

Laura Innocenti

VALORIZZARE LA DIVERSITÀ

**Creare benessere individuale
e successo organizzativo
attraverso l'inclusione**

PR

Persone, Reti, Lavori

Idee e strumenti per il management delle persone

Collana diretta da Laura Borgogni e Gabriele Gabrielli

FRANCOANGELI



Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

1157. **Persone, Reti, Lavori**

Idee e strumenti per il management delle persone

Collana diretta da Laura Borgogni e Gabriele Gabrielli

Comitato scientifico: Guido Alessandri, Gian Vittorio Caprara, Claudio Giovanni Cortese, Franco Fraccaroli, Paolo Gubitta, Raoul C. D. Nacamulli, Silvia Profili, Alessia Sammarra

Viviamo un'epoca di profonde trasformazioni. Quella ecologica (verso la sostenibilità) e quella del digitale sembrano avere le implicazioni più significative nella società, nell'economia, nel lavoro e nei suoi modelli organizzativi.

In questo contesto la persona è sempre più esposta su molteplici versanti che la coinvolgono frammentandone e ricomponendone continuamente la sua identità: quella più intima, che la confronta con il suo modo di essere, i suoi valori, i suoi progetti, le sue emozioni, i suoi equilibri tra vita personale e lavorativa; quella sociale, che la colloca in una rete in quanto soggetto "connesso" a più contesti e comunità; quella organizzativa e professionale, che la vede protagonista e partecipe di articolate dinamiche di gruppo, relazioni di lavoro, processi produttivi nelle loro mutate articolazioni dell'*habitat phygital*. L'attenzione poi del tutto recente e pressante al benessere, principio che guida la costruzione del lavoro dignitoso e sostenibile nelle organizzazioni, ha ribaltato la concezione stessa della gestione delle risorse umane, ora non solo attenta al raggiungimento dei risultati ma anche alla tutela della salute e del benessere integrale della persona.

Economia e innovazione, leadership e modelli organizzativi, lettura delle dinamiche culturali si integrano dunque con una prospettiva psicologica e psico-socio-organizzativa andando a comporre un panorama composito e interdisciplinare di competenze, conoscenze e visioni che si condizionano e influenzano reciprocamente.

La collana *Persone, Reti, Lavori* che fin dal suo nascere aveva colto i segnali di questa trasformazione e dei suoi molteplici fattori e l'importanza di un approccio multidisciplinare attento alle interdipendenze, ora si rinnova per continuare ad essere un attore del cambiamento includendone i molteplici linguaggi e approcci.

La sua finalità è quella di proporsi come un luogo nel quale cogliere la trama dei mutamenti e fornire idee, evidenze e strumenti per la sua gestione nei contesti organizzativi. Un luogo che, attraverso uno sguardo attento a intrecciare visione, valori, politiche e strumenti del management delle persone nelle organizzazioni moderne, vuole essere un laboratorio di ricerca e di sperimentazione; un luogo ove ricomporre quindi l'ambito della riflessione e quello della decisione, la sfera delle ipotesi e quella della ricerca operativa, pensiero e management, luoghi di formazione e luoghi della responsabilità di gestione.

La modalità resterà quella originaria: collocare la presentazione di modelli, tecniche, pratiche operative dentro una cornice teorica che ne consenta la lettura e l'interpretazione. La teoria della tecnica farà dunque da sfondo alla parte pratica-operativa; tale modalità costituirà, insieme ai contenuti proposti, l'elemento distintivo della collana.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella homepage al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Laura Innocenti

VALORIZZARE LA DIVERSITÀ

**Creare benessere individuale
e successo organizzativo
attraverso l'inclusione**

FRANCOANGELI

In copertina: Centro educativo Kurt Löwenstein Team internazionale
Wikimedia Commons

