



# UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

Sede Amministrativa: Università degli Studi di Padova

Sede Consorziata: Università degli Studi di Udine

Dipartimento di Ingegneria Elettrica Gestionale e Meccanica

SCUOLA DI DOTTORATO DI RICERCA IN:  
INGEGNERIA GESTIONALE ED ESTIMO  
INDIRIZZO: INGEGNERIA GESTIONALE  
CICLO XXII

## **GESTIONE DELLA DIVERSITÀ. MODELLI ED EVIDENZE EMPIRICHE**

**Direttore della Scuola :** Ch.mo Prof. Giuseppe Stellin

**Supervisore :** Ch.mo Prof. Alberto F. De Toni

**Dottorando :** Erika Bernardi

Dicembre 2009







<i>Indice delle figure</i> .....	VII
<i>Indice delle tabelle</i> .....	XI
<i>Sommario</i> .....	XV
<i>Abstract</i> .....	XVII
<i>Introduzione</i> .....	XIX

## **PARTE I - LA DIVERSITÀ**

<b>1. La diversità in biologia</b> .....	<b>3</b>
1.1. <i>Introduzione</i> .....	3
1.2. <i>Definizioni di diversità biologica</i> .....	3
1.3. <i>Introduzione all'evoluzione biologica</i> .....	5
1.4. <i>La variabilità genetica</i> .....	9
<b>2. La diversità in sociologia</b> .....	<b>11</b>
2.1. <i>Introduzione</i> .....	11
2.2. <i>Dimensione sociale della diversità</i> .....	11
2.3. <i>Pregiudizio e discriminazione</i> .....	12
2.3.1. <i>Le principali forme di pregiudizio</i> .....	12
2.3.2. <i>Le principali forme di discriminazione: razzismo, sessismo, etnocentrismo e xenofobia.</i>	13
2.4. <i>Sviluppo di atteggiamenti e comportamenti discriminatori</i> .....	14
2.5. <i>Lingua e conflitti da essa derivanti</i> .....	15
<b>3. La diversità in economia</b> .....	<b>17</b>
3.1. <i>Introduzione</i> .....	17
3.2. <i>Sviluppo economico e diversità</i> .....	17
3.3. <i>Relazione tra i sistemi biologici ed economici</i> .....	18
3.4. <i>Meccanismi di crescita della diversità</i> .....	18
3.4.1. <i>Varietà e selezione</i> .....	19
3.5. <i>Dinamiche della diversità nei sistemi economici</i> .....	20
3.6. <i>Modelli per lo sviluppo economico</i> .....	20

## **PARTE II - LA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ**

<b>4. La gestione della diversità</b> .....	<b>23</b>
4.1. Introduzione .....	23
4.2. Le risorse umane.....	23
4.3. I filoni di studio della diversità.....	24
4.4. Classificazione delle diversità .....	26
4.5. Il percorso verso la gestione della diversità.....	29
4.5.1. Affirmative action .....	30
4.5.2. Pari Opportunità.....	31
4.5.3. Valuing diversity .....	32
4.5.4. Dall'affirmative action alla gestione della diversità.....	32
4.6. La gestione della diversità .....	33
4.6.1. Le aree di studio e di applicazione della gestione della diversità.....	35
4.6.2. Approcci alla gestione della diversità .....	35
4.7. Da organizzazione monolitica a organizzazione multiculturale.....	36
<b>5. Modelli per la gestione della diversità</b> .....	<b>39</b>
5.1. Introduzione .....	39
5.2. Modelli operativi per la gestione della diversità.....	40
5.2.1. Modello della ProGroup.....	40
5.2.2. Modello del DiversityAtWork .....	41
5.2.3. Modello della Mi.St Diversity Consulting .....	43
5.2.4. Modello della DuPont .....	44
5.2.5. Modello della Ibis Consulting Group.....	46
5.3. Modelli di analisi dei requisiti necessari per la gestione della diversità .....	47
5.3.1. Modello di Cox (1993).....	47
5.3.2. Modello di Iles (1995).....	52
5.3.3. Modello di Cross e Blackburn White (1996) .....	53
5.3.4. Modello di Kossek (1996).....	55
5.3.5. Modello di Gilbert, Stead, Ivancevich (1999).....	58
5.3.6. Modello di Hicks-Clarke e Iles (2000).....	59
5.3.7. Modello dell' Australian Center for International Business .....	60
5.3.8. Modello dell' Istud.....	63
5.3.9. Modello di Hubbard (2004).....	64
5.3.10. Modello di Pless e Maak (2004) .....	65
5.3.11. Modello dell' Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad.....	67
5.3.12. Modello dell' Office of Affirmative Action Compliance .....	69

5.4. <i>Classificazione dei modelli per la gestione della diversità</i> .....	71
<b>6. <i>La cultura e la cultura organizzativa</i></b> .....	<b>75</b>
6.1. <i>Introduzione</i> .....	75
6.2. <i>Definizione di cultura</i> .....	75
6.2.1. <i>Cultura e identità</i> .....	77
6.3. <i>Interpretazioni della cultura</i> .....	77
6.3.1. <i>Cultura come programma mentale</i> .....	77
6.3.2. <i>Cultura come modo nel quale le persone risolvono i problemi</i> .....	78
6.4. <i>Gli elementi della cultura</i> .....	78
6.5. <i>Le differenze culturali</i> .....	80
6.5.1. <i>Le identità culturali</i> .....	81
6.6. <i>I modelli per lo studio della cultura</i> .....	82
6.6.1. <i>Modello di Cox (1993)</i> .....	82
6.6.2. <i>Modello di Trompenaars e Hampden-Turner (1997)</i> .....	87
6.6.3. <i>Modello di Hofstede (2005)</i> .....	88
6.7. <i>Cultura nazionale, organizzativa e di funzione</i> .....	93
6.8. <i>La cultura organizzativa</i> .....	93
6.8.1. <i>Le quattro tipologie di cultura organizzativa di Deal e Kennedy (1982)</i> .....	94
6.8.2. <i>Le quattro tipologie di cultura organizzativa di Quinn e Rohrbaugh (1983)</i> .....	96
6.8.3. <i>Le quattro tipologie di cultura organizzativa di Trompenaars e Hampden-Turner (1997)</i>	96
6.8.4. <i>Le quattro tipologie di cultura organizzativa di Goffe e Jones (1998)</i> .....	99
6.8.5. <i>Le quattro tipologie di cultura organizzativa di Hofstede (2005)</i> .....	101
6.9. <i>Analisi comparata tra le diverse tipologie di classificazione</i> .....	103
<b>7. <i>Obiettivi della ricerca</i></b> .....	<b>107</b>

### **PARTE III - STUDIO EMPIRICO DELLA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ**

<b>8. <i>Metodologie di ricerca</i></b> .....	<b>111</b>
8.1. <i>Introduzione</i> .....	111
8.2. <i>Metodologie di ricerca</i> .....	112
8.2.1. <i>Case research</i> .....	113
8.2.2. <i>Survey</i> .....	117
8.2.3. <i>Action research</i> .....	120
8.2.4. <i>Modellazione quantitativa</i> .....	123
8.3. <i>Strumenti di raccolta dati</i> .....	126
8.4. <i>Casi studio multipli e raccolta dati mediante questionari</i> .....	128

8.5. Il protocollo della ricerca .....	129
<b>9. Il modello teorico di studio .....</b>	<b>135</b>
9.1. Introduzione .....	136
9.2. Il processo di formulazione del modello teorico.....	136
9.3. Definizione delle variabili del modello.....	138
9.4. Ipotesi di relazioni tra costrutti .....	142
9.5. Formulazione del modello teorico di studio .....	143
9.5.1. Cultura organizzativa .....	144
9.5.2. Valori culturali di integrazione .....	148
9.5.3. Competenze manageriali per la gestione delle diversità .....	152
9.5.4. Strumenti per l'integrazione delle diversità e integrazione delle diversità .....	155
9.5.5. Relazioni del modello .....	156
9.6. Formulazione delle domande e delle ipotesi di ricerca.....	157
<b>10. Progettazione della ricerca empirica .....</b>	<b>159</b>
10.1. Introduzione .....	160
10.2. Pianificazione del progetto di ricerca .....	160
10.2.1. Definizione dei macrovincoli e dei bisogni informativi.....	160
10.2.2. Definizione del campione.....	161
10.2.3. Selezione della metodologia di raccolta dati.....	163
10.3. Progettazione e realizzazione dello strumento di misura.....	164
10.3.1. Operazionalizzazione delle variabili e selezione degli item.....	165
10.3.2. Formulazione delle domande .....	171
10.3.3. Sviluppo delle scale.....	172
10.3.4. Redazione del questionario .....	173
10.4. Scelta delle aziende.....	174
10.4.1. Identificazione dei rispondenti .....	175
10.5. Test pilota.....	176
10.6. Raccolta dei dati mediante lo strumento utilizzato.....	177
<b>11. Funzioni per l'analisi dei dati della ricerca .....</b>	<b>181</b>
11.1. Introduzione .....	182
11.2. Analisi preliminare .....	182
11.3. Analisi fattoriale esplorativa e confermativa.....	183
11.4. Analisi di affidabilità .....	187
11.5. Correlazione lineare .....	188
11.6. Regressione lineare multipla .....	188

## **PARTE IV - RISULTATI DELLA RICERCA**

<b>12. I risultati della ricerca .....</b>	<b>193</b>
12.1. Introduzione: dati dell'analisi .....	194
12.2. Analisi introduttiva dei requisiti per la gestione della diversità .....	195
12.3. Analisi preliminare dei dati .....	196
12.4. Analisi fattoriale .....	201
12.4.1. Analisi fattoriale esplorativa.....	201
12.4.2. Purificazione delle misure .....	204
12.4.3. Analisi fattoriale confermativa .....	205
12.5. Analisi di affidabilità .....	208
12.6. Verifica di ipotesi.....	209
12.6.1. Analisi di correlazione .....	209
12.6.2. Analisi di regressione lineare multipla .....	213
<b>13. Conclusioni .....</b>	<b>219</b>
13.1. Implicazioni teoriche .....	220
13.2. Implicazioni manageriali.....	221
13.3. Limiti della ricerca e sviluppi futuri.....	222

## **PARTE V - APPENDICI**

Appendice A – Il questionario .....	225
Appendice B – Progettazione dell'intervista semi-strutturata .....	231
B.1. Progettazione dell'intervista semi-strutturata .....	231
B.2. Formulazione delle domande per l'intervista semi-strutturata .....	232
Appendice C – Report dei casi studio .....	235
C.1. Introduzione .....	235
Azienda 1 – Settore edile .....	236
Azienda 2 – Settore assicurativo, finanziario e immobiliare.....	250
Azienda 3 – Settore automobilistico .....	264
Azienda 4 – Settore edile .....	273
Bibliografia.....	285
Sitografia .....	295



## Indice delle figure

---

<i>Figura 4. 1 - Modello interpretativo delle teorie sulla diversità nei gruppi (Adattato da Williams e O'Reilly, 1998)</i>	26
<i>Figura 4. 2 - Le dimensioni della diversità (Adattato da Gardenswartz e Rowe, 1995)</i>	27
<i>Figura 4. 2 – Matrice di classificazione delle tipologie di diversità</i>	29
<i>Figura 4. 3 - Modello di sviluppo temporale delle quattro attività</i>	30
<i>Figura 4. 4 - Matrice di classificazione degli approcci all'acculturazione (Adattato da Reiger e Wong-Reiger, 1991)</i>	35
<i>Figura 5. 1 - Modello di Cox e Blake, 1991 (Adattato da Cox, 1993)</i>	48
<i>Figura 5. 2 - Modello generale di Kossek (Adattato da Kossek, 1996)</i>	55
<i>Figura 5. 3 - Fattori necessari per supportare la gestione delle diversità (Adattato da Kossek, 1996)</i>	56
<i>Figura 5. 4 - Modello di Pless e Maak (Adattato da Pless e Maak, 2004)</i>	65
<i>Figura 5. 5 - Matrice cambiamento vs approccio</i>	71
<i>Figura 5. 6 - Matrice profondità di intervento vs articolazione del modello</i>	71
<i>Figura 5. 7 - Matrice profondità di intervento vs grado di coinvolgimento dell'azienda con l'esterno</i>	72
<i>Figura 6. 1 - I tre livelli di unicità nello Human mental programming (Adattato da Hofstede, 2005)</i>	75
<i>Figura 6. 2 - “Onion diagram”: manifestazioni della cultura a vari livelli di dettaglio (Adattato da Hofstede, 2005)</i>	77
<i>Figura 6. 3 - Modello di cultura (Adattato da Trompenaars, Hampden-Turner, 1997)</i>	78
<i>Figura 6. 4 - Grafico delle dimensioni culturali applicate ai paesi europei (Fonte: ITIM, 2005)</i>	90
<i>Figura 6. 5 - Grafico delle dimensioni culturali applicate alla realtà italiana (Fonte: ITIM, 2005)</i>	90
<i>Figura 6. 5 - Situazione religiosa in Italia (valutazione percentuale) (Fonte: ITIM, 2005)</i>	90
<i>Figura 6. 6 - Dimensioni di Hofstede applicate ai paesi cattolici (Fonte: ITIM, 2005)</i>	91
<i>Figura 6. 7 - Le quattro tipologie di cultura organizzativa del modello di Deal e Kennedy (Adattato da Deal e Kennedy, 1982)</i>	93
<i>Figura 6. 8 – Le quattro tipologie di cultura organizzativa del modello di Trompenaars e Hampden-Turner (Adattato da Trompenaars e Hampden-Turner, 1997)</i>	95
<i>Figura 6. 9 - Il modello Double S Cube di Goffee e Jones (Adattato da Goffee e Jones, 1999)</i>	98
<i>Figura 6. 10 - Le quattro tipologie di cultura organizzativa secondo il modello di Hofstede (Adattato da Hofstede, 2005)</i>	100
<i>Figura 8. 1 – Cicli della action research (Adattato da Coughlan e Coughlan, 2002)</i>	121

<i>Figura 8. 2 - Schema di ripetizione nei casi studio multipli utilizzato in questa ricerca (Adattato da Yin, 2003)</i>	128
<i>Figura 8. 3 - Processo di pianificazione della raccolta dati mediante survey (Adattato da: Forza, 2002)</i>	130
<i>Figura 8. 4 - Rappresentazione delle attività di ricerca seguite</i>	131
<i>Figura 9. 1 - Attività di ricerca descritte in questo capitolo</i>	133
<i>Figura 9. 2 - Modello teorico di studio formulato</i>	142
<i>Figura 9. 3 - Competing Value Framework (Quinn e Rohrbaugh, 1983)</i>	144
<i>Figura 9. 4 - Modello teorico di studio e ipotesi di ricerca</i>	156
<i>Figura 10. 1 - Attività di ricerca descritte in questo capitolo</i>	157
<i>Figura 11. 1- Attività di ricerca descritte in questo capitolo</i>	179
<i>Figura 12. 1 - Attività di ricerca descritte in questo capitolo</i>	191
<i>Figura 12. 2 - Posizionamento delle quattro aziende in funzione alla cultura organizzativa dominante attuale</i>	197
<i>Figura 12. 3 - Posizionamento delle quattro aziende del campione in funzione ai valori culturali di integrazione</i>	198
<i>Figura 12. 4 - Posizionamento delle 4 aziende in funzione alle competenze prevalenti possedute</i>	199
<i>Figura 12. 5 - Grafico decrescente degli autovalori (analisi fattoriale esplorativa)</i>	200
<i>Figura 12. 6 - Grafico decrescente degli autovalori (analisi fattoriale confermativa)</i>	204
<i>Figura 12. 7 - Modello teorico di studio e ipotesi di ricerca</i>	207
<i>Figura 12. 8 - Modello teorico verificato nello studio</i>	215
<i>Figura 13. 1 - Modello di studio teorico formulato per questa ricerca con variabili e nessi causali da verificare</i>	217
<i>Figura 13. 2 - Modello teorico di studio validato dalla ricerca empirica</i>	218
<i>Figura C. 1 - Cultura organizzativa dominante attuale e ideale</i>	237
<i>Figura C. 2 - Cultura organizzativa attuale in relazione alla nazionalità dei rispondenti</i>	239
<i>Figura C. 3 - Cultura organizzativa attuale vista da dirigenti, team leader e collaboratori</i>	240
<i>Figura C. 4 - Livello di importanza medio dei 6 valori culturali di integrazione presenti nella cultura organizzativa aziendale</i>	241
<i>Figura C. 4 - Valori culturali di integrazione in relazione alla nazionalità dei rispondenti</i>	242
<i>Figura C. 5 - Valori culturali di integrazione in relazione al ruolo assunto nell'organizzazione</i>	243
<i>Figura C. 6 - Competenze manageriali presenti nell'organizzazione</i>	244
<i>Figura C. 7 - Le competenze dei team leader viste con gli occhi dei dirigenti, dei collaboratori e dei team leader stessi</i>	245
<i>Figura C. 8 - Cultura organizzativa dominante attuale e ideale</i>	251
<i>Figura C. 9 - Cultura organizzativa attuale in relazione alla nazionalità dei rispondenti</i>	253
<i>Figura C. 10 - Cultura organizzativa attuale vista dai manager e dai collaboratori</i>	253
<i>Figura C. 11 - Livello di importanza medio dei 6 valori culturali di integrazione presenti nella cultura organizzativa aziendale</i>	255
<i>Figura C. 12 - Valori culturali di integrazione in relazione alla nazionalità dei rispondenti</i>	256

<i>Figura C. 13 - Valori culturali di integrazione in relazione al ruolo assunto nell'organizzazione</i>	256
<i>Figura C. 14 - Competenze manageriali presenti nell'organizzazione</i>	258
<i>Figura C. 15 - Le competenze dei team leader viste con gli occhi dei superiori, dei collaboratori e dei team leader stessi</i>	259
<i>Figura C. 16 - Cultura organizzativa dominante attuale e ideale</i>	264
<i>Figura C. 17 - Cultura organizzativa attuale in relazione alla nazionalità dei rispondenti</i>	265
<i>Figura C. 18 - Livello di importanza medio dei 6 valori culturali di integrazione presenti nella cultura organizzativa aziendale</i>	266
<i>Figura C. 19 - Valori culturali di integrazione in relazione alla nazionalità dei rispondenti</i>	267
<i>Figura C. 20 - Competenze manageriali presenti nell'organizzazione</i>	268
<i>Figura C. 21 - Cultura organizzativa dominante attuale e ideale</i>	269
<i>Figura C. 22 - Cultura organizzativa attuale vista da dirigenti, team leader e collaboratori</i>	275
<i>Figura C. 23 - Livello di importanza medio dei 6 valori culturali di integrazione presenti nella cultura organizzativa aziendale</i>	276
<i>Figura C. 24 - Valori culturali di integrazione in relazione al ruolo assunto nell'organizzazione</i>	277
<i>Figura C. 25 - Competenze manageriali presenti nell'organizzazione</i>	278
<i>Figura C. 26 - Le competenze dei team leader viste con gli occhi dei dirigenti, dei collaboratori e dei team leader stessi</i>	279



