture, religioni e con valori diversi, e la permanenza in azienda è mediamente molto alta (circa 15 anni): un'approfondita comprensione della diversità, in un ambiente di questo tipo, è quindi un elemento fondamentale non solo per praticare l'inclusione, ma anche per differenziare e gestire nel modo più adeguato le diverse persone.

In American Express non c'è differenza retributiva tra uomini e donne, grazie soprattutto al retaggio meritocratico degli Stati Uniti.

### **Coca Cola**

La diversità in Coca Cola è una ricchezza. Spesso vengono organizzate esperienze di permanenze temporanee di dipendenti di sedi straniere in Italia: questa è una prassi diffusa, con l'obiettivo di favorire uno scambio culturale e, nel contempo, un miglioramento della performance.

In Coca Cola non esiste un management della diversità, in quanto esso dev'essere permeato nell'organizzazione, in tutti i suoi livelli, nella cultura della società.

L'azienda ha creato dei gruppi di progetto interfunzionali per lo studio di iniziative di work/life balance, come l'asilo interno, il servizio di lavanderia, di pagamento delle bollette, ecc...

Anche la diversità di età non è un problema in Coca Cola: l'anzianità aziendale media è tra i 15 e i 20 anni, e ogni 5 anni le persone che sono in azienda da più tempo ricevono una medaglia commemorativa dall'Amministratore Delegato, segno della riconoscenza dell'azienda per il loro lavoro. Molti dipendenti hanno scelto, nel corso dell'ultimo anno, di rimanere a lavorare in Coca Cola oltre l'età pensionabile, segno del fatto che percepiscono come positivo il loro ambiente di lavoro.

### **Microsoft**

Gestire la diversità deve costituire un impegno per tutti in azienda. Se l'obiettivo è accelerare il processo di gestione della diversità, è però necessario che qualcuno se ne occupi nello specifico con un lavoro concreto, che monitori la situazione e le politiche in essere (hiring, promozioni in base a percentuali sancite in modo da garantire equità, lancio e monitoraggio di iniziative).

Il comitato per la diversity in Microsoft si confronta con gli stessi comitati di altre aziende, al fine di promuovere un rapporto e un confronto positivo, che sia di sostegno al diversity management di tutte le aziende coinvolte.



**Gilberto Dondé, Amministratore Delegato, Great Place to Work Institute Italia**

Il 2007 è stato proclamato dall'Unione Europea l'anno delle pari opportunità.

La discriminazione, oltre che sbagliata ed illegale, è un enorme spreco di risorse, di talenti e di competenze.

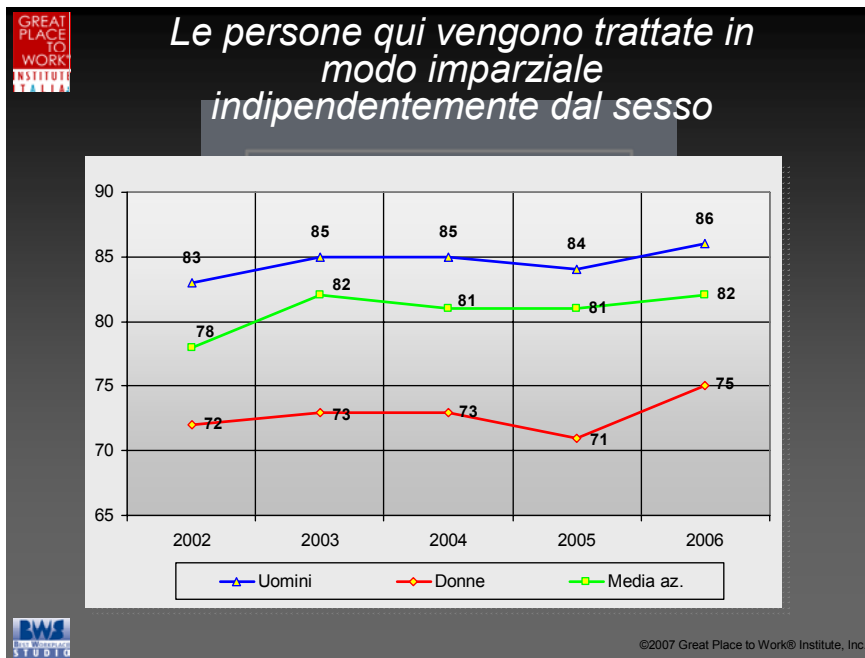
La diversità nasce dalle polarizzazioni, un primo passo per gestirla nel modo più corretto è quello di riconoscerne l'esistenza, e il passo successivo da compiere è quello di accettarla.