Isbn: 9788835167082

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione	pag.	11
1. La diversità come risorsa: mito o realtà?	»	15
1.1 Unire diversità e performance	»	15
1.1.1 Cultura organizzativa e diversity advantage	»	18
1.1.2 Modelli organizzativi e diversity advantage	»	19
1.1.3 Diversità e performance	»	21
1.2 Verso una gestione sostenibile delle diversità	»	23
1.3 Valorizzazione della diversità e responsabilità sociale	»	29
2. Identità e diversità nei contesti di lavoro	»	34
2.1 I principali modelli teorici per comprendere la diversità	»	34
2.2 Stigma, stereotipi e pregiudizi	»	37
2.3 Le dimensioni della diversità	»	40
2.3.1 Il modello di Gardenswartz e Rowe	»	41
2.3.2 Diversità manifeste e diversità profonde	»	42
2.3.3 Diversità invisibili	»	44
3. Le diversità manifeste	»	45
3.1 Le diversità di genere: una sfida irrisolta	»	45
3.1.1 Donne e occupazione	»	47
3.1.2 Trasparenza salariale e differenziale retributivo di genere	»	48
3.1.3 Il rapporto biennale sulla situazione del personale maschile e femminile	»	53
3.1.4 La certificazione della parità di genere	»	54

3.2 Le diversità di età: impatto dell'evoluzione demografica nelle aziende	pag.	58
3.2.1 I diversi significati dell'età	»	60
3.2.2 Età e performance	»	65
3.2.3 Generazioni a confronto	»	67
3.3 Le differenze etniche: accogliere una diversità che viene da lontano	»	70
3.3.1 Le differenze etniche nel contesto di lavoro italiano	»	71
4. L'emergere delle diversità invisibili	»	74
4.1 Il processo della disclosure	»	74
4.2 La sfida delle patologie croniche nei contesti organizzativi	»	78
4.2.1 Malattie croniche e discriminazione	»	79
4.2.2 Malattie croniche, abilità e motivazione al lavoro	»	81
4.2.3 Malattie croniche: il ruolo dei capi e dell'organizzazione	»	84
4.3 La neurodiversità	»	87
4.3.1 Progettare ambienti di lavoro inclusivi per persone neurodivergenti	»	89
4.3.2 I benefici della valorizzazione delle risorse neurodivergenti	»	92
4.4 Le differenze di orientamento affettivo	»	94
4.4.1 Il lessico LGBT	»	95
4.4.2 Differenze di orientamento affettivo e lavoro	»	96
4.4.3 Diritti e tutele sul lavoro per le persone LGBT	»	98
5. Il diversity climate	»	101
5.1 Clima e cultura organizzativa	»	101
5.2 L'affermazione del diversity climate	»	103
5.3 I "confini" del diversity climate	»	109
5.4 Misurare il diversity climate	»	110
5.5 L'impatto del diversity climate	»	112
6. Leve di people management e valorizzazione della diversità	»	117
6.1 L'affermazione dello Human Resource Management	»	117

6.2 I sistemi HRM e la loro applicazione: implicazioni per le minoranze	pag.	119
6.3 Il diversity management: evoluzione e affermazione di un approccio orientato all'inclusione nelle imprese	»	122
6.3.1 Pratiche finalizzate ad accrescere la diversità	»	123
6.3.2 Pratiche finalizzate a valorizzare la diversità	»	127
6.3.3 Pratiche finalizzate a ricompensare in modo equo	»	132
6.3.4 Pratiche finalizzate a favorire l'inclusione	»	138
Bibliografia	»	143

A Luisa, Irene e Agnese

Introduzione

Quasi quaranta anni fa il rapporto *Workforce 2000* (Johnston, Arnold, 1987) predisse che con l'arrivo del nuovo millennio le aziende americane avrebbero avuto una composizione dei loro organici molto più eterogenea, con una presenza significativamente più elevata di donne e persone provenienti da minoranze etniche fino a quel momento ai margini del mercato del lavoro. Il tempo non solo ha dato ragione agli autori del report, ma ha messo in luce che avevano ampiamente sottostimato il fenomeno. Da un lato, i temi legati alla diversità e alla sua valorizzazione hanno oltrepassato i confini americani, ponendo sfide alle aziende in larga parte dei Paesi occidentali; dall'altro, le condizioni di diversità che suscitano interesse si sono estese ben oltre le caratteristiche di genere e di etnia (Kollen, 2021). In sintesi, la crescente eterogeneità nella composizione degli organici è ormai una realtà che non può più essere ignorata, come conferma il crescente impegno su questo fronte anche di importanti organismi internazionali (OECD, 2023).