## Indice delle tabelle

---

<i>Tabella I. 1- Struttura della tesi</i>	XXIV
<i>Tabella 1. 1 - Tipi di diversità biologica</i>	3
<i>Tabella 1. 2 - Confronto tra teoria evolutiva di Lamark e Darwin</i>	8
<i>Tabella 4. 1 - Risposta dei tre tipi di organizzazioni alla struttura concettuale di Cox (Fonte: Cox, 1993)</i>	37
<i>Tabella 5. 1 - Le fasi del modello Total Equity Solution (Fonte: DiversityAtWork, 2006)</i>	42
<i>Tabella 5. 2 - Modello della DuPont: le cinque aree di intervento e le quattro iniziative principali</i>	44
<i>Tabella 5. 3 - Strumenti per il cambiamento dell'organizzazione (Fonte: Cox, 1993)</i>	51
<i>Tabella 5. 4 - Classificazione dei modelli in funzione al focus di analisi e all'ente sviluppatore</i>	70
<i>Tabella 6. 1 - Differenze di genere negli stili di comunicazione (Adattato da Tannen, 1990)</i>	84
<i>Tabella 6. 2 - Tabella dei valori delle dimensioni culturali (Fonte: ITIM, 2005)</i>	88
<i>Tabella 6. 12 - Classificazione dei modelli di studio della cultura organizzativa</i>	103
<i>Tabella 8. 1 - Classificazione delle metodologie di ricerca (Yin, 2003)</i>	110
<i>Tabella 8. 2 – Progetti di caso studio (Yin, 2003)</i>	112
<i>Tabella 8. 3 - Scelta del numero e del tipo di casi (Adattato da Voss et al., 2002)</i>	113
<i>Tabella 8. 2 – Test parametrici (Forza, 2002)</i>	117
<i>Tabella 8. 3 – Principali tecniche di analisi multivariata (Forza, 2002)</i>	118
<i>Tabella 8. 4 – Comparazione tra la scienza positivista e l'action research (Coughlan e Coughlan, 2002)</i>	119
<i>Tabella 8. 5 – Principali metodologie di ricerca e strumenti di raccolta dati</i>	126
<i>Tabella 9. 1 - Classificazione dei modelli in funzione al focus di analisi</i>	135
<i>Tabella 9. 2 - Variabili dei modelli per la diversità: caratteristiche e autori/enti di riferimento</i>	136
<i>Tabella 9. 3 - Variabili del modello teorico formulato per la ricerca</i>	139
<i>Tabella 9. 4 - Relazioni di causalità tra variabili per la gestione della diversità verificate da studi empirici</i>	140
<i>Tabella 10. 1 - Verifica di ipotesi (Fonte: Berenson e Levine, 1989)</i>	161
<i>Tabella 10. 2 - Determinazione della dimensione del campione (Fonte: Forza, 2002)</i>	161
<i>Tabella 10. 3 - Vantaggi e svantaggi degli strumenti di raccolta dati (Adattato da Forza 2002)</i>	162
<i>Tabella 10. 4 - Studi in cui è stata testata l'affidabilità dell'OCAI</i>	164
<i>Tabella 10. 5 – Principali item dei costrutti individuati in letteratura per il valore culturale di integrazione solidarietà</i>	165
<i>Tabella 10. 6 – Principali item dei costrutti individuati in letteratura per il valore culturale di integrazione fiducia</i>	165

<i>Tabella 10. 7 - Riferimenti bibliografici e grado di affidabilità degli item per la solidarietà</i>	166
<i>Tabella 10. 8 - Riferimenti bibliografici e grado di affidabilità degli item per la fiducia</i>	166
<i>Tabella 10. 9 - Item inseriti nel questionario per i valori culturali di integrazione solidarietà e fiducia</i>	168
<i>Tabella 10. 10 - Principali pubblicazioni utilizzate per formulare gli item dei cinque valori culturali di integrazione rimanenti: riconoscimento emotivo, riconoscimento legale e politico, comprensione reciproca, pluralità di punti di vista e integrità</i>	168
<i>Tabella 10. 11 - Scale di valori (Fonte: Flynn et al., 1990)</i>	171
<i>Tabella 10. 12 - Numero di item per variabile analizzata</i>	172
<i>Tabella 10. 13 - Caratteristiche delle aziende del campione selezionato</i>	173
<i>Tabella 10. 14 - Criticità emerse dopo il test pilota e soluzioni</i>	175
<i>Tabella 10. 15 - Tecniche per incrementare il tasso di risposta al questionario (Adattato da Frohlich, 2002)</i>	176
<i>Tabella 11. 1 – Analisi e funzioni statistiche corrispondenti utilizzate</i>	180
<i>Tabella 12. 1 - Dati dell'analisi</i>	192
<i>Tabella 12. 2 - Caratteristiche principali delle aziende coinvolte nella ricerca</i>	192
<i>Tabella 12. 3 - Determinazione della dimensione del campione (Fonte: Forza, 2002)</i>	193
<i>Tabella 12. 4 - Suddivisione del campione in funzione al genere</i>	194
<i>Tabella 12. 5 - Suddivisione del campione in funzione all'età</i>	194
<i>Tabella 12. 6 - Suddivisione del campione in funzione alla nazionalità</i>	194
<i>Tabella 12. 7 - Suddivisione del campione in funzione alla religione</i>	195
<i>Tabella 12. 8 - Suddivisione del campione in funzione al livello di istruzione</i>	195
<i>Tabella 12. 9 - Suddivisione del campione in funzione agli anni di permanenza nell'organizzazione</i>	195
<i>Tabella 12. 10 - Suddivisione del campione in funzione al tipo di contratto</i>	195
<i>Tabella 12. 11 - Valutazione di media, deviazione standard, varianza, skewness, kurtosis, valori minimo e massimo</i>	196
<i>Tabella 12. 12 - Autovalori iniziali e pesi dei fattori non ruotati (analisi fattoriale esplorativa)</i>	200
<i>Tabella 12. 13 - Matrice dei modelli (analisi fattoriale esplorativa)</i>	201
<i>Tabella 12. 14 - Matrice di correlazione dei componenti (analisi fattoriale esplorativa)</i>	202
<i>Tabella 12. 15 - Sintesi delle analisi fattoriali esplorative eseguite</i>	203
<i>Tabella 12. 16 - Autovalori iniziali e pesi dei fattori non ruotati (analisi fattoriale confermativa)</i>	204
<i>Tabella 12. 17 - Matrice dei modelli (analisi fattoriale confermativa)</i>	205
<i>Tabella 12. 18 - Matrice di correlazione dei componenti (analisi fattoriale confermativa)</i>	206
<i>Tabella 12. 19 - Numero di item da utilizzare per ricerche future</i>	206
<i>Tabella 12. 20 - Consistenza interna delle scale calcolato mediante il coefficiente <math>\alpha</math> di Cronbach</i>	206
<i>Tabella 12. 21 - Correlazione tra cultura organizzativa e valori culturali di integrazione</i>	208
<i>Tabella 12. 22 - Correlazione tra valori culturali di integrazione e competenze manageriali per la gestione delle diversità</i>	209

<i>Tabella 12. 23 - Correlazione tra cultura organizzativa e competenze manageriali per la gestione delle diversità</i>	210
<i>Tabella 12. 24 - Coefficienti standardizzati di regressione lineare multipla tra cultura organizzativa e valori culturali di integrazione</i>	212
<i>Tabella 12. 25 - Coefficienti standardizzati di regressione lineare multipla tra valori culturali di integrazione e competenze manageriali per la gestione delle diversità</i>	213
<i>Tabella 12. 26 - Coefficienti standardizzati di regressione lineare multipla tra cultura organizzativa e competenze manageriali per la gestione delle diversità</i>	214
<i>Tabella C. 1 - Caratteristiche principali delle aziende coinvolte nella ricerca</i>	233
<i>Tabella C. 2 - Dati salienti dell'organizzazione</i>	234
<i>Tabella C. 3 - Distribuzione del campione in base al genere</i>	234
<i>Tabella C. 4 - Distribuzione del campione in base al cantiere di lavoro</i>	235
<i>Tabella C. 5 - Distribuzione dei rispondenti in relazione al genere</i>	235
<i>Tabella C. 6 - Distribuzione dei rispondenti in relazione al cantiere di lavoro</i>	235
<i>Tabella C. 7 - Distribuzione dei rispondenti in relazione alla nazionalità</i>	235
<i>Tabella C. 8 - Distribuzione dei rispondenti in relazione all'età</i>	235
<i>Tabella C. 9 - Distribuzione dei rispondenti in relazione al ruolo assunto nell'organizzazione</i>	236
<i>Tabella C. 10 - Distribuzione dei rispondenti in relazione alla religione</i>	236
<i>Tabella C. 11 - Classi di competenze manageriali viste dai dirigenti, dai team leader e dai collaboratori</i>	245
<i>Tabella C. 12 - Matrice di correlazione tra valori culturali di integrazione e tipologie di cultura organizzativa</i>	246
<i>Tabella C. 13 - Matrice di correlazione competenze manageriali e valori culturali di integrazione</i>	247
<i>Tabella C. 14 - Dati salienti dell'organizzazione</i>	248
<i>Tabella C. 15 - Distribuzione del campione in base al genere</i>	248
<i>Tabella C. 16 - Distribuzione del campione in base al progetto di appartenenza</i>	248
<i>Tabella C. 17 - Distribuzione dei rispondenti in relazione al genere</i>	249
<i>Tabella C. 18 - Distribuzione dei rispondenti in relazione al progetto di appartenenza</i>	249
<i>Tabella C. 19 - Distribuzione dei rispondenti in relazione alla nazionalità</i>	249
<i>Tabella C. 20 - Distribuzione dei rispondenti in relazione all'età</i>	250
<i>Tabella C. 21 - Distribuzione dei rispondenti in relazione al ruolo assunto nell'organizzazione</i>	250
<i>Tabella C. 22 - Valori della cultura organizzativa attuale in relazione alla nazionalità dei rispondenti</i>	253
<i>Tabella C. 23 - Valori assegnati ai valori culturali di integrazione in relazione alla nazionalità dei rispondenti</i>	255
<i>Tabella C. 24 - Valori medi delle competenze manageriali dei team leader in relazione al ruolo nell'organizzazione</i>	259
<i>Tabella C. 25 - Matrice di correlazione tra valori culturali di integrazione e tipologie di cultura organizzativa</i>	260
<i>Tabella C. 26 - Matrice di correlazione competenze manageriali e valori culturali di integrazione</i>	261
<i>Tabella C. 27 - Dati salienti dell'organizzazione</i>	262
<i>Tabella C. 28 - Distribuzione del campione in base al genere</i>	262
<i>Tabella C. 29 - Distribuzione dei rispondenti in relazione al genere</i>	262

<i>Tabella C. 30 - Distribuzione dei rispondenti in relazione alla nazionalità</i>	262
<i>Tabella C. 31 - Distribuzione dei rispondenti in relazione all'età</i>	263
<i>Tabella C. 32 - Distribuzione dei rispondenti in relazione al ruolo assunto nell'organizzazione</i>	263
<i>Tabella C. 33 - Distribuzione dei rispondenti in relazione alla religione</i>	263
<i>Tabella C. 34 - Matrice di correlazione tra valori culturali di integrazione e tipologie di cultura organizzativa</i>	269
<i>Tabella C. 35 - Matrice di correlazione competenze manageriali e valori culturali di integrazione</i>	270
<i>Tabella C. 36 - Dati salienti dell'organizzazione</i>	271
<i>Tabella C. 37 - Distribuzione del campione in base al genere</i>	271
<i>Tabella C. 38 - Distribuzione dei rispondenti in relazione al genere</i>	271
<i>Tabella C. 39 - Distribuzione dei rispondenti in relazione alla nazionalità</i>	272
<i>Tabella C. 40 - Distribuzione dei rispondenti in relazione all'età</i>	272
<i>Tabella C. 41 - Distribuzione dei rispondenti in relazione al ruolo assunto nell'organizzazione</i>	272
<i>Tabella C. 42 - Distribuzione dei rispondenti in relazione alla religione</i>	273
<i>Tabella C. 43 - Matrice di correlazione tra valori culturali di integrazione e tipologie di cultura organizzativa</i>	280
<i>Tabella C. 44 - Matrice di correlazione competenze manageriali e valori culturali di integrazione</i>	280

Il tema della gestione della diversità sta acquistando sempre maggiore importanza in un momento come questo in cui fenomeni migratori, internazionalizzazione delle aziende e globalizzazione dei mercati rendono la forza lavoro caratterizzata da una notevole diversità. L'obiettivo principale della ricerca è stato individuare quali fossero i requisiti necessari per implementare con successo politiche di gestione della diversità all'interno delle organizzazioni.

Il progetto di ricerca è stato suddiviso in quattro fasi. Durante la prima fase è stata eseguita una ricerca bibliografica che ha permesso di realizzare un quadro di sintesi sui temi della diversità – biologica, sociale ed economica – e della gestione della diversità evidenziandone i principali filoni di studio e le caratteristiche più importanti. Inoltre in questa prima fase di analisi sono stati mappati e classificati i principali modelli per la gestione della diversità che si differenziano per le pratiche implementate e per le diversità affrontate (di genere e culturale). Lo studio dei modelli ha consentito di evidenziare un importante gap: tutti i modelli affrontano solo marginalmente lo studio dei requisiti necessari per una gestione efficace delle diversità. Tale incompletezza ha spinto a concentrare la ricerca proprio su questi aspetti.

Nella seconda fase della ricerca è stata eseguita una seconda analisi della letteratura maggiormente focalizzata sugli elementi che costituiscono i requisiti principali per un'efficace gestione delle diversità. L'analisi ha permesso di identificare nella cultura organizzativa, nei valori culturali di integrazione e nelle competenze del management tali requisiti.

Successivamente il progetto di ricerca si è esplicitato nell'elaborazione del modello teorico di studio che ha guidato tutta l'analisi empirica. Il modello elaborato è costituito dalle tre variabili individuate in letteratura: cultura organizzativa, valori culturali di integrazione e competenze manageriali. Tra queste sono stati ipotizzati nessi causali che sono stati verificati nella successiva fase empirica della ricerca. Infine il modello è completato da altre due variabili – strumenti per l'integrazione delle diversità e implementazione delle diversità. Queste ultime variabili e le loro relazioni non sono state studiate in questa ricerca in quanto ampiamente analizzate in letteratura.

Al fine di testare la validità del modello, delle variabili che lo costituiscono e dei nessi causali ipotizzati è stata condotta una ricerca empirica. La metodologia di ricerca utilizzata è quella dei casi studio multipli, mentre la raccolta dei dati è stata eseguita mediante interviste semi-strutturate e questionario. Le aziende coinvolte nel progetto di ricerca sono

quattro importanti realtà industriali internazionali e multinazionali. I casi studio hanno avuto come unità di indagine i gruppi di lavoro multiculturali dislocati in Italia e all'estero.

La verifica empirica si è articolata in due fasi. Una prima indagine preliminare condotta mediante interviste semi-strutturate rivolte ai responsabili delle risorse umane ha permesso di verificare che effettivamente cultura organizzativa, valori culturali di integrazione e competenze manageriali sono dei fattori importanti su cui agire per implementare le politiche di gestione della diversità. La seconda parte della ricerca empirica si è focalizzata sullo studio di alcuni gruppi di lavoro multiculturali; la raccolta delle informazioni è avvenuta mediante questionario. I dati raccolti sono stati analizzati con l'ausilio del software statistico SPSS<sup>®</sup>. Per il test è stato sviluppato un modello di misura mediante l'utilizzo di tecniche statistiche quali la correlazione lineare e l'analisi di regressione lineare multipla.

Le due fasi della ricerca hanno permesso quindi di pervenire a importanti risultati che hanno sia implicazioni teoriche che manageriali:

da un punto di vista teorico: è stato verificato che cultura organizzativa, valori culturali di integrazione e competenze manageriali costituiscono i principali requisiti per una efficace implementazione di politiche di gestione della diversità; inoltre è stata verificata empiricamente la validità del modello teorico che lega tra loro tali variabili;

da un punto di vista pratico: la ricerca ha permesso di individuare la cultura organizzativa e le competenze manageriali che meglio di altre facilitano l'introduzione di una cultura organizzativa di integrazione.

The importance of diversity management subjects is growing more and more in these last years, because migration phenomena, business internationalization and globalization create a diverse workforce. The main objective of this research is to identify which are the major and necessary requirements to implement diversity management policies in organizations successfully.

The research project is divided into four steps. First of all a preliminary and extensive literary review has been realized. It has allowed defining the subjects of biological, social and economic diversities and of diversity management, their main streams of research and their key characteristics. Then it has been possible to map and to classify the main models for diversity management. The models are characterized by the typology of diversity policies implemented and by the types of diversity managed (gender or cultural diversities). The analysis of models allows highlighting an important research gap: the all models analyzed study marginally the necessary requirements to manage diversity successfully. This gap draws this research in that direction.

In the second step of analysis it has been realized a second literary review dedicated to the major elements which are the main requirements to manage diversity efficiently. This second literary analysis allows identifying organizational culture, integration cultural values and the managerial skills as main requirements.

Afterwards the theoretical model of study for this research has been carried on. This model has guided the empirical research. The model is made up of three variables identified in literature: organizational culture, integration cultural values and managerial skills. Among these variables some causal relations have been hypothesized. Also the causal relations have been verified in the empirical research. The theoretical model of study is made up of other two variables – diversity integration instruments and organizational implementation of diversity. These last two variables haven't been studied in this research because they are much more analyzed in the existent literature.

In order to verify the validity of the model, of its variables and of the causal hypothesized relations among variables, it has been conducted an empirical research. The research methodology is the multiple case studies, while the semi-structured interview and questionnaire are the instruments utilized for data collection. The companies involved in the research project are four important international and multinational ones. The research unit of case studies is the multicultural working groups, located in Italy or in foreign countries.

The empirical research was articulated into two phases. The first one is a preliminary analysis realized by semi-structured interviews directed to human resource managers. It allows testing that organizational culture, integration cultural values and managerial skills are the major requirements for implementing diversity management policies successfully. The study of some multicultural working groups of companies was the second phase of empirical research; data collection instrument was the questionnaire. The data collected have been analyzed with SPSS<sup>®</sup>. In order to test the model, it has been developed a measurement model with the statistical techniques as linear bivariate correlation and linear multiple regression.