Il problema della diversità c'è da sempre, così come il problema della polarizzazione: in genere noi siamo ancorati alla tradizione, alla memoria, perché ci danno la sicurezza di stare nella linea tracciata, che conosciamo bene. Anche la sicurezza è un criterio che guida sempre il nostro agire. Dall'altra parte c'è tutto il discorso del cambiamento, che è lo strumento attraverso il quale si arriva alla scoperta, a vedere ciò che è diverso da noi. In quest'ottica la somiglianza è un criterio che non serve più a nulla, perché iniziamo a scoprire la diversità.

Diversità è pensare al futuro, percorrere strade ignote, usare la razionalità.

La percezione di giustizia nelle 35 Best della classifica di quest'anno è senza dubbio elevata: la larga maggioranza dei dipendenti delle migliori aziende ha dichiarato che nel loro ambiente di lavoro le persone sono trattate in modo imparziale indipendentemente dall'età (75% di risposte positive), dall'origine etnica (92%), dal genere (82%), dall'orientamento sessuale (88%), e dalla condizione di disabilità (91%).

Tuttavia, la percezione di giustizia da parte degli uomini e delle donne presenta notevoli differenze: le risposte positive degli uomini all'item "Le persone qui vengono trattate in modo imparziale indipendentemente dal sesso" sono costantemente, e di gran lunga, superiori rispetto a quelle delle donne, come evidenziato dalla slide sottostante.



Le aziende italiane, anche le migliori, hanno ancora molta strada da percorrere: nonostante anche a livello europeo le percezioni delle donne riguardo all'equità di trattamento siano meno positive di quelle degli uomini, in Italia questo divario è di molto superiore rispetto a quello che si registra in Europa (13 punti di differenza in Italia, contro 6 in Europa).

E' necessario creare la cultura della diversità, in modo tale che essa inizi ad essere concepita come un fattore competitivo che porta all'innovazione e al successo. Perché questo accada, la cultura della diversità deve entrare nel credo delle aziende, nel set dei loro valori e nelle loro strategie.

## Assegnazione dell'award alla migliore azienda nella promozione delle pari opportunità

---

Al termine degli interventi dei relatori, è stato assegnato un riconoscimento all'azienda che si è distinta come migliore nella promozione delle pari opportunità tra uomo e donna.

Gaia Morselli ha esposto i criteri che il team di valutazione di Great Place to Work ha seguito nel determinare il vincitore di questa speciale classifica.

Sono state prese in considerazione tutte le 35 aziende della classifica, i criteri impiegati hanno preso in esame tre diversi aspetti:

- i dati emersi dal questionario di GPtW distribuito alle persone, e in particolare la percezione delle donne su tutti gli aspetti del clima organizzativo delle singole aziende, e, nello specifico, la percezione delle donne sull'affermazione relativa all'assenza di discriminazioni per sesso nel luogo di lavoro.
- la percentuale di donne in posizione manageriale, confrontata con quella della popolazione femminile in azienda;
- le politiche che le aziende hanno sviluppato per favorire le pari opportunità al loro interno.

Da quest'analisi sono emerse tre aziende candidate: American Express, Johnson Wax e W. L. Gore e Associati.

La società vincitrice quale migliore azienda per la promozione delle pari opportunità tra uomo e donna è:

**AMERICAN EXPRESS.**