La diversità nei contesti organizzativi è spinta e sostenuta da molteplici fattori, quali una maggiore attenzione all'equità di genere, l'evoluzione demografica in atto in molti Paesi occidentali, il superamento dei confini nazionali. L'orizzonte stesso delle imprese sta cambiando, spingendole a confrontarsi con un mercato più vasto, diversificato ed esigente, trasformazione che richiede maggiori capacità di innovazione e creatività. A questi elementi si è aggiunta recentemente una sempre più diffusa sensibilità sui temi della sostenibilità e della responsabilità sociale di impresa.

Con quale "postura" si pongono le aziende di fronte a questi nuovi scenari e quale ruolo attribuiscono alla diversità? Ogni azienda interpreta le sollecitazioni poste dalla diversità in modo coerente con la propria visione del business e con il rapporto che ha con l'ambiente in cui opera.

Alcune aziende possono vedere nella diversità la fatica di dover mettere in

discussioni approcci e prassi consolidate e rassicuranti. Ambienti di lavoro omogenei offrono condizioni note e prevedibili, riducendo l'ansia e lo stress legati all'incertezza che proviene dal confronto con il diverso. In questi contesti, l'attenzione alla diversità è spesso disattesa, offuscata da valutazioni manageriali di breve periodo e dal mantenimento dello *status quo*.

La diversità può anche essere interpretata come un'evenienza a cui rispondere in modo reattivo. In questo scenario le imprese riconoscono l'importanza di conformarsi a istanze imposte dall'esterno che invitano a rimuovere condizioni o prassi che possono svantaggiare alcuni gruppi di collaboratori. L'attenzione è quindi rivolta prioritariamente ad assicurare eque opportunità, che però non sempre garantiscono l'inclusione e la valorizzazione delle minoranze (Gilbert *et al.*, 1999).

La diversità può essere vista anche come un'opportunità per rendere l'azienda più competitiva e accrescere la capacità di rispondere alle sfide sempre più complesse poste dal mercato. Promuovere una maggiore eterogeneità nei gruppi di lavoro può quindi rappresentare una chiave per raggiungere migliori performance organizzative (McKinsey&Company, 2020).

Vi è poi una nuova visione della diversità che la ritiene un valore per l'organizzazione e una sfida da accogliere per imprimere un cambiamento positivo sia all'interno che all'esterno dei contesti di lavoro. Questa prospettiva si lega fortemente all'affermazione del paradigma della sostenibilità che, facendo leva sui principi della solidarietà, della consapevolezza e della responsabilità sociale, afferma l'importanza di garantire equità, dignità e rispetto alle persone nei contesti di lavoro. In quest'ottica, la valorizzazione della diversità rappresenta quindi una scelta etica per le imprese (Greenwood, Freeman, 2011; Guest, Woodrow, 2012).

Quale che sia l'approccio adottato dall'azienda, la diversità attiva dinamiche complesse che coinvolgono una pluralità di attori, non solo chi sente di appartenere a una minoranza, ma anche capi, colleghi e *HR business partner*/gestori. Parlare di diversità vuol dire, da un lato dar voce alle persone e affrontare temi legati a stigma, stereotipi e pregiudizi per fare emergere percezioni, vissuti e aspettative di chi all'interno di un contesto organizzativo si riconosce in una *minority*. Dall'altro, implica analizzare le possibili risposte adottate dalle imprese per gestire la crescente eterogeneità dei propri organici. Nel tempo si è sviluppata un'intensa produzione di studi e ricerche che hanno indagato l'una e l'altra prospettiva, con evidenze non sempre concordi che fanno emergere questioni ancora irrisolte, sia di natura teorica che metodologica.