The two phases of empirical research allow obtaining important results of research with both theoretical and managerial implications:

from the theoretical point of view: it has been verified that organizational culture, integration cultural values and managerial skills are the major requirements to implement diversity management policies successfully and efficiently; the validity of theoretical model of study has been verified empirically as well;

from the managerial point of view: the research allows identifying the best organizational culture and managerial skills that facilitate the introduction of an organizational culture of integration.

Fenomeni economici, come l'internazionalizzazione delle aziende e la globalizzazione dei mercati, da un lato, e importanti eventi sociali, come le migrazioni e la femminilizzazione del mercato del lavoro, dall'altro, hanno prodotto una forza lavoro diversa per genere, cultura, religione, spingendo le organizzazioni ad affrontare le problematiche legate alla diversità (Cox e Blake, 1991; Iles, 1995; Agòcs e Burr, 1996; Ayoko e Härtel, 2006; Seymen, 2006). In questo contesto fortemente diversificato le tradizionali pratiche di gestione delle risorse umane – selezione, reclutamento, formazione e sistema di rewarding – finiscono con il risultare obsolete e inadeguate (Tung, 1993). Per gestire una forza lavoro multiculturale, nel rispetto delle diverse tradizioni e cultura (Iles, 1995), risulta necessario implementare un nuovo approccio di gestione delle risorse umane che integri e valorizzi le diversità. La gestione della diversità, nota in letteratura internazionale con il termine di *diversity management*, sembra rappresentare una possibile risposta a queste problematiche.

La gestione della diversità presenta due principali interpretazioni. Può essere vista come un approccio alla gestione delle risorse umane – il gruppo – finalizzato alla creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, che favorisca la partecipazione di tutti i soggetti all'attività lavorativa, in grado di incoraggiare l'espressione del potenziale individuale dei membri e di utilizzarlo come leva strategica (Cox e Blake, 1991; Gilbert et al., 1999; Barabino et al., 2001; Von Bergen et al., 2002; Cuomo e Mapelli, 2007). Ma può essere intesa anche come la gestione di ciascun dipendente – il singolo – in accordo con l'unicità specifica del suo contributo, del suo background e delle sue attese, favorendo un lavoro di gruppo efficace e profittevole (Kandola e Fullerton, 1994; Agòcs e Burr, 1996; Smith, 1998).

Nata agli inizi degli anni '90 negli Stati Uniti, la gestione della diversità rappresenta solo l'ultima espressione di un percorso finalizzato all'integrazione delle diversità nelle aziende iniziato negli anni '60 con lo sviluppo di politiche di affirmative action e continuato a metà degli anni '70 con lo sviluppo di programmi di Pari Opportunità. L'affirmative action si esplicava nell'obbligo imposto alle aziende a livello governativo di avere una percentuale predeterminata di donne, di persone appartenenti alle minoranze etniche o di disabili. Gli effetti di tale politica furono disastrosi: le persone assunte erano emarginate e non valorizzate.

A metà degli anni '70 furono promossi, sempre a livello politico, programmi di Pari Opportunità. L'obiettivo principale dell'approccio era eliminare la discriminazione, promuovendo con forza uguaglianza e parificazione delle diversità. Queste azioni però non tutelavano le diversità esistenti che venivano letteralmente cancellate (Liff, 1995). La

gestione della diversità invece è una pratica manageriale che le aziende spontaneamente decidono di applicare e che consente non solo la tutela e l'integrazione delle diversità, ma anche la loro valorizzazione e il loro impiego per raggiungere gli obiettivi aziendali.

Le pratiche di gestione della diversità possono essere suddivise in due ampie categorie: *cross-national* e *intra-national diversity management* (Tung, 1993). La prima si riferisce alla gestione della diversità dei membri dell'organizzazione che operano nelle unità sussidiarie all'estero; la seconda si focalizza sullo studio dell'integrazione – all'interno di una forza lavoro tradizionalmente omogenea (costituita da uomini bianchi) – di nuovi membri quali donne, persone di diversi gruppi etnici, culturali e linguistici, diversamente abili, ecc. (Iles, 1995).

Fino ad oggi la letteratura sulla gestione della diversità si è focalizzata principalmente sull'analisi dei vantaggi che può apportare ai gruppi – in termini di aumento della creatività e della capacità di *problem solving* – e sullo studio degli strumenti necessari a integrare le diversità nelle organizzazioni (Higgs, 1996; Pelled, 1996; Jehn et al., 1999; Earley e Mosakowski, 2000; Ely e Thomas, 2001). Tutti i modelli proposti in letteratura, infatti, si concentrano prevalentemente sull'implementazione di pratiche volte all'integrazione delle persone diverse nell'organizzazione. Citiamo i principali modelli che si differenziano per le diverse pratiche implementate e per le diversità affrontate (di genere e culturale); cinque fanno riferimento a società di consulenza: Progroup (USA); DiversityAtWork (Canada); MI.ST Diversity Consulting (Germania); Dupont (USA); Ibis Consulting Group (USA). Dodici invece sono proposti da istituti di ricerca, università o autori di riferimento: Cox; Iles; Cross; Kossek; Gilbert, Stead, Ivancevich; Hicks-Clarke e Iles; Australian Center for International Business (ACIB); Istud; Hubbard; Pless e Maak; Istituto Europeo para la Gestión de la Diversidad; Office of Affirmative Action Compliance (OAAC).

Nessuno dei modelli presentati in letteratura però analizza in modo sistematico quali sono i presupposti necessari affinché l'implementazione della gestione delle diversità abbia successo. Molte organizzazioni che hanno tentato di implementare politiche di gestione della diversità hanno poi registrato un fallimento (Cox, 2001, Pless e Maak, 2004). Infatti, il problema della discordanza tra intenti e risultati nasce da una cultura organizzativa non orientata all'integrazione delle diversità e priva dei valori culturali di integrazione che consentono di implementare tali pratiche. Esistono quindi dei presupposti fondamentali, individuabili nella cultura organizzativa, favorevole all'accoglimento della diversità (Hicks-Clarke e Iles, 2000; Cuomo e Mapelli, 2007), nei valori dell'organizzazione, orientati all'integrazione (Pless e Maak, 2004), e nelle competenze manageriali, che contribuiscono al successo delle politiche di gestione della diversità (Cross, 1996; Cox e Beale, 1997; Pelled, 1997; Pless e Maak, 2004).

L'obiettivo della ricerca è verificare se cultura organizzativa, valori culturali integrazione e competenze manageriali sono dei requisiti necessari per una efficace gestione della diversità e verificare se tra tali variabili esistono dei nessi causali. L'obiettivo è stato poi tradotto nelle domande di ricerca che hanno permesso di dettagliare l'attività di ricerca. Le domande di ricerca poste sono state:

- 1) Sono cultura organizzativa, valori culturali di integrazione e competenze manageriali per la gestione delle diversità i fattori che agiscono sull'integrazione delle diversità culturali?
- 2) In che modo i fattori per l'integrazione delle diversità culturali sono in relazione tra loro?
  - a. Quale relazione di correlazione intercorre tra i fattori per l'integrazione?
  - b. È vero che esiste una relazione causale tra i fattori per l'integrazione?

La prima domanda di ricerca è per così dire preliminare in quanto già dall'analisi della letteratura si evince che cultura organizzativa, valori culturali di integrazione e competenze manageriali per la gestione delle diversità sono requisiti necessari per una gestione efficace delle diversità. La seconda domanda di ricerca costituisce invece il *core* di questa ricerca empirica. L'obiettivo è quello di verificare se esistono e di che tipo sono le relazioni causali che si instaurano tra le variabili individuate. La seconda domanda di ricerca è stata successivamente tradotta in ipotesi di ricerca:

Hyp.1a – *Esiste una correlazione tra cultura organizzativa e valori culturali di integrazione?*

Hyp.1b – *Esiste una correlazione tra valori culturali di integrazione e competenze manageriali per la gestione delle diversità?*

Hyp.1c – *Esiste una correlazione tra cultura organizzativa e competenze manageriali per la gestione delle diversità?*

Hyp.2a – *È vero che la cultura organizzativa determina i valori culturali di integrazione?*

Hyp.2b – *È vero che i valori culturali di integrazione determinano le competenze per la gestione delle diversità?*

Hyp.2c – *È vero che la cultura organizzativa determina le competenze per la gestione delle diversità?*

La metodologia di ricerca utilizzata è quella dei casi studio multipli (Eisenhardt, 1989; Flynn et al., 1990; Yin, 2003), mentre la raccolta dei dati è stata condotta mediante ricerca basata su survey. I casi studio multipli consentono di analizzare le relazioni tra variabili confrontando i risultati emergenti dall'analisi contemporanea di più unità di indagine come organizzazioni, aziende, gruppi di lavoro. I casi studio multipli, inoltre, possono essere utilizzati sia per *theory building* sia per *theory verification* – finalità di questa ricerca. È importante che ogni caso sia selezionato con cura in modo che esso preveda dei risultati analoghi e consenta una ripetizione letterale del caso (Yin, 1994).

La raccolta dei dati poi è avvenuta mediante questionario che consente di raccogliere le stesse informazioni in tutti i casi analizzati – condizione fondamentale per lo studio mediante casi studio multipli – e consente di fare anche delle analisi statistiche che estendono la validità dei risultati raggiunti. I casi studio infine sono stati svolti all'interno di quattro importanti aziende, internazionali e multinazionali, di dimensioni medio-grandi, delle quali è stata omessa la denominazione per questioni di riservatezza. L'unità di indagine è stata il gruppo di lavoro, dislocato in Italia e all'estero.

Lo studio ha permesso di confermare come cultura organizzativa, valori culturali di integrazione e competenze manageriali giochino un ruolo fondamentale nel processo di integrazione delle diversità, di creazione di una cultura di integrazione e facilitino l'introduzione di politiche di gestione delle diversità nelle organizzazioni. Avvalendosi dell'analisi di correlazione bivariata e dell'analisi di regressione lineare multipla si è verificato che esistono delle correlazioni tra le tre variabili – cultura organizzativa, valori culturali di integrazione e competenze manageriali – e che esistono dei nessi causali tra queste come ipotizzato in letteratura.

La ricerca però presenta degli indiscutibili limiti che costituiscono però anche lo spunto per possibili sviluppi futuri. Il primo è la dimensione del campione che costituito da settanta rispondenti fa sì che la sua incidenza sulla significatività dei risultati sia “media”. Sicuramente un campione più ampio consentirebbe di avere una maggiore significatività dell'analisi di correlazione e dell'analisi di regressione lineare e quindi una maggiore generalizzabilità dei risultati ottenuti.

Inoltre viene lasciata fuori dall'oggetto di studio l'effettiva integrazione delle persone che non viene misurata e viene data per certa, anche questo costituisce un importante limite della ricerca. Un possibile sviluppo futuro è quello di integrare nello studio anche la misura dell'integrazione implementata proprio grazie alle competenze manageriali che più di altre facilitano l'implementazione di pratiche di gestione della diversità (Simons et al., 1999; Sadri e Tran, 2002; Härtel, 2004; Ayoko e Härtel, 2006).

Per concludere si vuole presentare la struttura complessiva della tesi che risulta costituita da tredici capitoli e da tre appendici (vedi Tabella I.1).

*Tabella I.1 - Struttura della tesi*

PARTE I – LA DIVERSITÀ	1) La diversità in biologia
	2) La diversità in sociologia
	3) La diversità in economia
PARTE II – LA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ	4) La gestione della diversità
	5) Modelli per la gestione della diversità
	6) La cultura e la cultura organizzativa
	7) Obiettivi della ricerca
PARTE III – STUDIO EMPIRICO DELLA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ	8) Metodologie di ricerca
	9) Il modello teorico di studio
	10) Progettazione della ricerca empirica
	11) Funzioni per l'analisi dei dati della ricerca
PARTE IV – RISULTATI DELLA RICERCA	12) I risultati della ricerca
	13) Conclusioni
PARTE V - APPENDICI	A. Il questionario
	B. Progettazione dell'intervista semi-strutturata
	C. Report dei casi studio

# **PARTE I – LA DIVERSITÀ**



# 1. La diversità in biologia

---

## 1.1. Introduzione

---

L'ambito principale nel quale nasce e si sviluppa il concetto di diversità è la biologia. La diversità biologica o biodiversità, infatti, è ciò che rende infinitamente ricco di specie vegetali e animali l'intero pianeta. La diversità biologica è costituita da tre elementi principali: la diversità genetica, la diversità di specie e la diversità ecologica. Delle tre la più importante e la più studiata è la diversità genetica. La diversità biologica e i suoi elementi costitutivi verranno descritti nel seguente capitolo. Una parte sarà interamente dedicata alla descrizione dell'evoluzione: la caratteristica principale della diversità biologica.

## 1.2. Definizioni di diversità biologica

---

Il termine diversità biologica rappresenta una misura della varietà della vita presente sul pianeta. È costituita da molte specie di piante, animali e micro-organismi, dai loro geni e dagli ecosistemi dei quali gli stessi fanno parte. La diversità quindi è presente all'interno di un ecosistema, tra le specie che ne fanno parte, e tra ecosistemi. Essa è costituita da tre elementi fondamentali:

- 1) diversità genetica, è la variabilità genetica tra le popolazioni e gli individui della stessa specie;
- 2) diversità di specie, diversità che differenziano le specie vegetali o animali e rendono un tipo di pianta o di animale diverso dall'altro, ad esempio un pesce è diverso da una giraffa;
- 3) diversità di ecosistema, diversità presente nella struttura dell'ecosistema.

Gli elementi che costituiscono la diversità biologica sono rappresentati in Tabella 1.1.

Tabella 1.1 - Tipi di diversità biologica

	Diversità genetica	Diversità di specie	Diversità di ecosistema
Variazione genetica	<b>X</b>		
Numero di specie		<b>X</b>	
Differenti comunità di specie			<b>X</b>

Il biologo statunitense E.O. Wilson sostiene che la vera diversità biologica o biodiversità è quella genetica, in quanto il gene rappresenta l'unità fondamentale della selezione naturale e quindi dell'evoluzione. Questa posizione è particolarmente cara ai genetisti i quali sostengono che la diversità risieda proprio nei geni. Per contro i biologi affermano che la biodiversità rappresenta la diversità degli organismi, delle popolazioni e delle specie. Per gli ecologisti, infine, la biodiversità è la diversità delle interazioni durevoli tra le specie.

Sintetizzando i contributi alla teoria provenienti dai diversi contesti si può quindi ottenere una visione generale e uniforme della diversità biologica che quindi si presenta costituita da tre fondamentali elementi: diversità genetica, diversità di specie e diversità di ecosistema. Di seguito ognuna delle tre categorie verrà presa in considerazione singolarmente.

#### *Diversità genetica*

La diversità genetica rappresenta il livello di diversità biologica meno visibile e meno studiato. La diversità genetica ha un duplice significato: da un lato si riferisce alle differenze nella composizione genetica tra specie distinte e, dall'altro lato, si attribuisce alle variazioni genetiche presenti all'interno di una singola specie.

La composizione genetica di microrganismi, piante e animali contiene quelle informazioni che determinano le caratteristiche di tutte le specie e di tutti gli individui che costituiscono il mondo vivente. Il numero di possibili combinazioni di geni è immenso di gran lunga superiore al numero di individui che costituiscono una specie. Gli individui che appartengono a una specie, condividono, per definizione, determinate caratteristiche: il patrimonio genetico. In altre parole, il patrimonio genetico determina le caratteristiche fisiche di un organismo e l'abilità dello stesso organismo di sopravvivere in un determinato habitat o sotto particolari condizioni ambientali.

#### *Diversità di specie*

La diversità di specie viene misurata in relazione a una data area, che può andare da una regione molto piccola all'intero pianeta. La diversità di specie è solitamente considerata in termini di numero di specie o di differenti tipi di specie presenti in un'area geografica.

In molti hanno tentato di enumerare le specie presenti sul nostro pianeta, senza mai riuscirci. Certo è che la gran parte delle specie presenti sulla Terra sono insetti e microrganismi che nonostante siano le specie più numerose sono anche quelle meno studiate. Ad annoverare il record di elementi più studiati sono le piante fiorite e le farfalle, gli organismi che assomigliano maggiormente agli esseri umani (vertebrati, soprattutto mammiferi) e quelli che hanno un impatto diretto sulle attività umane (come quelli che causano le pestilenze e i flagelli). Tale selezione negli organismi studiati ha prodotto una sottostima dei microrganismi come alghe, batteri, funghi, protozoi e virus. Infine si stima che meno del 3-5% dei microrganismi è stato finora analizzato.

#### *Diversità di ecosistema*

La diversità di ecosistema viene generalmente poco considerata, ma non è meno importante della diversità di specie. La diversità di ecosistema si manifesta nei differenti ambienti fisici che favoriscono la nascita di comunità di specie molto differenti. Gli ecosistemi non differiscono solo per la composizione delle specie, ma anche per le loro strutture fisiche (comprese le strutture create dagli organismi) e per il ruolo che le specie rivestono nelle loro comunità.

Gli ambienti terrestri e acquatici presenti sul pianeta sono degli ecosistemi. I più grandi comprendono le foreste pluviali che coprendo solo il 7% della superficie del pianeta contengono almeno il 50% e probabilmente arrivano anche al 90% di tutte le specie del

pianeta. Poi ci sono i pascoli, le terre umide, le scogliere coralline e le mangrovie. Misurarne i cambiamenti è difficile dal momento che non esiste una classificazione globalmente riconosciuta e i confini degli ecosistemi sono spesso variabili e non definiti. Inoltre, le specie che fanno parte di un determinato ecosistema variano nel tempo e questo determina una diversificazione dell'ecosistema stesso.

Parlando della diversità di ecosistema non è possibile non parlare degli esseri umani. Essi hanno il maggiore impatto sull'ambiente. Nel XX secolo, infatti, la popolazione umana sul pianeta è cresciuta in modo preoccupante. Questo significa che una maggiore porzione di terre è stata utilizzata per costruire abitazioni e per provvedere alle necessità alimentari. Trasformare terre una volta selvagge per renderle abitabili o coltivabili riduce lo spazio di sopravvivenza per diverse specie che sono scomparse in seguito alla trasformazione del loro habitat.

Il termine diversità viene utilizzato anche in ecologia e indica le comunità ecologiche. Esso non considera solamente il numero di specie, ma anche il numero di individui facenti parte di ogni specie e la loro varietà genetica.

---

### **1.3. Introduzione all'evoluzione biologica**

---

L'evoluzione biologica rappresenta un punto di partenza imprescindibile per capire, da un lato, i sistemi evolutivi economici e, dall'altro, l'evoluzione culturale, indispensabile per le sue implicazioni in ambito organizzativo.

L'approccio evolutivo è stato utilizzato principalmente nella biologia che ha posto grande enfasi sui cambiamenti qualitativi, ma costituisce anche un'importante fonte di ispirazione per la teoria economia evolutiva (Saviotti, 1996). Le similitudini strutturali e di obiettivi tra evoluzione biologica ed economia evolutiva offrono la possibilità di utilizzare analogie biologiche per porsi domande e per costruire modelli economici, ma non per rispondere ai problemi economici che sorgono.

Esistono delle analogie anche tra evoluzione biologica e quella che Cavalli Sforza chiama evoluzione culturale: «Riteniamo utile comprendere le basi dell'evoluzione biologica, perché la sua teoria matematica [...] permette di capire qualunque altra evoluzione in cui vi sia, come per gli organismi viventi, auto-riproduzione, cioè una trasmissione regolare di unità – genetiche nel caso dell'evoluzione biologica – da genitori a figli. Nell'evoluzione culturale abbiamo gli equivalenti di diversi organismi che si auto-riproducono, ma la sostanza che si auto-riproduce è [...] il nostro corredo di conoscenze, costumi e così via» (2004).

Alla luce di questo è possibile valutare le profonde analogie tra l'evoluzione biologica e l'evoluzione delle culture. Pur con notevoli differenze, alcuni meccanismi e fattori evolutivi, come la mutazione, la selezione naturale, la migrazione, la trasmissione e la deriva genetica, sembrano essere comparabili. In entrambi i processi, la diversità di individui e di popolazioni è il "motore del cambiamento".

Definite quindi le somiglianze tra evoluzione biologica, economica e culturale in questo paragrafo ci si concentra sulla prima. L'evoluzione biologica risulta un processo a due dimensioni: una dimensione porta verso la modificazione graduale nel tempo di una stessa specie, adattandone i suoi individui all'ambiente, l'altra porta verso la speciazione, cioè la ramificazione di una linea unica in due o più linee nuove. A determinare l'evoluzione sono state e sono le diversità presenti all'interno di ciascuna specie e la selezione naturale. L'evoluzione biologica è quindi composta da due processi fondamentali: le variazioni, che si sviluppano all'interno di una popolazione dovute alla presenza di mutazioni, e la

selezione naturale. Nonostante la presenza di mutazioni e selezione naturale, l'evoluzione non avrebbe luogo se non ci fosse l'ereditarietà. Il filo conduttore in questo processo di cambiamento qualitativo consiste, infatti, nella possibilità da parte dei membri di ogni generazione di passare la loro struttura genetica alla prole. Questo fa sì che l'evoluzione genetica sia alla base di quella biologica.

Le mutazioni avvengono quando nella riproduzione di due organismi – ognuno dei due genitori contribuisce con il proprio patrimonio genetico completo ma non identico alla creazione del patrimonio genetico del figlio – il processo di copiatura del patrimonio ereditario non è perfetto, ma si registrano piccoli “errori”. Tali “errori” sono chiamati mutazioni. Una mutazione può essere vantaggiosa in determinate circostanze. In condizioni in cui il portatore della mutazione ha maggiore probabilità di sopravvivere la mutazione può diffondersi in tutta la popolazione nel corso delle generazioni. Questo processo è ciò che Darwin ha chiamato selezione naturale.

La selezione naturale è un processo per mezzo del quale le popolazioni biologiche cambiano nel tempo, come risultato della propagazione di tratti ereditabili che influiscono sulle capacità dei singoli organismi di sopravvivere e di riprodursi. Tuttavia, la selezione naturale viene considerata la responsabile della capacità di adattamento degli organismi al loro ambiente. Già Darwin arrivò alla conclusione che la selezione naturale è la forza che dirige l'evoluzione; oggi i biologi ne sono completamente convinti. Essa sceglie le mutazioni vantaggiose ed elimina quelle nocive, in modo del tutto automatico. Le mutazioni vantaggiose, infatti, fanno sì che i loro portatori abbiano più probabilità di raggiungere l'età adulta degli individui che ne sono privi. Quindi, secondo il modello teorico proposto da Darwin, mutazione e selezione naturale sono i principali motori dell'evoluzione biologica.

Il primo a parlare di origine delle specie vegetali e animali per evoluzione da tipi precedenti più semplici fu Lamarck: egli riteneva che il motore dell'evoluzione fosse l'adattamento di ogni individuo alle condizioni ambientali. Di seguito saranno descritte le tre teorie principali dell'evoluzione.

### *La teoria evolutiva di Lamarck*

La prima teoria coerente sull'evoluzione dei viventi capace di rompere l'antica credenza della fissità delle specie va attribuita al filosofo francese J.B. Lamarck (1744-1829).

Secondo Lamarck ogni specie deriva da altre specie preesistenti, strutturalmente più semplici. I viventi sono organizzati secondo una scala della natura caratterizzata da una complessità crescente: le forme più semplici, che compaiono per generazione spontanea, si evolvono in forme più complesse in virtù di un inarrestabile quanto inconsapevole impulso interno. La loro evoluzione è resa possibile dall'interazione che esse hanno con i diversi ambienti in cui si irradiano e dalla modificazione delle abitudini e della dieta. Gli organismi sono, infatti, molto duttili e subiscono l'influenza dell'ambiente che li plasma facendo loro assumere forme sempre più adatte. Ben noto è il suo esempio sul lungo collo delle giraffe. Alla luce delle odierne conoscenze di genetica, questa interpretazione appare infondata. L'uso di un organo potenzia sicuramente il suo sviluppo, ma si tratta di una modificazione somatica e non genetica che, pertanto, non può essere trasmessa come un carattere ereditario alla prole, ma si esaurisce con l'individuo.

La teoria evolutiva di Lamarck porta a sostenere che gli organismi possiedono una tendenza intrinseca a migliorarsi, cercando di sviluppare le caratteristiche che hanno loro permesso di adattarsi in modo migliore all'ambiente. Attualmente tale teoria è stata completamente confutata in quanto non ha trovato alcuna evidenza empirica in natura. Gli unici aspetti interessanti della teoria di Lamarck sull'evoluzione biologica furono l'aver

considerato l'ambiente come un elemento importante nella dinamica evolutiva. Nonostante la teoria evolutiva di Lamarck non spieghi adeguatamente l'evoluzione biologica essa sembra essere applicabile in modo soddisfacente alle scienze sociali, nelle quali, per esempio, le entità economiche spesso mostrano un comportamento premeditato (Hodgson, 1991; Faber e Proops, 1991).

### *La teoria evolutiva di Darwin*

Nella sua forma moderna, la teoria dell'evoluzione biologica viene generalmente associata al nome di Charles Darwin. Gli obiettivi principali dello studio sono stati due: dimostrare con fondatezza che tutti gli organismi esistenti discendono da una o poche semplici forme ancestrali e dimostrare che il cambiamento evolutivo è dovuto essenzialmente alla selezione naturale che opera sulle variazioni che si sviluppano all'interno di una popolazione. Il cambiamento qualitativo viene prodotto dalla lenta e graduale emersione di nuove specie. Questo è dovuto al processo di variazione, che nel mondo biologico si verifica principalmente per mezzo delle mutazioni.

La teoria dell'evoluzione darwiniana si fonda su quattro assunti:

- 1) tra gli individui di una stessa specie esistono delle differenze: morfologiche, fisiologiche e di comportamento;
- 2) le variazioni devono essere ereditabili affinché la prole possa risultare simile ai genitori;
- 3) le varianti di uno stesso carattere si esprimono in modo diverso, favorendo la produzione di un numero variabile di discendenti;
- 4) la lotta per l'esistenza infine rappresenta un dispositivo che fa intravedere quale individuo lascerà più discendenti.

Darwin quindi dimostra che piante e animali derivano da antenati comuni attraverso una graduale selezione avvenuta nel tempo e nello spazio a favore dei più adatti. A dimostrazione che l'evoluzione esiste e ha seguito pressappoco le dinamiche individuate da Darwin, ci sono numerose evidenze. Primo tra tutte l'enorme numero di specie esistenti, le cui diversità sono graduali sfumando l'una nell'altra; la distribuzione geografica dei viventi che indica come essa sia il risultato di eventi casuali in rapporto con la storia della Terra. La presenza di fossili che indicano una graduale successione dei viventi nel tempo dai più semplici verso i più complessi; infine l'omologia fra strutture morfologiche diverse, ma di derivazione comune.

Grazie alla teoria evolutiva di Darwin sono stati chiariti dei punti oscuri della teoria evolutiva il più importante di questi è l'origine della variabilità delle specie che sta alla base della diversità biologica.

### *Come si origina la variabilità dei caratteri*

Sia la selezione naturale che quella artificiale per agire devono disporre di specie dotate di un'ampia variabilità genetica. Di fronte a individui tutti uguali non vi potrebbero essere, infatti, né scelta né evoluzione: la variabilità quindi risulta nel contempo substrato per l'evoluzione e conseguenza di essa. Darwin a causa degli scarsi mezzi per la ricerca non fu in grado di sapere come si origina la variabilità dei caratteri su cui agisce la selezione naturale. Solo i progressi compiuti dalla biologia, e soprattutto dalla genetica, hanno permesso di riconoscere nella mutazione e nella ricombinazione dei caratteri genetici le forze che provocano quella variabilità genetica che è il punto di partenza dell'evoluzione per selezione naturale.

Nonostante gli scarsi mezzi però Darwin si accorse che ogni tanto all'interno di una popolazione comparivano individui portatori di qualche carattere nuovo. Queste erano per

lo più combinazioni svantaggiose, per cui la selezione se ne liberava velocemente. Talvolta poteva capitare che qualche mutazione si rivelasse positiva, in quel caso essa aumentava la propria frequenza nella popolazione fino a sostituire il precedente carattere.

Per Darwin, però, all'interno della popolazione la variabilità era ridotta. In realtà è il contrario, la variabilità è molto ampia ed è dovuta sia alle mutazioni che ne rappresentano la causa principale, ma soprattutto al rimescolamento per ricombinazione e assortimento, nel corso della riproduzione sessuata, di mutazioni precedenti.

Per completare l'analisi in Tabella 1.2 sono riportate analogie e differenze tra teoria evolutiva di Lamark e di Darwin.

Tabella 1.2 - Confronto tra teoria evolutiva di Lamark e Darwin

	Teoria lamarkiana	Teoria darwiniana
Viventi organizzati secondo complessità crescente	<b>X</b>	<b>X</b>
Mutazioni genetiche		<b>X</b>
Adattamento all'ambiente	<b>X</b>	<b>X</b>
Evoluzione per adattamento all'ambiente	<b>X</b>	
Trasmissione dei dati acquisiti alla prole	<b>X</b>	
Selezione naturale (trasmissione delle mutazioni vantaggiose)		<b>X</b>

### La teoria sintetica dell'evoluzione

La teoria evolutiva di Darwin, alla luce della teoria cromosomica dell'eredità e di molti altri concetti sia biologici sia paleontologici scaturiti in seguito, è confluita nella nuova teoria sintetica dell'evoluzione. Essa prese forma negli anni '30 del secolo scorso per opera del genetista T. Dobzhansky, del biogeografo e sistematico E. Mayr, del paleontologo G. Simpson e di altri ricercatori loro collaboratori. Pur affermando la validità dei principi fondamentali della teoria classica, la teoria sintetica vi aggiunge gli assunti seguenti:

- 1) le entità ereditabili portatrici di informazioni ipotizzate da Darwin sono i geni. La selezione naturale opera proprio su di essi che controllano sviluppo e funzioni dei viventi;
- 2) i geni mutano e sono tali mutazioni casuali e durature che originano i caratteri varianti in una specie;
- 3) viene rinnegata l'ereditabilità dei caratteri acquisiti. L'ambiente non causa nessuna variazione adattativa nei viventi, bensì seleziona tra essi quelli portatori di varianti particolarmente favorevoli per la sopravvivenza in quel determinato ambiente e momento;
- 4) ogni specie va considerata come un gruppo isolato da un punto di vista riproduttivo e, nello sviluppo di una nuova specie, hanno importanza la struttura e la distribuzione della popolazione;
- 5) tra gli organismi esistono delle parentele biochimiche. La cellula rappresenta una base comune sia strutturale sia funzionale in tutti i viventi.

Spostandosi dal livello morfologico a quelli strutturale e funzionale, le diversità si riducono sempre più, testimoniando l'esistenza di schemi generali di lavoro molto simili. Questa unità sarebbe incomprensibile se non la si immaginasse come una conseguenza di una derivazione comune dei viventi da uno o pochi organismi ancestrali. Proprio le recenti tecniche di ingegneria genetica confermano ulteriormente l'unitarietà a livello molecolare che solo un filo evolutivo comune può giustificare e che permette a un batterio di leggere

un gene umano realizzando il messaggio cifrato in esso contenuto attraverso la sintesi della proteina specifica.

Secondo la teoria sintetica, dunque, l'evoluzione per selezione naturale avviene in due fasi. La prima consiste nella produzione della variabilità genetica per cui ogni popolazione è caratterizzata da un insieme di alleli aventi specifiche caratteristiche, la seconda nella modificazione delle frequenze iniziali degli alleli a opera della selezione naturale.

---

## **1.4. La variabilità genetica**

---

La prima fase dell'evoluzione biologica produce la variabilità genetica, cioè la materia prima, e a ciò concorrono le mutazioni, la ricombinazione e gli eventi casuali. Tale produzione è del tutto casuale: su di essa, cioè, non riesce a influire l'organismo in base alle proprie necessità né l'ambiente. Le mutazioni possono conferire agli individui che le presentano un vantaggio, uno svantaggio o essere del tutto indifferenti.

La variabilità e la diversità biologica che si ottiene con questi processi sono enormi e inesauribili: ogni cellula, ogni organismo, ogni specie, ogni ecosistema è diverso da qualsiasi altra cellula, organismo, specie ed ecosistema. Questa individualità si manifesta già nei batteri che sanno distinguere un eventuale DNA estraneo al proprio, distruggendolo. Negli organismi pluricellulari l'identità del singolo essere è ancora più evidente, riconoscibile attraverso migliaia di caratteri diversi, tra i quali i più noti sono i gruppi sanguigni, le impronte digitali, il DNA, gli antigeni, gli odori ecc.

Su questa ampia variabilità si basa il successo della selezione naturale. Il successo di un individuo, cioè la sua idoneità riproduttiva, deriva dall'interazione con competitori, nemici, parassiti, e una vasta gamma di altre pressioni selettive che riguardano l'ambiente e si modificano con le stagioni, la situazione geografica e col trascorrere del tempo. Sono state sviluppate molte leggi riguardo alla variabilità genetica, al fine di comprendere e quantizzare i vari processi responsabili dei mutamenti della variabilità, cioè delle variazioni nelle frequenze dei geni e dei genotipi all'interno delle popolazioni. La più nota è sicuramente la legge di Hardy-Weinberg, che descrive le condizioni di staticità di una popolazione: in assenza di forze perturbatrici, le frequenze relative di ciascun allele di una popolazione si perpetuano inalterate di generazione in generazione.

Ma il mantenimento dell'equilibrio è solo ipotetico, dal momento che le popolazioni non sono entità statiche, ma dinamiche, sottoposte a fattori capaci di perturbarlo. Le forze che sono in grado di modificare le frequenze alleliche, rivelandosi fonte di evoluzione, sono la mutazione, le migrazioni e la selezione naturale.



## 2. La diversità in sociologia

---

### 2.1. Introduzione

---

La diversità in ambito sociale comprende una molteplicità di aspetti che vanno dalla variabilità umana, alla creazione di valori, culture, gruppi identitari fino al riconoscimento di caratteristiche socio-economiche. In una società caratterizzata da un notevole grado di diversità, non esiste un comportamento o un sistema standard, uguale per tutti. Per contro la ricchezza di una società multietnica risiede nelle persone che la costituiscono: ogni persona apporta valore alla comunità proprio grazie alla sua diversità, rappresentando così una parte essenziale dell'esperienza umana.

Le società multiculturali, però, presentano anche notevoli difficoltà che emergono dall'interazione di persone tra loro molto differenti. In questo contesto è difficile, infatti, trovare un terreno di comunicazione o sviluppare delle relazioni. Questo porta a un forte impoverimento della società acuito dalla presenza di pregiudizi, stereotipi e discriminazioni che non permettono la coesione e l'arricchimento della società.

Frequenti sono le discriminazioni adoperate in ogni ambiente, di particolare interesse per questo studio sono le discriminazioni sul luogo di lavoro. Di seguito dopo un breve *excursus* sulla dimensione sociale della diversità, il capitolo si focalizzerà sulle principali forme di discriminazione quali razzismo, sessismo, etnocentrismo, xenofobia. Un particolare approfondimento sarà dedicato alla diversità di lingua. Tale analisi permette di introdurre i fattori principali che non permettono di gestire in modo vantaggioso la diversità crescente della forza lavoro.

### 2.2. Dimensione sociale della diversità

---

Nel contesto sociale, il termine diversità si riferisce alla presenza all'interno di un gruppo di un'ampia varietà di culture, gruppi etnici e background socio-economici. Nella società attuale contraddistinta dalla globalizzazione di aziende e mercati sono realtà le società costituite da una mescolanza di etnie, razze, culture e religioni diverse. Ogni persona, proprio per il suo essere differente, rappresenta una parte essenziale dell'esperienza umana, tanto da non essere nemmeno immaginabile un'esistenza nella quale tutti siano uguali.

Le società multiculturali, che si stanno originando, offrono la possibilità di riuscire a sfruttare proprio le peculiarità apportate dall'unicità di ogni persona. Le migrazioni in

particolare rappresentano uno strumento per incoraggiare questo processo di arricchimento della società (Padroni, 2004). La creazione di società costituite da molteplici culture, etnie, razze, orientamenti sessuali, religioni, ecc. però, non porta con sé solo aspetti positivi, anzi sono proprio questi ultimi l'obiettivo più difficile da raggiungere in questo tipo di società. Queste, infatti, pur avendo un potenziale molto elevato, riescono a sfruttarlo con notevoli difficoltà, a causa dell'insorgenza dei numerosi problemi legati alla sfera relazionale. Due sono i possibili comportamenti riscontrabili nelle società multiculturali (Padroni, 2004): contrapposizione tra culture, che porta a una disaggregazione della società – il risultato più frequentemente evidenziato; arricchimento mediante l'integrazione nella stessa società di culture diverse.

---

## 2.3. Pregiudizio e discriminazione

---

Il pregiudizio si riferisce a bias attitudinali e porta a pre-giudicare qualcuno sulla base di alcune caratteristiche (Cox, 1993). Il termine pregiudizio generalmente indica atteggiamenti negativi verso determinati gruppi etnici, linguistici, religiosi, ecc. e si basa sulle identità culturali dei gruppi, come sesso, abilità fisiche, razza, nazionalità e status lavorativo. Il pregiudizio può manifestarsi negli atteggiamenti personali e nel comportamento nei confronti degli altri, in conformità a differenze nell'identità di gruppo. Il pregiudizio si può manifestare anche all'interno dell'organizzazione: in quest'ultimo caso si parla di pregiudizio istituzionalizzato.