Attraverso l'integrazione di tre prospettive chiave – il *diversity management*, l'*organisational behaviour* e lo *human resource management* – il

volume si propone di offrire una vista di insieme delle principali sfide legate al tema della valorizzazione della diversità. L'obiettivo è da un lato dare evidenza dei punti fermi raggiunti, dall'altro delineare possibile aree di ricerca il cui approfondimento possa contribuire ad una migliore comprensione delle implicazioni della diversità nei contesti di lavoro, a livello individuale e organizzativo.

L'auspicio è che la prospettiva proposta nel volume possa offrire spunti di riflessione utili a ricercatori e imprese impegnati in un percorso di valorizzazione della diversità che richiede molto impegno e nuove risposte.

Il volume si articola in sei capitoli.

Il primo capitolo introduce il tema della diversità e della sua valorizzazione nei contesti organizzativi ripercorrendo le principali spinte e i razionali che hanno sostenuto nel tempo l'importanza di creare ambienti di lavoro inclusivi e eterogenei. Particolare attenzione viene prestata al legame tra responsabilità sociale di impresa e *diversity management*. Il capitolo si sofferma, inoltre, sull'analisi dei principi teorici che supportano una relazione positiva tra diversità e performance organizzative.

Il secondo capitolo esamina i meccanismi psicologici che più frequentemente si attivano di fronte all'esperienza della diversità, privilegiando la prospettiva di chi associa la sua identità ad un gruppo minoritario. Inoltre, per favorire una migliore comprensione della diversità nei contesti organizzativi vengono presentate e descritte le più diffuse e consolidate classificazioni della diversità.

Il terzo e il quarto capitolo sono dedicati ad approfondire specifiche condizioni di diversità. In particolare, il terzo capitolo offre una riflessione sulle diversità di genere, di età e di appartenenza etnica, tre condizioni largamente analizzate negli studi sulla diversità ma che continuano a richiedere attenzione. Accanto a queste sfide solo parzialmente risolte, si assiste ad una continua espansione delle dimensioni che possono alimentare discriminazione, esclusione e marginalizzazione nei luoghi di lavoro. Il quarto capitolo propone, pertanto, un approfondimento su tre condizioni di diversità emergenti: le malattie croniche, la neurodiversità e la diversità di orientamento affettivo. Particolare attenzione viene dedicata al fenomeno della *disclosure*, ovvero la decisione di rendere esplicita la propria condizione di diversità nel contesto di lavoro.

Il *diversity climate* rappresenta l'oggetto del quinto capitolo. Si tratta di un costrutto che ha guadagnato crescente importanza negli studi e nei contesti organizzativi, confermando un ruolo fondamentale nel favorire la comprensione delle dinamiche relative alla diversità negli ambienti di lavoro. Il capitolo è dedicato proprio ad accrescere la consapevolezza sul *diver-*

sity climate, evidenziando le potenzialità e i punti di attenzione che esso pone a ricercatori e manager.

Infine, il volume si chiude ripercorrendo le principali pratiche di gestione delle risorse umane alla luce delle sfide della diversità e della sua valorizzazione. Larga parte degli studi e delle ricerche sui sistemi di HRM per lungo tempo ha privilegiato una visione “olistica” della popolazione aziendale, assumendo che le pratiche fossero applicate a tutti i collaboratori in modo equo e uniforme e che tutti reagissero allo stesso modo. Al contrario, le persone appartenenti a una minoranza spesso vivono l’implementazione delle pratiche HR come un’esperienza caratterizzata da esclusione e iniquità. Il capitolo mette in luce queste criticità ma anche soluzioni e interventi efficaci in un’ottica di *diversity management*.

Ringraziamenti

Questo volume nasce dall’esigenza di sistematizzare le riflessioni e le esperienze di ricerca sul tema della diversità che ho maturato negli ultimi anni. Si tratta di un interesse professionale e personale che si è consolidato nel tempo e di cui sento una forte valenza etica e sociale. Pensando alle mie figlie e ai loro giovani amici e amiche che si affacciano al mondo del lavoro credo sia importante dare un contributo, seppur piccolo, affinché si possano inserire in ambienti organizzativi realmente inclusivi ed equi.