Una diretta conseguenza del pregiudizio è la discriminazione. La discriminazione si riferisce a *bias* comportamentali contro una persona dovuti all'identità di gruppo a cui la persona appartiene. La differenza tra pregiudizio e discriminazione è talmente labile che spesso essi vengono utilizzati nella stessa accezione. Di seguito si descrivono nel dettaglio le principali forme di pregiudizio e discriminazione.

### 2.3.1. Le principali forme di pregiudizio

Cox (1993) individua tre fattori principali di pregiudizio:

- 1) *intrapersonal factors*;
- 2) *interpersonal factors*;
- 3) *societal reinforcement factors*.

#### 1. Fattori di pregiudizio intrapersonal

Le fonti di pregiudizio *intrapersonal* risiedono all'interno delle persone e sono attribuibili alla loro personalità. Due tipi di personalità sono pericolose nell'ambito della convivenza tra persone appartenenti a culture, religioni ma anche età e generi diversi: la personalità autoritaria e la personalità intollerante.

La personalità autoritaria è caratterizzata principalmente da aggressività, orientamento al potere, conservatorismo politico, cinismo. Queste sono solitamente persone scarsamente tolleranti nei confronti di persone diverse da loro (Cox, 1993). Per contro le persone intolleranti non accettano le situazioni ambigue e vi reagiscono con violenza, non accettando le diversità (Cox, 1993).

La tolleranza alle ambiguità negli ambienti di lavoro sembra avere, per contro, un effetto dirompente: l'efficienza nel lavoro all'interno di gruppi diversi è più alta quanto maggiore è la tolleranza alle diversità dei membri del gruppo stesso (Cox e Blake, 1991; Cox e Beale, 1997; Pless e Maak, 2004).

## *2. Fattori di pregiudizio interpersonal*

Trotman-Reid (1988) individua tre fonti principali di pregiudizio interpersonale: 1- socializzazione, 2- conformazione alle norme del gruppo, 3- *attribution theory*. Cox è in disaccordo con questo punto di vista, in quanto sostiene che la socializzazione sia soprattutto un fattore di pregiudizio presente a livello organizzativo, mentre la conformazione alle norme è forse conseguenza, ma non fonte di pregiudizio. Cox identifica altre tre fonti di pregiudizio interpersonale (1993): 1- attrazione fisica percepita; 2- abilità nella comunicazione; 3- effetti legali derivanti dalla storia delle relazioni tra gruppi. Le persone fisicamente attrattive sono viste in modo “più positivo” di quelle fisicamente poco attrattive. Queste ultime quindi sembrano generare un maggior numero di pregiudizi nei propri confronti.

I pregiudizi interpersonali insorgono anche a causa delle barriere di comunicazione solitamente collegate con l'identità di gruppo cui una persona appartiene. Per cui la difficoltà di comunicazione tra persone può generare frustrazione e portare alla creazione di pregiudizi. Infine il pregiudizio interpersonale è fortemente influenzato da fattori sociali e dalla storia del gruppo coinvolto. Nonostante lo studio della storia dia modo di identificare le fonti di pregiudizio, esse rappresentano ugualmente degli ostacoli per le relazioni interpersonali nei gruppi di lavoro diversi.

## *3. Fattori societal reinforcement*

Il pregiudizio viene infine rinforzato dalla società. Esempio di ciò è il fatto che nel passato, per molto tempo, negli Stati Uniti il pregiudizio basato sull'identità di gruppo veniva formalizzato nelle leggi del Paese.

Nonostante questa forma estrema di pregiudizio sia stata ormai abbandonata, grazie anche alle riforme seguenti ai diritti delle donne e ai movimenti per i diritti civili, Cox (1993) fa notare come ancora rimangano altre forme di pregiudizio favorite dalla società nei mezzi di comunicazione, promuovendo certe figure professionali o certi modelli comportamentali, o nelle istituzioni educative che hanno contribuito a rinforzare il pregiudizio ignorando o rappresentando i membri dei gruppi di minoranza mediante gli stereotipi.

### **2.3.2. Le principali forme di discriminazione: razzismo, sessismo, etnocentrismo e xenofobia**

Le forme più comuni di pregiudizio e discriminazione sono razzismo, sessismo, etnocentrismo e xenofobia. Queste rappresentano le quattro forme di discriminazione più influenti nelle società con economie efficienti e competitive. Molte persone spesso si trovano a disagio nel relazionarsi con persone da loro differenti. Lo studio svolto da Fernandez e Barr (1993) descrive come questo fenomeno sia diffuso nelle tre principali potenze economiche mondiali: Stati Uniti, Giappone, Europa.

Donne e minoranze etniche devono affrontare numerosi problemi per essere accettati come membri, con pari diritti, all'interno delle società nelle quali vivono o delle aziende nelle quali lavorano. Analisi compiute in Giappone mettono in evidenza come gli uomini bianchi che fanno parte di aziende giapponesi siano discriminati, mentre le aziende europee sembrano discriminare gli americani. Anche se meno evidente questo aspetto è presente anche all'interno delle organizzazioni americane che discriminano gli europei.

### *Definizioni di razzismo, sessismo, etnocentrismo e xenofobia*

Le forme di discriminazione che vanno sotto il nome di razzismo, sessismo ed etnocentrismo indicano una forma di pregiudizio nei confronti di persone identificate per la loro appartenenza a un'identità di gruppo diversa dalla dominante. Fernandez e Barr (1993) le definiscono come ideologie culturali che vedono uomini e specifici gruppi etnici superiori a donne o ad altri gruppi etnici solamente in base alla razza, al genere o all'origine etnica.

Gli uomini bianchi e i gruppi etnici dominanti detengono il potere nelle istituzioni sociali per sviluppare, estendere e rinforzare i miti e gli stereotipi che rappresentano il fondamento di tali credenze negative e ostili. Questi miti e stereotipi sono utilizzati per mantenere e giustificare le posizioni sociali, economiche e politiche. Essi sono profondamente radicati nella struttura delle differenti società. Alla base di tali credenze si trovano i conflitti di potere tra i gruppi dominanti, che cercano di mantenere posizioni privilegiate all'interno delle società, e i gruppi che non detengono il potere ma sono ugualmente determinanti nel cambiare lo status quo.

Mentre razzismo, sessismo ed etnocentrismo si dividono in gruppi all'interno di una nazione, la xenofobia può tenere assieme i maggiori gruppi etnici di una nazione grazie allo sviluppo di uno stato di paura e astio per tutto quello che è straniero. La xenofobia contribuisce alla proliferazione del nazionalismo e continua ad alimentare e giustificare le lotte etniche e religiose contribuendo alla creazione di una filosofia di isolamento (Fernandez e Barr, 1993). Fernandez e Barr sottolineano come il grado e la diffusione della xenofobia in un paese vadano spesso di pari passo con lo status economico e sociale della stessa nazione.

Oltre alle manifestazioni palesi di intolleranza nei confronti di stranieri, donne o gruppi etnici minoritari esistono forme più nascoste di pregiudizi e discriminazioni. Queste forme nascoste rappresentano i più grandi ostacoli allo sviluppo economico delle grandi potenze mondiali e sono: neorazzismo, neosessismo, neoetnocentrismo.

### *Neorazzismo, neosessismo, neoetnocentrismo*

Un esempio di neorazzismo e neosessismo è costituito dalla perdita di mobilità sociale di molte persone di colore, minoranze etniche e donne. Fernandez e Barr (1993) sostengono che la nuova sensibilità nei confronti delle molestie sessuali rappresenta un altro esempio di neosessismo. Per quanto riguarda l'etnocentrismo diverse sono le nazioni che lo manifestano. Il Giappone e di conseguenza le aziende giapponesi lo palesano in modo molto evidente: ai livelli più alti delle società giapponesi non c'è mai un non asiatico. Questo rappresenta una forma di etnocentrismo molto forte.

---

## **2.4. Sviluppo di atteggiamenti e comportamenti discriminatori**

---

Per scoprire quali siano i metodi migliori per risolvere i problemi legati a razzismo, sessismo ed etnocentrismo può essere utile comprendere come e perché determinate persone sviluppino tali atteggiamenti. Fernandez e Barr (1993) sostengono che razzismo, sessismo, etnocentrismo e xenofobia vengono alimentati da tutte le istituzioni sociali che sono controllate dal gruppo dominante. Le persone sviluppano, infatti, determinati atteggiamenti e pregiudizi a causa dell'ambiente nel quale vengono inseriti e del quale fanno parte. Sono, infatti, famiglia, scuola, chiesa, governo, *media* e altri gruppi e istituzioni sociali che influenzano la società comunicando quello che viene considerato un buon o un cattivo comportamento.

Come risultato della socializzazione, i bambini apprendono di essere persone di colore o bianchi, Baschi o Catalani, giapponesi o coreani, uomini o donne, nazisti o democratici. I bambini acquisiscono il senso di appartenenza al loro gruppo sociale durante i primi contatti con gli altri membri della loro famiglia, con i loro pari e i loro insegnanti, per mezzo delle loro letture, delle conversazioni che sentono e delle loro osservazioni quotidiane.

Pettigrew, psicologo esperto in pregiudizi razziali, commenta la formazione dei sentimenti di razzismo, esprimendo un concetto estendibile anche a sessismo, etnocentrismo e xenofobia (1981): «[...] i sentimenti di razzismo sono generati nell'età infantile, mentre le idee che consentono di giustificare tali sentimenti arrivano più tardi. Più tardi nella vita una persona può voler cambiare il suo "-ismo", ma è più difficile farlo in quanto i sentimenti che lo muovo sono più profondi».

---

## **2.5. Lingua e conflitti da essa derivanti**

---

Gran parte della discriminazione per etnocentrismo – che inevitabilmente influisce sulla capacità di un'organizzazione di integrare gli stranieri – trova le sue radici nella diversità di lingua. La lingua, infatti, sta diventando in molte nazioni da un lato un'importante fonte di conflitto e dall'altro di inefficienza all'interno della sempre più multietnica forza lavoro.

La lingua è uno degli elementi costitutivi di una cultura, in quanto rappresenta il suo primo e più evidente prodotto. Essa fa parte di quelli che Hofstede (2005) definisce simboli e che Trompenaars e Hampden-Turner (1997) chiamano prodotti espliciti di una cultura. Una lingua è quindi la manifestazione degli elementi fondamentali di una cultura, cioè valori, atteggiamenti, norme e credenze. All'interno di una qualsiasi cultura si trovano le "astrazioni" quali amicizia, lealtà, fiducia e qualità che rendono il business possibile. La globalizzazione implica l'essere in grado di trovare punti in comune con ciò che quelle astrazioni indicano in altre lingue e in altre culture.

Nella situazione attuale di mercato, caratterizzata da una marcata globalizzazione, non è fatto strano che le aziende acquisiscano anche organizzazioni in altre nazioni, in tal caso la forza lavoro dell'organizzazione diventa multietnica. Inoltre non è infrequente che in tali situazioni la forza lavoro venga spostata da un paese all'altro (Fernandez e Barr, 1993). In questa situazione la lingua diventa, pertanto, un fattore fondamentale. Tuttavia, nel mercato globale è altrettanto importante riuscire a superare le difficoltà legate alla lingua, in quanto essa rappresenta uno degli strumenti fondamentali della comunicazione. Integrare persone che parlano lingue diverse e trovare un terreno comune di comunicazione induce a mettere in atto importanti piani di formazione alla comunicazione; in questo modo le aziende potranno agire sui propri membri come leve competitive.

Una soluzione che manifesta un elevato grado di integrazione delle minoranze etniche all'interno dell'organizzazione è l'introduzione del bilinguismo almeno per i servizi primari o per i nuovi arrivati immigrati che non conoscono ancora bene la lingua del paese in cui si trovano. Ne sono un esempio alcune aziende negli Stati Uniti, site a New York o in Florida, che utilizzano il bilinguismo – la seconda lingua è lo spagnolo – oppure il Canada, paese in cui le lingue ufficiali sono due: tutti gli atti dello stato o ogni servizio è sempre bilingue, inglese e francese. Anche in Europa si sta riconoscendo l'importanza della lingua come strumento che unisce persone, società e istituzioni (Fernandez e Barr, 1993).



## 3. La diversità in economia

---

---

### 3.1. Introduzione

---

In questo capitolo si affronta il tema del cambiamento dei sistemi economici come risultato del cambiamento qualitativo indotto dalla generazione di nuove entità, diverse da quelle esistenti. La capacità di attrarre e mantenere le persone creative e di talento in un'organizzazione così come in un paese costituisce una fonte inesauribile per l'innovazione. Le innovazioni, dal lato loro, portano alla nascita di nuove specie tecnologiche ed economiche, le quali, aggiunte a quelle già esistenti, accrescono il livello di diversità del sistema economico. Questa rappresenta una nuova prospettiva di interpretazione dello sviluppo economico.

Nel capitolo seguente verrà fornita la definizione di diversità economica, si effettuerà un confronto tra sistemi biologici ed economici, si descriveranno i meccanismi di crescita della diversità in economia per concludere con la descrizione dei principali modelli per lo studio dello sviluppo economico.

---

### 3.2. Sviluppo economico e diversità

---

Una delle principali caratteristiche che intervengono nel processo di sviluppo economico è la creazione di nuove entità, come nuovi prodotti e servizi, e lo sviluppo delle attività necessarie a produrre i nuovi oggetti. Di conseguenza, lo sviluppo economico non può essere ridotto a una semplice crescita nell'efficienza di tutte le attività esistenti come è stato spesso implicitamente assunto in molti modelli.

L'emersione di nuovi beni e servizi è il risultato dell'uso sistematico dell'innovazione come elemento fondamentale dello sviluppo economico e, allo stesso tempo, equivale a un processo di cambiamento qualitativo all'interno del sistema. I nuovi beni e servizi spesso non sono dei sostituti dei precedenti, ma offrono ai consumatori e agli utilizzatori funzioni fino a quel momento non disponibili all'interno del sistema. Durante questo processo la composizione del sistema economico, intesa come insieme di oggetti, attività e attori, cambia. Secondo questa prospettiva, lo sviluppo è un processo di trasformazione, di cambiamento qualitativo non solo una crescita quantitativa (Saviotti, 2004).

Per cambiamento qualitativo Saviotti (2004) intende quell'insieme di cambiamenti che sono generati dalle innovazioni e originano nuove specie economiche e tecnologiche. Un

qualsiasi cambiamento nell'insieme di prodotti realizzati per un sistema è accompagnato da un cambiamento nella composizione del sistema economico stesso. L'importanza della diversità in economia dipende dal ruolo che essa può giocare nello sviluppo economico. In particolare, lo sviluppo economico sembra essere stato finora caratterizzato da una diversità crescente. Tuttavia, non siamo ancora in possesso di buoni modi per concettualizzare o misurare la diversità.

#### *Componenti della diversità*

Stirling (2004) individua le tre proprietà o elementi costitutivi che caratterizzano la diversità economica: varietà, equilibrio, e disparità. Ognuno di essi è necessario, ma individualmente insufficiente, a caratterizzarla nel suo insieme. Secondo la definizione di Stirling, varietà si riferisce al numero di categorie o opzioni tecnologiche di un portfolio nuovi prodotti. Per Saviotti (2004) la varietà economica è il numero di entità distinguibili presenti all'interno del sistema. Equilibrio implica l'uguaglianza di rappresentazione delle differenti opzioni di nuovi prodotti nel portfolio (Stirling, 2004). Il termine disparità, infine, si riferisce alla natura e al grado per il quale le categorie differiscono l'una dall'altra. È il livello al quale le opzioni sono diverse l'una dall'altra (Stirling, 2004).

---

### **3.3. Relazione tra i sistemi biologici ed economici**

---

Studi approfonditi sia in campo biologico che economico hanno dimostrato l'esistenza di un'importante relazione di similitudine strutturale e di obiettivi tra le teorie evolutive biologiche e quelle economiche, nel senso che è possibile trovare una corrispondenza tra le entità osservate nelle due discipline (ad esempio specie animali versus istituzioni o tecnologie) e tra i loro obiettivi di conoscenza. Questa similitudine offre la possibilità di utilizzare le analogie biologiche per porsi nuove e interessanti domande e per costruire dei modelli. È importante però tenere presente che questo non autorizza l'economista da un lato e il biologo dall'altro a trasferire le risposte biologiche ai problemi economici.

Saviotti sostiene che le similitudini strutturali e di obiettivi tra la biologia e l'economia sono dovute all'appartenenza di entrambe alla stessa radice: *system theory* e termodinamica di non-equilibrio (Saviotti, 1996). Saviotti afferma che sia quello biologico sia quello economico sono sistemi aperti in quanto possiedono ordine e struttura e il livello di tale ordine e struttura non diminuisce con l'evoluzione. Entrambi questi sistemi subiscono cambiamenti incrementali e discontinui. Tali cambiamenti sono irreversibili e spesso sono caratterizzati da dipendenza di percorso e da multi stabilità. In particolare si può giungere a sostenere che le principali proprietà dei sistemi biologici ed economici dipendono dalla *systems theory* e dalla termodinamica di non-equilibrio.

---

### **3.4 Meccanismi di crescita della diversità**

---

Come detto nel paragrafo precedente, lo studio dell'economia evolutiva è favorito dalla presenza di ricerche molto accurate compiute in altre discipline, in primis in biologia. Le conoscenze conseguite in altri campi di ricerca possono quindi essere trasferite, ovviamente con degli adattamenti, anche al campo economico.

Tra le teorie economiche con un forte legame con teorie biologiche si annovera la *evolutionary economics*, filone economico nel quale alcune teorie economiche possono essere spiegate per mezzo di concetti e metafore biologiche. Alla luce di questo è possibile

dedurre dalla biologia i principali aspetti della crescita della diversità in economia (Saviotti, 1996):

- 1) varietà (mutazione genetica) e selezione (attività di ricerca unita alla competizione);
- 2) creazione di prodotti nuovi invece che sostitutivi, al fine di accrescere la diversità;
- 3) creazione più che distruzione.

Di seguito verranno approfondite varietà e selezione, in quanto si ritengono i concetti principali per la comprensione della diversità in ambito economico.

### **3.4.1. Varietà e selezione**

Dal momento che lo sviluppo economico viene incentivato dall'aggiunta al sistema di prodotti, processi, mercati e forme organizzative nuovi o completamente nuovi, è possibile fare delle analogie con il mondo biologico. Le innovazioni soprattutto quelle radicali, infatti, equivalgono alle mutazioni genetiche che continuamente generano nuove forme di vita o nuovi prodotti; questo aspetto conduce a una crescita di varietà (Saviotti, 1996).