Queste pagine non sarebbero mai state possibile senza il supporto di alcune persone alle quali va tutta la mia gratitudine. Un primo ringraziamento va a Gabriele Gabrielli, il cui impegno intellettuale e concreto nel promuovere ambienti di lavoro che rispettino la dignità della persona è un esempio e uno stimolo prezioso. Desidero inoltre ringraziare Silvia Profili e Alessia Sammarra con le quali ho condiviso in questi ultimi anni molte importanti sfide professionali. Il loro sostegno è stato fondamentale in tanti momenti di stanchezza e la loro competenza fonte di arricchimento.

Un ringraziamento particolare va anche ai due anonimi *reviewer* che hanno letto il manoscritto nella sua versione preliminare, i cui preziosi suggerimenti hanno certamente contribuito a migliorare la stesura finale del volume.

Desidero inoltre ringraziare l’Editore e in particolare Ilaria Angeli e Federica Franco per avermi offerto la possibilità di realizzare questo progetto editoriale.

Un ultimo ringraziamento va ad Alberto Busnelli per il suo immancabile appoggio.

1. La diversità come risorsa: mito o realtà?

L'attenzione alla diversità e alla sua valorizzazione è un tema che accompagna le organizzazioni da alcuni decenni, subendo nel tempo significative evoluzioni. In questo capitolo analizziamo le principali motivazioni che hanno alimentato l'interesse a creare ambienti di lavoro eterogenei e inclusivi. Partendo dalla spinta iniziale posta dal “*business case for diversity*” e dalla necessità di rispondere a istanze normative che imponevano pari opportunità ed un equo trattamento per le minoranze, esploreremo l'emergere di una nuova visione per la quale accrescere la diversità della forza lavoro risponde a istanze etiche di giustizia e solidarietà. Il capitolo si sofferma inoltre sull'analisi dei principi teorici che supportano una relazione positiva tra diversità e performance organizzative.

1.1 Unire diversità e performance

Le organizzazioni continuano a essere sfidate e arricchite dalla diversità della loro forza lavoro. Inarrestabili cambiamenti economici e sociali stanno profondamente influenzando la composizione degli organici di molte imprese. La spinta crescente verso una sempre più forte equità di genere, il superamento dei confini nazionali e le incalzanti trasformazioni demografiche in atto in molti paesi occidentali sono solo alcune delle forze che hanno imposto un'accelerazione alla diversità nei contesti organizzativi.

Genere, cultura nazionale, età sono infatti le forme di diversità sulle quali da più tempo si sono accesi i riflettori nelle imprese, seguite da molte altre condizioni demografiche e sociali. La continua espansione delle dimensioni che possono essere oggetto di discriminazione, marginalizzazione e esclusione nei contesti organizzativi impone infatti, alle imprese di sviluppare una visione più ampia e articolata della diversità della forza lavoro.

Sono molteplici le definizioni di diversità a cui si può fare riferimento, in questo libro ci avvaliamo di quella proposta da Kreitner e Kinicki (2004) che identificano la diversità come «la molteplicità di differenze e somiglianze individuali che esistono fra le persone» (p. 41). La combinazione di tali caratteristiche contribuisce a creare l'unicità di ogni individuo e a orientare il modo in cui ciascuno interpreta gli stimoli, si relaziona con gli altri e indirizza le proprie azioni (Ricco, 2008).

I primi segnali di attenzione da parte delle imprese nei confronti della diversità e delle sue implicazioni sul business risalgono ai primi anni Novanta e hanno dato origine a un dibattito che ha coinvolto accademici e manager ed è, a tutt'oggi, intenso e attuale. A tale proposito non si può non citare il contributo di Lew Platt, CEO di Hewlett Packard, che ha certamente lasciato il segno. Il manager, infatti, si è fatto per primo promotore della necessità di dimostrare il “*business case for diversity*” (Fig. 1), espressione ormai entrata a far parte del lessico del *diversity management*.