Nell'economia moderna le innovazioni sono generate fondamentalmente dalle attività di ricerca. Se non esistessero dei fattori limitanti, la varietà di prodotti crescerebbe indefinitamente. In realtà non è così in quanto la crescita di varietà viene limitata dal processo di selezione così come avviene in natura. Molti dei vecchi prodotti possono scomparire e venire rimpiazzati da nuovi. L'equilibrio tra la creazione di varietà per mezzo di mutazione/innovazione e la sua limitazione per mezzo della selezione portano alla sopravvivenza della varietà di rete del sistema (Nelson e Winter, 1982). Diversamente da quanto accade nel mondo biologico, nei sistemi economici le innovazioni non vengono prodotte in modo completamente casuale: esse sono il frutto della continua ricerca da parte delle aziende di differenziarsi dai concorrenti per conseguire un vantaggio competitivo sugli stessi.

Anche in economia così come accade in biologia i meccanismi di generazione della varietà agiscono insieme con quelli di selezione. Il risultato di una tale combinazione è il modello di sopravvivenza di una specie che nella declinazione economica si traduce in prodotti, tecnologie, aziende. In biologia la selezione naturale è determinata dall'adattamento di specie differenti al loro ambiente. Allo stesso modo, nell'evoluzione economica le aziende subiscono la selezione sulla base del loro adattamento all'ambiente nel quale operano. Le aziende producono prodotti al fine di soddisfare la loro clientela e di migliorare la loro posizione sul mercato (Saviotti, 1996).

Nel contesto biologico la teoria universalmente accettata è quella darwiniana secondo la quale non esistono relazioni tra la generazione delle mutazioni e il processo di selezione; quest'ultima infatti ha solamente il compito di scegliere le mutazioni che si rivelano più vantaggiose per la sopravvivenza in un dato ambiente. La teoria lamarkiana, secondo la quale le mutazioni vengono generate come risultato dell'adattamento all'ambiente, trova una maggiore plausibilità nel contesto economico. Nei sistemi economici, infatti, il processo di progettazione e lo *strategy-making* fanno in modo che le attività di tipo innovativo vengano compiute per migliorare l'adattamento dell'azienda all'ambiente e tale adattamento permane anche successivamente.

---

### **3.5. Dinamiche della diversità nei sistemi economici**

---

Non ci si può aspettare che la diversità dei differenti elementi del sistema economico cambi simultaneamente, per la stessa estensione e nella stessa direzione. È evidente che la diversità di alcuni elementi del sistema economico può aumentare, mentre quella di altri diminuire. Per esempio, la diversità di un particolare processo di produzione potrebbe diminuire e nello stesso tempo aumentare la varietà del corrispondente prodotto.

Le dinamiche seguite dagli elementi del sistema economico sono diverse, ma molto spesso correlate. Per esempio una diminuzione nella diversità di processo potrebbe ridurre i costi di produzione e contribuire alla creazione di una maggiore diversità di output. Lo studio di questa dinamica associata può contribuire notevolmente alla comprensione dell'evoluzione del sistema economico.

Nella letteratura economica il concetto di varietà è stato utilizzato molto più spesso rispetto a quello di diversità. Tuttavia, il significato di varietà in tale letteratura differisce dall'uso che ne fa Saviotti (1996) per il livello di aggregazione (gruppo di prodotto opposto al sistema economico), per l'orizzonte temporale (breve periodo opposto a lungo periodo) e per la focalizzazione dell'attenzione (benessere dei consumatori opposto al sistema economico). Sembra opportuno distinguere questi utilizzi del concetto di varietà perché essi si riferiscono alle proprietà valutabili del sistema che si influenzano reciprocamente durante il processo di sviluppo economico.

---

### **3.6. Modelli per lo sviluppo economico**

---

La diversità cambia nel corso dello sviluppo economico. Saviotti (2004), infatti, evidenzia alcuni aspetti dei sistemi economici e del loro sviluppo:

- 1) l'efficienza dei processi esistenti aumenta nel corso dello sviluppo economico;
- 2) lo sviluppo economico è caratterizzato dal cambiamento qualitativo;
- 3) la diversità del sistema economico aumenta durante lo sviluppo economico.

Tutti questi punti, alcuni validati altri in corso di verifica empirica, hanno bisogno di essere collegati reciprocamente mediante un nesso causale che li lega. A questo fine sono stati elaborati alcuni modelli per legare tra loro questi aspetti. Il cambiamento qualitativo per mezzo delle innovazioni è un fenomeno molto difficile da modellare. Molti modelli sono stati progettati. Tra questi possono essere citati i modelli di crescita endogeni:

- 1) Romer (1990), modello nel quale il numero di settori che produce beni aumenta come risultato delle attività di ricerca e sviluppo;
- 2) Aghion e Howitt (1998), modello multi-settore con flussi tra i settori, nel quale però il numero di settori è fisso;
- 3) Fagerberg e Verspagen (1999), Fagerberg (2000), insieme di studi empirici che hanno analizzato le caratteristiche e l'impatto del cambiamento strutturale per un periodo che va dal 1920 al 1990, da questi studi è stato possibile comprendere l'importanza che ha rivestito il cambiamento strutturale nel secolo scorso;
- 4) Saviotti e Pyka (2003), modello di studio dello sviluppo economico tra i più importanti e completi che analizza il cambiamento qualitativo che si verifica nel lungo periodo. Secondo il modello di Saviotti e Pyka la diversità aumenta per la creazione dei nuovi settori e la crescita della diversità porta alla creazione continua di occupazione.

**PARTE II –  
LA GESTIONE  
DELLA DIVERSITÀ**



## 4. La gestione della diversità

---

### 4.1. Introduzione

---

Fenomeni economici, come l'internazionalizzazione delle aziende e la globalizzazione dei mercati, da un lato, e importanti eventi sociali, come le migrazioni e la femminilizzazione del mercato del lavoro, dall'altro, hanno prodotto una forza lavoro diversa per genere, cultura, religione, spingendo le organizzazioni ad affrontare le problematiche legate alla diversità (Cox e Blake, 1991; Iles, 1995; Agòcs e Burr, 1996; Ayoko e Härtel, 2006; Seymen, 2006). L'azienda è quindi uno dei luoghi in cui si sente di più l'effetto della crescita di una forza lavoro diversa; pertanto è in questo contesto che si sono sviluppate tecniche e modelli per gestirla, ma soprattutto per valorizzarla. Infatti, la presenza all'interno delle organizzazioni di persone con differenti culture, religioni, orientamenti sessuali deve essere gestita, al fine di evitare i conflitti che potrebbero derivarne.

Tra le principali nazioni al mondo, gli Stati Uniti sono stati i primi a sentire l'esigenza di gestire le diversità non solo nelle organizzazioni ma anche nella società e, conseguentemente, a cercare delle soluzioni adeguate per risolverla. Recentemente, però, il problema della gestione della diversità ha cominciato a farsi sentire anche in Europa. Risulta importante quindi essere in grado di valutare quali siano gli aspetti principali della diversità, in quale modo essa impatti sulla performance delle aziende e come possa essere gestita per ottenere i migliori risultati possibili.

Nel seguente capitolo inizialmente la gestione della diversità sarà contestualizzata all'interno di una più ampia disciplina di studio, la gestione delle risorse umane. Successivamente si presenteranno i principali filoni di studio della diversità, che ha avuto origine dallo studio della diversità tra gruppi, per passare poi a descrivere le dimensioni principali della diversità. In seguito si descriverà il percorso "storico" che ha portato allo sviluppo della gestione della diversità descrivendo i passi principali compiuti. Infine si descriveranno le caratteristiche della gestione della diversità e i possibili approcci per implementarlo.

### 4.2. Le risorse umane

---

L'ambito delle risorse umane è il contesto all'interno del quale nasce la gestione della diversità (Costa e Gianecchini, 2009). Fenomeni economici, come l'internazionalizzazione

delle aziende e la globalizzazione dei mercati, da un lato, e importanti eventi sociali, come le migrazioni e la femminilizzazione del mercato del lavoro, dall'altro, hanno prodotto una forza lavoro diversa per genere, cultura, religione, spingendo le organizzazioni ad affrontare le problematiche legate alla diversità (Cox e Blake, 1991; Iles, 1995; Agòcs e Burr, 1996; Ayoko e Härtel, 2006; Seymen, 2006). In questo ambiente fortemente diversificato le tradizionali pratiche di gestione delle risorse umane – selezione, reclutamento, formazione e sistema di *rewarding* – finiscono con il risultare obsolete e inadeguate (Tung, 1993). Per gestire una forza lavoro multiculturale, nel rispetto delle diverse tradizioni e culture (Iles, 1995), risulta necessario implementare un nuovo approccio di gestione delle risorse umane che integri e valorizzi le diversità.

Un libro molto attuale quello di J.P. Fernandez, confrontando Europa, Stati Uniti e Giappone nota l'estremo squilibrio tra il Giappone e le altre realtà nella gestione della diversità e della varietà. Egli ha fatto anche una previsione sul declino economico del Giappone: «Il Giappone non potrà essere economicamente competitivo nel prossimo decennio non tanto per fattori tecnologici o finanziari quanto piuttosto per la sua incapacità di cambiare la cultura razzista, sessista, etnocentrica e xenofoba» (Fernandez, 1991). L'Europa nel giudizio di Fernandez era appena migliore del Giappone, mentre gli Stati Uniti erano tra i tre i migliori a gestire le diversità nelle aziende.

In tutto questo il ruolo della funzione risorse umane nel gestire le diversità esistenti è fondamentale. Gli indicatori di una corretta gestione delle persone diverse si manifesta mediante gli indicatori quali il tasso di attività delle donne, degli ultracinquantenni e il tasso di integrazione delle minoranze etniche all'interno dell'organizzazione. L'accettazione della diversità e le politiche orientate alla realizzazione di tale integrazione sono un'attività primaria della funzione risorse umane (Costa e Gianecchini, 2009).

Gli studi sulla diversità inoltre hanno rilevato come sia necessario cambiare anche i sistemi di selezione, reclutamento, formazione e *rewarding* in relazione alle diversità. Per individuare le competenze in una persona, ad esempio, le tecniche di selezione standard possono risultare inefficaci. È quindi necessario individuare tecniche e strumenti migliori che consentono di valorizzare le competenze di ognuno in relazione anche alle loro diversità oltre che in relazione alle esigenze dell'azienda.

---

### **4.3. I filoni di studio della diversità**

---

Lo studio della diversità e della gestione della diversità ha origine all'interno dello studio della diversità nei gruppi: un tema che si colloca tra lo studio della diversità in ambito sociale e in ambito manageriale.

Le teorie cui fa riferimento lo studio della diversità nei gruppi, infatti, nascono all'interno dell'ambito sociale, in quanto è il primo che risente della presenza di membri diversi e nel cui contesto le persone hanno più difficoltà ad integrarsi: «[...] Ne consegue che il lavoratore immigrato è di fatto più disponibile e motivato ad accettare il nuovo contesto culturale aziendale che non quello sociale esterno, da cui oltretutto è formalmente escluso» (Bernardi, 2005). Successivamente tali teorie saranno estese anche all'ambito lavorativo, all'interno del quale la diversità, se gestita opportunamente, può giocare un ruolo molto importante, di vero e proprio vantaggio competitivo.

Tre sono le principali basi teoriche per lo studio della diversità all'interno dei gruppi:

- 1) Social categorization;
- 2) Similarity / Attraction;
- 3) Informational diversity and decision making.

Di seguito tali filoni di studio saranno descritti brevemente.

### *Social categorization*

Secondo la *social categorization* le persone all'interno della società o dei gruppi di lavoro tendono a classificare gli altri sulla base di caratteristiche puramente fisiche distintive come genere, età, colore della pelle, etnia e percepiscono i "diversi" come degli errori rispetto agli "uguali" (Williams e O'Reilly, 1998). La variazione degli aspetti demografici delle persone che compongono il gruppo di lavoro intacca, secondo questa teoria, i processi di gruppo e di conseguenza questo riduce le performance del gruppo stesso. Questa teoria si rifà alla *social categorization* (Tajfel, 1981; Turner, 1987) e alla *social identification theory* (Hogg e Abrams, 1988; Turner, 1982).

La *social categorization* si sviluppa poiché le persone hanno un innato desiderio di auto-stima e questo si manifesta solitamente mediante il confronto con gli altri. Mediante tale confronto le persone prima definiscono loro stesse, poi definiscono gli altri categorizzandoli all'interno di classi. Tali classi – genere, età, religione, nazionalità, ecc. – costituiscono le categorie di classificazione.

Nei gruppi sociali eterogenei queste categorizzazioni conducono a una diminuzione della soddisfazione di appartenere a quel gruppo. Questo in ambito lavorativo si traduce in una riduzione della soddisfazione all'interno del gruppo di lavoro e del livello di coesione, una riduzione della comunicazione di gruppo, una crescita del turnover e dei conflitti (Crocker et al., 1989). In questo caso la presenza di diversità all'interno dei gruppi promuove la creazione di *bias* all'interno e all'esterno del gruppo tanto da poter affermare che in questo caso la diversità ha degli effetti assolutamente negativi sui processi di gruppo e sui risultati prodotti dal gruppo stesso (Ely, 1994; Pelled, 1997; Riordan e Shore, 1997).

### *Similarity / Attraction*

Anche la teoria della *similarity / attraction* è dello stesso avviso: le persone all'interno dei gruppi tendono ad avere una maggiore propensione a instaurare relazioni con persone simili per attributi fisici, valori culturali ed esperienze di vita (Byrne et al., 1966), la diversità è vista come una punizione (Barnlund e Harland, 1963) e la tendenza è creare network di comunicazione chiusi in cui i nuovi membri del gruppo hanno difficoltà a entrare (Katz 1980; Roberts e O'Reilly, 1979). Pfeffer (1983) ha evidenziato come siano la distribuzione delle differenze demografiche nei gruppi e nelle organizzazioni che possono incidere sulle prestazioni e sui processi.

In questo caso gli effetti della diversità sono deleteri all'interno dei gruppi portando a una riduzione di coesione e di integrazione (Pfeffer, 1983), a una riduzione della comunicazione e delle performance di gruppo e a un aumento del conflitto di gruppo e del turnover (Williams e O'Reilly, 1998).

### *Informational diversity and decision making*

Di tutt'altro avviso la più recente teoria della *informational diversity and decision making*. Questa teoria analizza come l'informazione e il *decision making* possano essere positivamente influenzati da un gruppo di lavoro diverso (Gruenfeld et al., 1996; Wittenbaum e Stasser, 1996). Secondo quest'ultima teoria la diversità permette di accedere a nuova conoscenza e migliora le attività di *decision making*.

L'aumento della diversità nei gruppi di lavoro permette di accedere a un maggior numero di informazioni e skill (Tziner e Eden, 1985). I gruppi di lavoro demograficamente eterogenei solitamente presentano un ampio range di conoscenza ed esperienza rispetto ai gruppi costituiti da persone omogenee. In questo caso la diversità è vista come un vero e proprio vantaggio competitivo portando a un aumento della conoscenza e della creatività

(Wittenbaum e Stasser, 1996), a una maggiore cooperazione, a migliori prestazioni di gruppo e a una migliore capacità di *decision making* (McLeod e Lobel, 1992). L'andamento dei benefici però può risultare curvilineo: raggiunto un certo grado di diversità nel gruppo ogni successivo aumento di diversità riduce la capacità di risolvere i problemi e il flusso di informazioni (Williams e O'Reilly, 1998).

Di seguito si presenta uno schema interpretativo, Figura 4.1, delle diverse teorie sulla diversità dei gruppi.

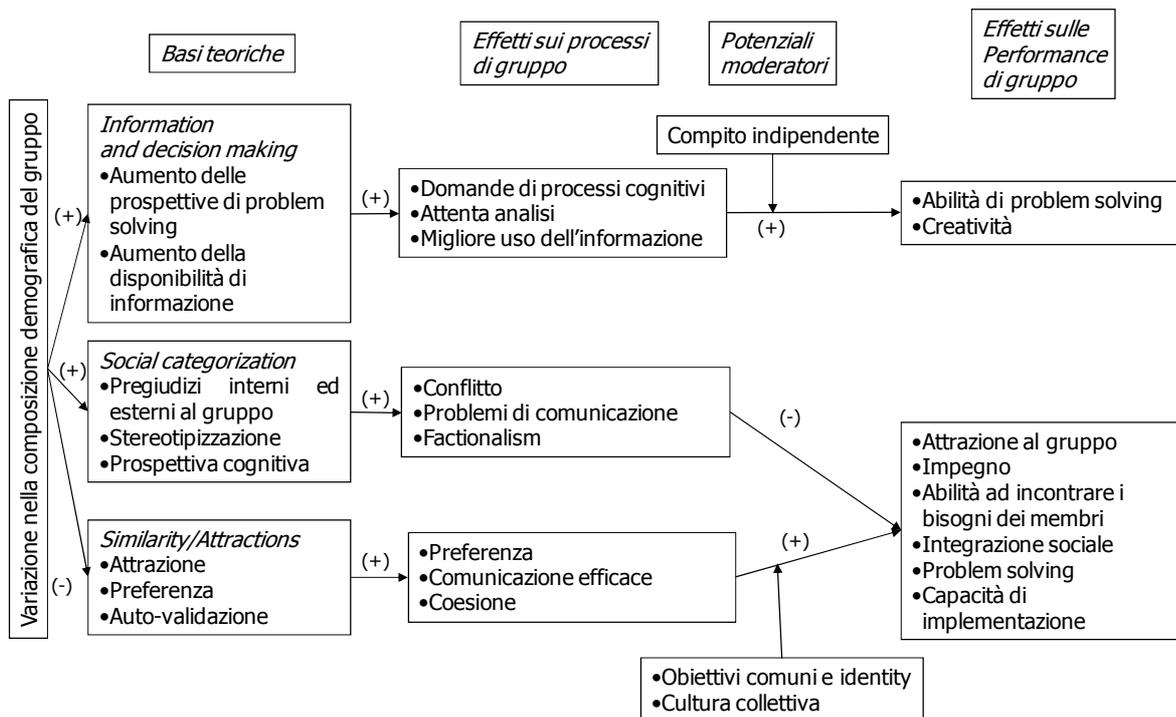


Figura 4.1 - Modello interpretativo delle teorie sulla diversità nei gruppi (Adattato da Williams e O'Reilly, 1998)

#### 4.4. Classificazione delle diversità

Non è facile dare una definizione di diversità. Spesso quando si parla di diversità si fa riferimento al genere, alla nazionalità, all'etnia, alla religione. Ma costituiscono fonte di diversità anche lo status socio-economico, il background formativo, il ruolo nell'organizzazione o la funzione di appartenenza. Il concetto di diversità quindi è costituito da numerose classi sull'identificazione delle quali non sempre la letteratura è in accordo. L'Office of Affirmative Action Compliance suddivide la diversità in quattro distinte classi, le quali tentano di raggruppare le differenze e le similitudini dei membri di una organizzazione. Queste quattro sono:

- 1) personalità, rappresenta le caratteristiche uniche di ogni individuo, essa va a impattare direttamente sulla comunicazione con gli altri individui;
- 2) interne, sono caratteristiche della diversità che per la maggior parte non possono essere controllate dall'individuo, ma creano aspettative, supposizioni e opportunità, sono età, genere, etnia, razza, abilità fisiche e orientamento sessuale;

- 3) esterne, fattori sociali ed esperienze di vita che sono controllabili da una persona ed esercitano anche un impatto significativo sul suo comportamento e sui suoi atteggiamenti;
- 4) organizzative, caratteristiche dell'esperienza di una persona all'interno di un'organizzazione, impattano sulle assunzioni, sulle aspettative e sulle opportunità.