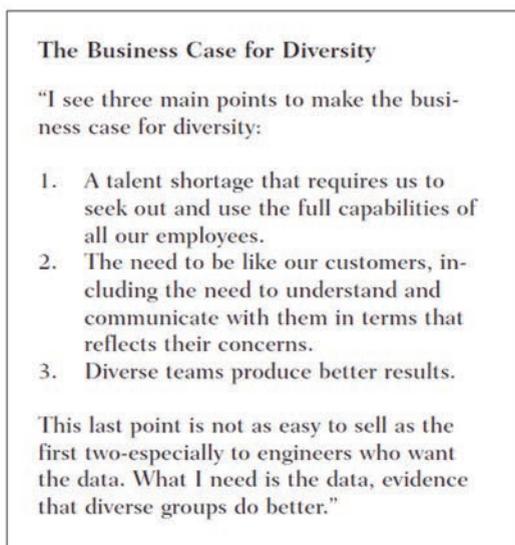


Fig. 1 – *The Business Case for Diversity*, Lew Platt. Fonte: Kochan et al., 2003

In sostanza, si cominciava ad affermare il principio che gestire la diversità in modo efficace fosse una necessità aziendale per almeno tre ragioni: rispondere all'eterogeneità crescente del mercato del lavoro e dei clienti; avere un bacino di risorse più ampio in cui selezionare i propri talenti e, soprattutto, avere performance aziendali migliori. Questa visione ha quindi

legato in modo prioritario la diversità a benefici diretti per l'impresa. La scelta di arricchire il livello di eterogeneità della forza lavoro era quindi strumentale al conseguimento di risultati organizzativi migliori.

Questa impostazione rendeva indispensabile avere evidenze concrete che supportassero i potenziali benefici di una diversificazione degli organici. Non è un caso che partendo proprio dall'istanza sollevata da Lew Platt si sia investito molto nella ricerca di conferme al sostegno del “*business case for diversity*”.

La pressione a dimostrare il legame positivo tra diversità e performance organizzative ha sostenuto negli anni una produzione scientifica davvero vasta, ma con evidenze non sempre concludenti (Richard, Miller, 2013; Guerci *et al.*, 2018). Per comprendere meglio questa complessa relazione è utile esaminare, seppure brevemente, i principali contributi teorici che la supportano.

Un primo filone teorico collega l'effetto positivo della diversità sulle performance ad una maggiore ricchezza del capitale umano dell'organizzazione in termini di conoscenze, competenze e abilità. Contesti di lavoro eterogenei hanno quindi più elevate capacità di interagire con l'esterno, raccogliendo stimoli e sollecitazioni da ambienti diversi. Cox e colleghi nel loro studio (1993) sono stati tra i primi a mettere in luce che team composti da persone con un differente *background* etnico e razziale producevano soluzioni più innovative rispetto a gruppi omogenei. Anche secondo Van Knippenberg e colleghi (2004), la diversità di prospettive nei team di lavoro può favorire scambi di conoscenze e informazioni e portare a modalità inusuali e originali nell'affrontare i compiti attesi. Evidenze analoghe sono emerse anche da altri studi che hanno analizzato la diversità di genere, confermando una maggiore creatività nei gruppi misti. Si collocano in questo filone teorico anche alcune ricerche condotte sui team direzionali che mettono in luce l'impatto positivo dell'eterogeneità nella composizione dei board sulla definizione delle strategie e sulle performance dell'organizzazione.

Tutti questi studi confermano il principio secondo il quale la diversità in sé è un valore, poiché una forza lavoro eterogenea assicura una molteplicità di conoscenze ed esperienze che sono una fonte di ricchezza per l'organizzazione.