Anche Gardenswartz e Rowe (1995), descrivono la diversità per mezzo delle stesse quattro dimensioni: graficamente le rappresentano come corone circolari adiacenti, mediante un diagramma a cipolla, nella quale ognuna delle quattro dimensioni rappresenta uno strato. Lo strato più interno è quello della personalità, poi ci sono le dimensioni interne, esterne e infine le dimensioni organizzative (vedi Figura 4.2).

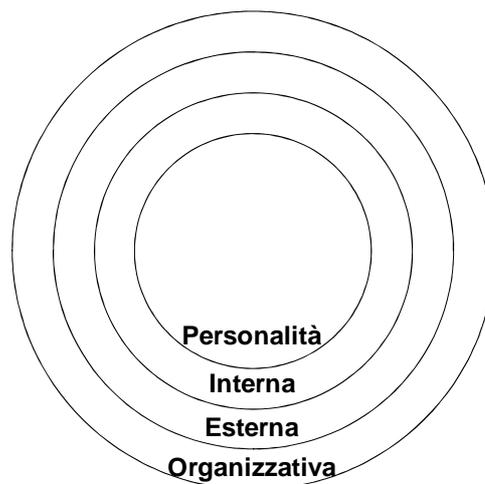


Figura 4.2 - Le dimensioni della diversità (Adattato da Gardenswartz e Rowe, 1995)

Maglione (2005) divide invece le dimensioni della diversità in due categorie: primarie e secondarie, dove le prime sono quelle differenze che fanno riferimento a elementi quali l'età, il genere, l'origine etnica, le competenze/caratteristiche mentali, che fanno parte di un patrimonio innato dell'individuo e che non possono essere modificate. Le diversità secondarie, invece, si riferiscono a elementi acquisiti nel tempo, come, ad esempio, il background formativo, la situazione familiare, la localizzazione geografica, il reddito, la religione, il ruolo organizzativo, l'esperienza professionale. A differenza delle diversità primarie, queste caratteristiche possono essere modificate più volte o abbandonate nel corso del tempo.

Anche Hubbard, famoso ricercatore sulle tematiche della gestione della diversità, individua le dimensioni primarie e secondarie della diversità. Le dimensioni primarie sono:

- 1) età;
- 2) etnia;
- 3) genere;
- 4) abilità e caratteristiche fisiche e mentali;
- 5) razza;
- 6) orientamento sessuale.

Queste caratteristiche, sostiene Hubbard (2004), sono definite primarie in quanto impattano sulla socializzazione tra le persone, esse inoltre, come già detto in precedenza, costituiscono gli elementi fondamentali attraverso cui le diversità vengono manifestate. Le dimensioni secondarie invece sono più numerose e giocano un ruolo importante nella formazione dei valori, delle aspettative e delle esperienze. Queste sono:

- 1) stile di comunicazione;
- 2) formazione;
- 3) status familiare;
- 4) esperienza militare;
- 5) ruolo e livello all'interno dell'organizzazione;
- 6) religione;
- 7) lingua madre;
- 8) collocazione geografica;
- 9) reddito;
- 10) esperienze lavorative;
- 11) stile di lavoro.

Le diversità secondarie sono meno variabili in natura, meno visibili agli altri e hanno un grado variabile di influenza sulle persone. Molte diversità secondarie contengono un elemento di controllo o scelta.

Infine, la Mi.St Diversity Consulting (1997), prima società europea di consulenza per la diversità, riconosce la diversità come l'insieme delle caratteristiche di un individuo quali età, genere, orientamento sessuale, razza/etnia, abilità/disabilità mentale o fisica, religione. Tale società classifica le diversità secondo due prospettive: individuale e organizzativa. La prima comprende:

- 1) realtà, la diversità descrive il fenomeno secondo il quale le persone sono simili per alcuni aspetti e differenti per molti altri (diversità);
- 2) atteggiamento mentale (*mindset*), la diversità comprende l'atteggiamento delle persone nei confronti delle differenze e la consapevolezza che la diversità di ogni individuo si manifesta nelle sue interazioni quotidiane.

La seconda prospettiva, organizzativa, comprende:

- 1) strumento di management, la diversità descrive il modo con il quale un'organizzazione migliora la sua *bottom line* riconoscendo attivamente, valorizzando e promuovendo le differenze;
- 2) principio di business, la diversità descrive un nuovo modo di fare business, che si basa sul riconoscimento dell'importanza e dell'unicità di ogni *stakeholder*.

In seguito a questa trattazione delle classi in cui poter categorizzare le diversità presenti si propone una classificazione delle diversità in funzione al grado di relazione al lavoro – basso, alto – e al grado di evidenza della diversità, alto – diversità fisica – basso – diversità acquisita o cognitiva. Le diversità cognitive sono quelle legate al background formativo, al ruolo assunto nell'organizzazione, all'esperienza acquisita nel settore e in nuovi settori e sono altamente *job-related*. Tali diversità sono quelle indicate dagli autori come secondarie. Le diversità fisiche – genere, età, nazionalità, etnia – e acquisite – cultura, religione, personalità – invece hanno un basso grado di *job-related*. Tali diversità sono quelle indicate in letteratura come primarie. Tale classificazione è rappresentata in Figura 4.3.

In linea con quanto suggerito dagli autori principali, Milliken e Martins (1996), Pelled (1996), Williams e O'Reilly (1998) e Hubbard (2004), età, genere, etnia e nazionalità sono le diversità primarie, quelle che hanno il primo e maggior impatto quando si entra in contatto con le persone. Hanno un grado di evidenza molto elevato, ma non costituiscono il bagaglio di competenze di una persona, quindi sono scarsamente *job-related*.

Personalità, cultura, background socio-economico e religione sono invece diversità meno evidenti di quelle demografiche appena descritte, anche se lo stato socio-economico e la religione in particolare si manifestano nel cibo o nel modo di vestire delle persone, quindi in aspetti palesi e riconoscibili. Anche questa classe di diversità è scarsamente *job-*

*related* in quanto non incide sulle skill delle persone. A essere invece fortemente *job-related* sono le diversità quali il background formativo, esperienziale, l'appartenenza a una organizzazione o a una funzione. Tali diversità non sono evidenti, si manifestano solo quando le persone interagiscono all'interno di un gruppo di lavoro e hanno un elevato grado di *job-relatedness*. Esse incidono sulle competenze delle persone e sulla loro capacità di risolvere problemi e di agire nei processi di risoluzione dei problemi.

		Grado di evidenza della diversità		
		Basso		Alto
		Diversità cognitive e di skill	Diversità acquisite	Diversità fisiche
Job-related	Basso		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalità</li> <li>• Cultura</li> <li>• Background socio-economico</li> <li>• Religione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Età</li> <li>• Genere</li> <li>• Etnia</li> <li>• Nazionalità</li> </ul>
	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Functional background</li> <li>• Educational background</li> <li>• Background professionale</li> <li>• Esperienza nel ed extra settore</li> <li>• Diversità legata all'esposizione internazionale</li> <li>• Ruolo nel gruppo e nell'organizzazione</li> <li>• Appartenenza ad una organizzazione</li> </ul>		

Figura 4.3 - Matrice di classificazione delle tipologie di diversità

## 4.5. Il percorso verso la gestione della diversità

Nata agli inizi degli anni '90 negli Stati Uniti, la gestione della diversità rappresenta solo l'ultima espressione di un percorso finalizzato all'integrazione delle diversità nelle aziende iniziato negli anni '60 con la promozione di politiche di affirmative action e continuato a metà degli anni '70 con lo sviluppo di programmi di Pari Opportunità.

L'affirmative action, approccio politico alla gestione della diversità, si esplicava nell'obbligo imposto alle aziende di avere nel proprio organico una percentuale predeterminata di donne, di persone appartenenti alle minoranze etniche o di disabili. Essa si esplicava nell'implementazione di programmi di reclutamento mirati, trattamenti preferenziali nei confronti delle categorie "deboli" e quote. Gli effetti di tale politica furono disastrosi: le persone assunte non erano valorizzate e venivano emarginate – perché si riteneva che occupassero il posto di lavoro non per merito o competenze, ma perché appartenenti a categorie svantaggiate.

A metà degli anni '70 furono promossi, sempre a livello governativo, programmi di Pari Opportunità. L'obiettivo principale dell'approccio era eliminare la discriminazione, promuovendo con forza uguaglianza e parificazione delle diversità, senza produrre alcuna forma di tutela delle diversità e quindi dell'unicità degli individui (Liff, 1995). Successivamente si è passati a metà degli anni '80 alla valorizzazione delle diversità. Era un approccio etico alla gestione delle diversità, finalizzato a sviluppare un ambiente di lavoro in cui le diversità sono valorizzate e accettate. Lo strumento principale con cui

implementare la valorizzazione delle diversità è la cultura organizzativa (Sandri e Tran, 2002).

Alla fine di questo percorso si è giunti alla gestione della diversità. Questo è un approccio strategico alla gestione delle risorse umane che le aziende spontaneamente decidono di applicare e che consente non solo la tutela e l'integrazione delle diversità, ma anche la loro valorizzazione e il loro impiego per raggiungere gli obiettivi aziendali. L'obiettivo è promuovere la formazione di gruppi di lavoro diversi che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi strategici. Essa si esplica mediante la realizzazione e l'implementazione di un programma organizzativo progettato per creare una maggiore integrazione di tutti gli individui (Gilbert et al., 1999).

Di seguito tali pratiche saranno descritte brevemente, mentre in Figura 4.4 è rappresentato lo sviluppo temporale di tali pratiche.

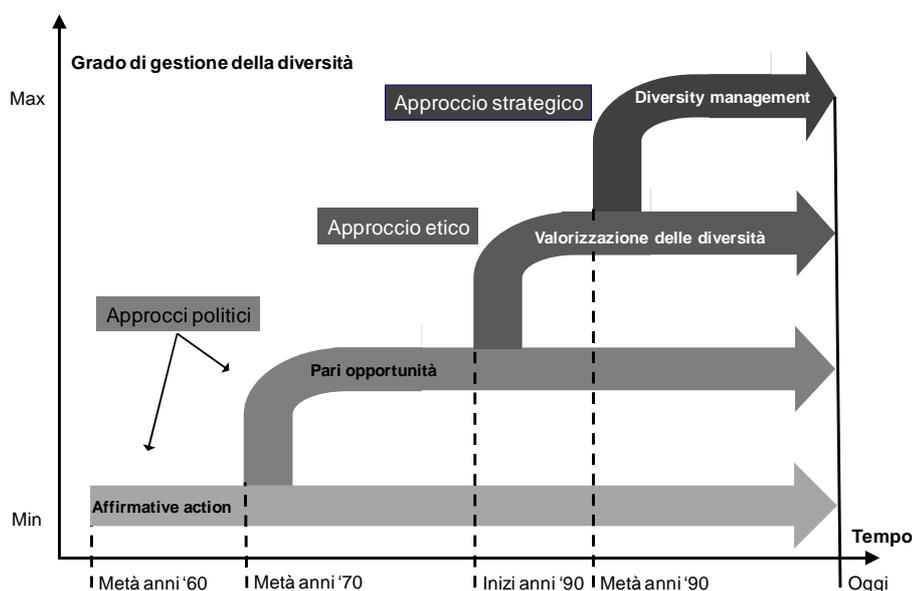


Figura 4.4 - Modello di sviluppo temporale delle quattro attività

#### 4.5.1. Affirmative action

L'affirmative action rappresenta il primo tentativo di integrare le diversità all'interno delle organizzazioni. Venne introdotta negli Stati Uniti negli anni '60, come risultato dei movimenti per i diritti civili, che portarono alla sottoscrizione dell'*Executive Order* 11.246, contenuto all'interno del *Civil Rights Act* (1964).

L'introduzione delle politiche di affirmative action si è basata principalmente sulla responsabilità morale e sociale di integrare le persone diverse. Aveva l'obiettivo di rimediare agli errori compiuti nel passato nei confronti di afro-americani, di latino-americani e di tutti quelli che appartenevano alle minoranze etniche. Il presupposto – poi rivelatosi sbagliato – su cui si basava l'affirmative action era mettere fine alle pratiche discriminatorie del passato promuovendo l'assunzione e la formazione di personale qualificato appartenente a gruppi minoritari.

I programmi di affirmative action si basavano su valutazioni numeriche e avevano l'obiettivo di incrementare la rappresentazione delle minoranze, delle donne, dei disabili nelle aree di impiego nelle quali in precedenza queste categorie erano sottorappresentate. Un piano di affirmative action generalmente comprendeva l'analisi delle regole di impiego

di un'organizzazione, il confronto statistico dell'effettiva forza lavoro con la fonte di manodopera disponibile per verificare se si verificasse un sottoutilizzo delle minoranze.

In linea di massima le opinioni in merito all'efficacia di tali pratiche furono negative, tanto da poter affermare che le politiche di affirmative action abbiano fallito. In realtà molti e contrastanti sono i pareri riguardo agli effetti provocati dai programmi di affirmative action. Pur dicendo che ormai è necessario andare oltre al semplice concetto di affirmative action per l'integrazione delle diversità all'interno delle organizzazioni, Thomas Roosevelt (1990) riconosce che i risultati raggiunti da tale approccio sono stati sorprendenti. Al contrario, altri autori non hanno rilevato alcuna efficacia dei programmi di affirmative action (Blumrosen, 1993). Altri studi, invece, hanno dimostrato come le politiche di affirmative action abbiano prodotto dei risultati positivi. Uri e Mixon (1992) utilizzando dati riferiti agli anni dal 1947 al 1988, hanno rilevato che le donne con età compresa tra i venti e i cinquantaquattro anni hanno beneficiato delle politiche di affirmative action ottenendo maggiore stabilità di impiego durante il periodo dal 1965 al 1980 e perdendo alcuni dei vantaggi acquisiti negli anni precedenti nel periodo successivo dal 1980 al 1988.

Anche se le politiche di affirmative action si sono rivelate nella maggior parte dei casi fallimentari a questo approccio si deve riconoscere di aver avuto un ruolo di primo piano nel dare inizio a una stagione di cambiamenti. L'intento iniziale era di utilizzare questo approccio come intervento transitorio, che desse ai manager l'opportunità di correggere gli errori compiuti nel passato comprese ingiustizie e discriminazioni. Ma si è compreso che, una volta corretti gli errori, in realtà l'affirmative action da sola non era in grado di aiutare le organizzazioni a trarre vantaggio dalle diversità acquisite.

#### **4.5.2. Pari Opportunità**

Negli anni '70 accanto alle politiche di affirmative action furono sviluppate nuove politiche per la gestione della diversità: le politiche di Pari Opportunità. Tali politiche, così come accadde per l'affirmative action, furono emanate a livello governativo e imposte alle organizzazioni. La caratteristica principale delle politiche di Pari Opportunità è che tali politiche promuovono l'uguaglianza assoluta tra i membri dell'organizzazione, senza tenere conto del genere, dell'etnia, della religione, ecc. dei membri dell'organizzazione, in sostanza senza tenere conto della loro unicità. L'obiettivo da raggiungere è quello di formare, premiare e trattare i membri dell'organizzazione solo sulla base di criteri esclusivamente *job-related*. Gli aspetti etnici o culturali non dovrebbero essere considerati criteri rilevanti per premiare o punire una persona (Liff, 1997).

A differenza dell'affirmative action l'approccio delle Pari Opportunità non si basa sulla imposizione di quote che obbligano le aziende ad assumere un certo numero di membri delle categorie svantaggiate. Piuttosto queste politiche si basano sulla totale uguaglianza dei membri dell'organizzazione. Tale uguaglianza è esasperata a tal punto che i membri dell'organizzazione vengono "privati" del proprio genere, della propria nazionalità, cultura o religione al fine di creare un'organizzazione costituita da membri tutti uguali. Tali approcci quindi privano le persone dei tratti distintivi della loro natura, tanto da alienarli dal loro modo di vivere. La principale limitazione di questo approccio è la totale mancanza di riconoscimento e tutela dei tratti identitari dei dipendenti dell'azienda (liff, 1997).

### **4.5.3. Valuing diversity**

Un terzo approccio alla gestione della diversità è il valuing diversity e ha come obiettivo il miglioramento della qualità delle relazioni tra le persone. Per fare ciò, si punta alla valorizzazione della ricchezza introdotta da differenti culture. Il punto di partenza è la comprensione delle similitudini e delle differenze delle culture presenti all'interno di un'organizzazione. La valorizzazione della diversità apre le menti delle persone alla diversità, invita al rispetto reciproco e a una maggiore ricettività nei confronti delle iniziative promosse in favore della diversità stessa.

I principali obiettivi della valorizzazione della diversità consistono nella consapevolezza, nella formazione e nella considerazione positiva delle differenze tra le persone che costituiscono la forza lavoro. La valuing diversity punta al riconoscimento dell'unicità di ciascun individuo, alla valorizzazione del contributo che ognuno può dare all'organizzazione e alla creazione di un ambiente di lavoro inclusivo nel quale vengono promosse la formazione sulle caratteristiche delle diverse culture e il rispetto per le stesse. Il fulcro di questo approccio non è il livello di partecipazione all'organizzazione da parte di dipendenti donne o di membri di minoranze – obiettivo della affirmative action – ma la qualità dell'esperienza di lavoro.

### **4.5.4 Dall'affirmative action alla gestione della diversità**

Nemmeno l'approccio di valorizzazione da solo è in grado di implementare le diversità all'interno di un'organizzazione e di avvalersi di esse per migliorare le prestazioni organizzative. Per spiegare la necessità della gestione delle diversità all'interno di un'organizzazione Thomas Roosevelt Jr. (1990) utilizza una metafora che rappresenta in modo molto appropriato tale situazione: l'affirmative action consiste nell'immettere un nuovo tipo di combustibile nel serbatoio di un'auto, cioè nel dare la possibilità a ognuno di entrar a far parte dell'organizzazione. Ma, come sostiene Thomas, se la macchina non è pronta ad "adeguarsi e a reinventarsi" non ci sarà la possibilità di sfruttare l'enorme potenziale offerto dal nuovo combustibile.