Un secondo filone teorico che contribuisce a fornire un supporto a cui ancorare la relazione positiva tra diversità e performance è la *Resource-based view* (Barney, 1991). Secondo questo approccio, la combinazione delle proprie risorse rappresenta per l'impresa la chiave vincente per ottenere un vantaggio competitivo. Centrale per la *Resource-based view* è l'idea che una risorsa per essere considerata fonte di vantaggio competitivo

debba essere rara, distintiva e difficilmente sostituibile (Barney, 1991). Il capitale umano presenta queste caratteristiche poiché non è trasferibile in altri contesti organizzativi ed è difficilmente imitabile. Ne consegue che le risorse umane, come e forse più di quelle tecnologiche, possono rivestire un'importanza strategica per il successo dell'organizzazione (Innocenti, 2013).

Coerentemente con queste premesse si può quindi ritenere che la diversità sia una fonte di vantaggio competitivo poiché crea un assetto organizzativo unico e difficile da imitare. Infatti, per un'organizzazione replicare la composizione dell'organico di un'altra impresa risulta piuttosto complesso e sfidante, soprattutto tenendo conto del fatto che molte importanti condizioni di diversità non sono manifeste. Ne consegue che la “combinazione” delle diversità espresse dalle persone che lavorano in un'impresa rappresenta un fattore distintivo in grado di fare la differenza rispetto ai competitor (Richard, Miller, 2013). Ma ciò che contribuisce a rendere l'eterogeneità una fonte di vantaggio competitivo non è solo il “mix” particolare della forza lavoro, ma anche il modo in cui tale diversità viene gestita. Le soluzioni implementate dall'organizzazione per rispondere all'esigenza di valorizzazione della propria diversità rappresentano infatti una risposta *firm specific* rara e difficile da imitare (Richard, Miller, 2013).

I benefici della diversità sulle performance sono, inoltre, influenzati da fattori di contesto, quali la strategia, la cultura organizzativa e il sistema di *people management* adottati in ogni impresa. Alcuni studi che hanno adottato come riferimento i quattro approcci strategici proposti da Miles e Snow (1978) hanno evidenziato un impatto positivo più forte della diversità sull'efficacia delle organizzazioni che adottano una strategia di esplorazione rispetto ad altre con una strategia di tipo difensivo oppure analitico o reattivo (Richard, Miller, 2013).

1.1.1 Cultura organizzativa e diversity advantage

Il *Competing Values Framework* (Cameron, Quinn, 2006) (Fig. 2) offre un'interessante prospettiva per analizzare il ruolo della cultura nel favorire il *diversity advantage*. Questo approccio propone quattro tipologie di cultura sulla base di due dimensioni: il grado di flessibilità vs. stabilità richiesto dall'ambiente e la misura in cui il focus strategico e i punti di forza sono interni o esterni all'organizzazioni. Le quattro tipologie associate a questi fattori sono:

- la cultura adattiva;
- la cultura del risultato;
- la cultura di clan;
- la cultura burocratica.

Vi sono ampie evidenze che sottolineano che la diversità nei contesti organizzativi per esercitare un impatto positivo necessita un contesto che enfatizzi la coesione, la partecipazione, la fiducia (Richard *et al.*, 2002). Alcuni autori, inoltre, hanno rilevato che la presenza nei gruppi di lavoro di condizioni che incoraggiano la libertà di espressione facilita l'apertura e la partecipazione di membri che appartengono a minoranze (Swann *et al.*, 2004). Ne consegue che il *diversity advantage* si manifesta con maggiore probabilità in un ambiente caratterizzato da una cultura di clan, piuttosto che dalle altre tre tipologie (Richard, Miller, 2013).



Fig. 2 – Tipologie di cultura organizzativa. Fonte: adattamento da Daft, 2021

1.1.2 Modelli organizzativi e diversity advantage

Anche la progettazione dell'organizzazione rappresenta una dimensione di contesto che può rafforzare o attenuare l'impatto della diversità. Tradizionalmente le organizzazioni possono essere classificate lungo un continuum che vede a un estremo il modello di progettazione meccanico, all'altro il modello organico (Burns, Stalker, 1961) (Fig. 3).