L'approccio corretto è intraprendere delle azioni necessarie a fare in modo che tutte le persone, anche quelle appartenenti alle minoranze e le donne, siano in grado di compiere il loro lavoro in funzione a quelle che sono le loro massime potenzialità. È a questo risultato che punta la gestione della diversità. Essa quindi non si limita ad accogliere le diversità, a comprenderle e ad avvalersi di esse: il suo obiettivo consiste nell'ottenere da una forza lavoro eterogenea la stessa produttività, la stessa qualità e lo stesso impegno di una forza lavoro omogenea, per poi addirittura migliorare tali prestazioni proprio grazie all'eterogeneità stessa.

Se nel passato i manager dovevano porsi domande quali "Come ci comportiamo nelle relazioni tra razze diverse?" o "Stiamo promuovendo in modo adeguato le minoranze e le donne?". La situazione attuale è diversa. Ora i manager devono chiedersi se a seguito della disponibilità di una forza lavoro diversa stanno ottenendo un'adeguata produttività, se le relazioni sul posto di lavoro sono ottimali e se gli stati d'animo sono buoni come se ogni persona appartenente all'organizzazione fosse dello stesso genere, della stessa razza e della stessa nazionalità.

---

## 4.6. La gestione della diversità

---

Il più recente, complesso e importante approccio alla diversità è la gestione della diversità, nota in letteratura con il termine di *diversity management*. Esso nasce a metà degli anni '90 negli Stati Uniti come strumento strategico per la gestione del cambiamento dell'organizzazione e del miglioramento della produttività.

La gestione della diversità è un processo aziendale di cambiamento che ha come obiettivo la valorizzazione e l'utilizzo completo del contributo, unico, che ciascun dipendente può portare per il raggiungimento degli obiettivi aziendali (Cox, 1993). Questo apporto individuale fornisce all'organizzazione uno strumento per poter affrontare le sfide e l'incertezza che provengono dall'ambiente esterno. L'aspetto guida della gestione della diversità è rappresentato dal fatto che un'azienda multiculturale possiede molta più ricchezza, in termini di potenziale umano, rispetto a un'azienda omogenea o "monoculturale". Partendo ideologicamente dal concetto di uguaglianza e da quello di diversità, la gestione della diversità ha come obiettivo la valorizzazione delle risorse presenti in azienda, in modo che tutti abbiano non solo le stesse opportunità, ma che il risultato finale sia maggiore della somma delle parti (Maglione, 2005).

Anche se numerose sono le definizioni date alla gestione della diversità, essa presenta due principali interpretazioni. Può essere vista come un approccio alla gestione delle risorse umane – il gruppo – finalizzato alla creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, che favorisca la partecipazione di tutti i soggetti all'attività lavorativa, in grado di incoraggiare l'espressione del potenziale individuale dei membri e di utilizzarlo come leva strategica (Cox e Blake, 1991; Cox, 1993; Gilbert et al., 1999; Barabino et al., 2001; Von Bergen et al., 2002; Cuomo e Mapelli, 2007). Ma può essere intesa anche come la gestione di ciascun dipendente – il singolo – in accordo con l'unicità specifica del suo contributo, del suo background e delle sue attese, favorendo un lavoro di gruppo efficace e profittevole (Kandola e Fullerton, 1994; Agòcs e Burr, 1996; Smith, 1998, Maglione, 2005; Malizia, 2005). In questa ricerca si condividono la prima interpretazione – gestione della diversità rivolta al gruppo risorse umane e non al singolo – e sulla base di tale interpretazione è stato realizzato l'intero lavoro.

Tra le tante definizioni fornite di gestione della diversità si riportano le principali e quelle formulate dagli autori più influenti sul tema. Per Cox (1993) è l'insieme di pratiche e sistemi organizzativi pianificati e implementati per gestire le persone in modo da massimizzare i potenziali vantaggi derivanti dalla loro diversità e unicità. Fernandez afferma (1993) che la gestione della diversità è una strategia di corporate per gestire il cambiamento organizzativo che è direttamente legata al *teambuilding* e alla qualità. Per Thomas Roosevelt (1999) la gestione della diversità permette a ogni membro del gruppo di lavoro di ottenere ottimi risultati al massimo della propria possibilità.

La gestione della diversità consente alle aziende anche di ottenere risultati migliori in termini di profitto e di ridurre i costi legati al turnover, all'assenteismo, ecc. se quest'ultimo è diretta conseguenza di una scarsa gestione delle diversità. Non solo. La gestione della diversità interessa anche la gestione dei clienti o dei consumatori finali diversi. I fenomeni migratori, infatti, non solo creano una forza lavoro diversificata, ma anche un mercato diverso e multiculturale. È importante, per acquisire nuove quote di mercato, soddisfare tutta la clientela e quindi realizzare prodotti o campagne pubblicitarie che tengano conto della diversità del consumatore finale. La ricchezza prodotta dalla gestione della diversità è descritta con chiarezza da Bernardi (2005): «Le aziende, che al proprio interno riuniscono personale operativo multiculturale o multietnico, si trovano in una posizione allo stesso tempo critica e privilegiata. Critica in relazione alla maggiore

complessità organizzativa interna, che necessita di competenze adeguate di diversity management; privilegiata in quanto portatrici, al proprio interno, di risorse differenziate, integrate e capaci di leggere l'eterogeneità e la molteplicità dei mercati di destinazione dei prodotti». Questo approccio è condiviso anche da Fernandez che sottolinea la necessità da parte delle organizzazioni di occuparsi anche della gestione di un mercato di clienti multiculturale (Fernandez, 1993).

Di conseguenza, appare ovvia la necessità da parte delle organizzazioni di cambiare il proprio approccio alla gestione del personale e andare incontro a differenti mercati di clienti (Fernandez, 1993). Inoltre la negazione delle differenze può portare a conflitti all'interno dei gruppi di lavoro, a una minore produttività e alla diminuzione della qualità dei prodotti e servizi offerti. Valorizzare la diversità quindi non significa solo creazione di un ambiente di lavoro sereno e privo di conflitti, ma anche possibilità di ottenere vantaggi competitivi direttamente misurabili. Un'adeguata gestione della diversità permette a ognuno di esprimere liberamente la propria creatività, garantisce una maggiore flessibilità nell'adattamento ai cambiamenti, un maggiore impegno e una migliore performance, con prodotti e servizi di elevata qualità che sono in grado di rispondere alle esigenze di una clientela sempre più diversificata, ma esigente.

In questi anni di implementazione di politiche di gestione della diversità le organizzazioni e i ricercatori hanno prestato notevole importanza alla dimensione strategica delle politiche, dei sistemi e dei processi di gestione della diversità, mentre molta meno importanza è stata data alla dimensione normativa e valoriale. Tale scompensamento ha fatto sì che molte organizzazioni che hanno tentato di implementare politiche di gestione della diversità hanno poi registrato un fallimento (Cox, 2001; Pless e Maak, 2004). Infatti, il problema della discordanza tra intenti e risultati nasce da una cultura organizzativa non orientata all'integrazione delle diversità e priva dei valori culturali di integrazione che consentono di implementare tali pratiche. Esistono quindi dei presupposti fondamentali, individuabili nella cultura organizzativa, favorevole all'accoglimento della diversità (Cox, 1993; Hicks-Clarke e Iles, 2000; Cuomo e Mapelli, 2007), nei valori dell'organizzazione, orientati all'integrazione (Pless e Maak, 2004), e nelle competenze manageriali, che contribuiscono al successo delle politiche di gestione della diversità (Cross, 1996; Cox e Beale, 1997; Pelled, 1997; Pless e Maak, 2004).

In particolare sono le competenze manageriali, individuali e organizzative, che permettono di realizzare un'efficace gestione delle diversità. Tali competenze possono svilupparsi solo se decade il concetto che esista un unico modo giusto di pensare e di comportarsi. Le competenze sono quindi lo strumento principale o le leve fondamentali su cui agire per implementare con successo le politiche di gestione delle diversità. Inoltre le competenze appartengono agli uomini e quindi gli uomini sono il primo e più importante "mezzo" per implementare una cultura di integrazione.

Partendo dall'assunzione che la valorizzazione delle differenze culturali all'interno di un'organizzazione rappresenta una leva importante per ottenere dei benefici sia in termini di *commitment* organizzativo che di risultati, i responsabili delle risorse umane si trovano di fronte al problema dell'implementazione, cioè della realizzazione concreta di un ambiente di lavoro e di una cultura organizzativa, che supportino la valorizzazione delle differenze. In questo ambito, infatti, come già detto in precedenza, il ruolo assunto dalla funzione risorse umane è centrale.

Di seguito saranno descritte le due principali aree di studio della gestione della diversità e gli approcci che è possibile seguire per gestire la diversità all'interno dell'organizzazione.

#### 4.6.1. Le aree di studio e di applicazione della gestione della diversità

La gestione della diversità in un contesto bi- o multiculturale si divide in almeno due ampie categorie (Tung, 1993):

- 1) *cross-national*;
- 2) *intra-national*;

Il *cross-national diversity management* si riferisce alla gestione del rapporto tra membri dell'organizzazione, che si trovano a lavorare all'estero, e membri dell'organizzazione del paese ospitante. Un esempio di tale classe di pratiche per la gestione della diversità sono il rapporto tra manager giapponesi e dipendenti americani in aziende giapponesi dislocate negli Stati Uniti. Il *cross-national* individua e valuta politiche per gestire le diversità tra la forza lavoro dislocata all'estero, che solitamente occupa posizioni di rilievo, e i membri dell'azienda del paese ospitante che solitamente occupano posizioni subordinate.

L'*intra-national diversity management*, dall'altro lato, analizza la gestione della diversità delle risorse umane che entrano nell'azienda. Studia quindi approcci, strumenti e pratiche per gestire una forza lavoro diversa all'interno dell'organizzazione. Tanto più le donne e le minoranze etniche raggiungono posizioni manageriali e alti livelli organizzativi, tanto più si presenteranno delle implicazioni per le pratiche manageriali che devono essere gestite.

#### 4.6.2. Approcci alla gestione della diversità

Gli approcci alla gestione della diversità possono essere sintetizzati negli approcci al processo di acculturazione – *acculturation*. Il termine acculturazione si riferisce al processo di orientamento delle differenze culturali verso il cambiamento culturale e l'adattamento tra i gruppi (Cox e Beale, 1997), soprattutto in situazioni in cui uno o più gruppi culturali si sono uniti a un gruppo di maggioranza (Berry, 1980; Rieger e Wong-Rieger, 1991). Lo studio dei processi e dei risultati dell'acculturazione consentono di comprendere le interazioni *cross-group* o il comportamento umano in gruppi diversi.

Esistono quattro approcci principali per l'implementazione dei processi di acculturazione (Berry, 1980; Reiger e Wong-Reiger, 1991; Cox, 1993):

- 1) separazione;
- 2) “deculturazione”;
- 3) Assimilazione;
- 4) integrazione / pluralismo.

Sia la separazione culturale che la “deculturazione” non promuovono alcuna fusione della cultura dei nuovi membri che entrano nell'organizzazione con la cultura già esistente all'interno dell'organizzazione. L'approccio assimilativo invece incoraggia l'abbandono quasi completo dei valori culturali propri del nuovo membro a favore dei valori culturali dell'organizzazione. L'approccio di integrazione e pluralismo invece promuove un certo grado di fusione con la cultura organizzativa esistente, cercando di mantenere quanto più possibile inalterati i valori culturali propri. Di seguito i quattro approcci saranno descritti brevemente, mentre sono rappresentati schematicamente in Figura 4.5.

		Conservazione della singola cultura	
		Presente	Assente
Attrattività della cultura dominate	Alta	Integrazione/ Pluralismo	Assimilazione
	Bassa	Separazione	“Deculturazione”

Figura 4.5 - Matrice di classificazione degli approcci all'acculturazione (Adattato da Reiger e Wong-Reiger, 1991)

### *Separazione*

L'approccio alla separazione si verifica quando i gruppi di minoranza non vogliono o non sono in grado di adattarsi alla cultura dominante e come risultato si distaccano fortemente dalla cultura dominante (Berry, 1983). In questa condizione lo scambio culturale è minimo. Esso rappresenta il modo meno funzionale di interagire tra i membri appartenenti a culture differenti. È importante sottolineare però che questa forma di acculturazione è solitamente alimentata da entrambe le parti: sia dai gruppi di maggioranza che dai gruppi di minoranza. Da un punto di vista sociale questo tipo di acculturazione si manifesta mediante la segregazione razziale.

### *“Deculturazione”*

In questa situazione i membri di ciascun gruppo etnico mantengono volutamente separate le proprie norme e i propri comportamenti senza tentare in alcun modo di integrare o sintetizzare i due o più insiemi di valori. Questo atteggiamento non facilita le performance di gruppo (Cox e Beale, 1997; Tung, 1993). Un esempio di questo processo di acculturazione in un contesto *cross-national* si verifica quando un membro dell'organizzazione lavora all'estero, ma non parla la lingua locale né comprende le norme comportamentali e i modelli del paese ospitante.

### *Assimilazione*

L'assimilazione è un processo di acculturazione a una via in cui la cultura di un gruppo – solitamente il gruppo dominante – diventa il comportamento standard per tutte le altre culture che entreranno nell'organizzazione mediante le assunzioni di nuovi dipendenti (Cox e Beale, 1997). Questo comportamento nei confronti delle diversità non è ottimale, perché, pur favorendo l'ingresso nell'organizzazione di membri di gruppi diversi, obbliga tutti i nuovi entrati ad abbandonare la propria cultura e a conformarsi alle norme e ai valori del gruppo dominante. Questo approccio non conduce all'integrazione e può portare a disfunzioni organizzative e strutturali per le aziende che operano in mercati globali.

### *Integrazione / pluralismo*

L'integrazione invece è un processo di acculturazione a due vie in cui ciascun gruppo culturale che costituisce l'organizzazione adotta e integra parte delle norme e dei comportamenti dei gruppi culturali minoritari. Esso rappresenta una forma ottimale di interazione tra persone provenienti da culture dominanti o minoranze etniche. Grazie all'integrazione gli elementi migliori provenienti da ogni cultura o sotto-cultura sono combinati per creare una nuova cultura organizzativa.

Per Cox e Beale (1997) però il termine integrazione non è opportuno e preferiscono utilizzare il termine pluralismo così come lo intende Triandis (1976). Il termine pluralismo, nel contesto organizzativo, indica un processo di acculturazione in cui i membri del gruppo di minoranza assimilano un numero limitato di comportamenti degli altri gruppi culturali con cui interagiscono, ma mantengono delle sostanziali differenze in merito alle dimensioni più importanti e profonde della cultura, come i valori e le norme comportamentali.

---

## **4.7. Da organizzazione monolitica a organizzazione multiculturale**

---

Come tutti i grandi cambiamenti che si verificano all'interno delle organizzazioni, lo sviluppo della capacità dell'organizzazione di gestire una forza lavoro diversa dovrebbe

avere origine con la creazione di una visione organizzativa che specifichi in termini generali l'obiettivo del cambiamento. Come già detto in precedenza, l'obiettivo della gestione della diversità si traduce nella creazione un ambiente lavorativo nel quale tutte le persone, provenienti da qualsiasi background socio-culturale, siano valorizzate. In questo modo, tutti i membri dell'organizzazione hanno la possibilità di esprimere il loro massimo potenziale e contribuire positivamente ai risultati dell'organizzazione (Cox, 1993).

In accordo con Cox, le organizzazioni che sono in grado di conseguire questo obiettivo sono quelle multiculturali. Il punto di partenza per l'attuazione del cambiamento nell'organizzazione consiste allora nell'identificazione delle caratteristiche delle organizzazioni multiculturali. Le organizzazioni multiculturali possiedono tutte le caratteristiche per integrare persone con background socio-culturali diversi a differenza delle organizzazioni monolitiche, che non integrano le diversità, o pluraliste, che assimilano le differenze, ma non le integrano.

Un'interessante analisi delle diverse tipologie di struttura organizzativa è quella realizzata da Cox (1993), il quale descrive i tre tipi di organizzazione in termini di risposta a sei fattori (descritti nel capitolo 5 – Modelli per la gestione della diversità):

- 1) cultura;
- 2) processo di acculturazione;
- 3) grado di integrazione strutturale;
- 4) grado di integrazione informale;
- 5) pregiudizio culturale istituzionalizzato nei sistemi di gestione delle risorse umane;
- 6) conflitto tra gruppi.

I risultati dell'applicazione di questa struttura concettuale ai tre tipi di organizzazione sono riassunti nella Tabella 4.1.

Tabella 4.1 - Risposta dei tre tipi di organizzazioni alla struttura concettuale di Cox (Fonte: Cox, 1993)

Dimensione	Tipo di organizzazione		
	Monolitica	Plurale	Multiculturale
Cultura	ignora o scoraggia attivamente la diversità	ignora o tollera la diversità	valorizza la diversità
Processo di acculturazione	assimilazione	assimilazione	pluralismo
Grado di integrazione strutturale	minimo	parziale	completo
Grado di integrazione informale	minimo	limitato	completo
Pregiudizio culturale istituzionalizzato nella gestione delle risorse umane	dotato di ubiquità	prevalente	minimizzato o eliminato
Conflitto tra gruppi	minimo dovuto all'omogeneità di identità	significativo	minimizzato dall'impegno del management

Di seguito per completezza di trattazione si descriveranno brevemente le caratteristiche delle tre strutture organizzative.

#### *Organizzazione monolitica*

Sono organizzazioni caratterizzate da un alto grado di omogeneità interna; domina incontrastato il gruppo culturale di maggioranza, composto da individui che per cultura di riferimento appartengono alla classe dominante. Le donne e le minoranze etniche sono rappresentate in misura minore che nelle altre culture organizzative. Inoltre le minoranze entranti devono adattarsi alle norme e alla cultura organizzativa esistente, senza poterla modificare. Condizioni necessarie per la sopravvivenza di tali organizzazioni sono stabilità

e omogeneità. Viste le sue caratteristiche all'interno di questo tipo di organizzazione è bassa la presenza di conflitti all'interno del gruppo di lavoro e tra gruppi.

#### *Organizzazione plurale*

Presenta una maggiore eterogeneità interna in quanto l'ambiente organizzativo tende a includere persone di background differenti. Le politiche di gestione del personale sono caratterizzate da assunzioni e promozioni mirate a dare spazio a persone appartenenti a gruppi culturali diversi, da piani di formazione sulle peculiarità di ogni cultura o religione rappresentata all'interno dell'organizzazione, infine da politiche di risarcimento nel caso si verificassero delle discriminazioni per garantirne la riduzione. Ciò che ne emerge è un'organizzazione con un buon livello di tolleranza delle persone diverse, punto di vantaggio per organizzazioni moderne caratterizzate da una forza lavoro molto differenziata. Per contro l'incremento del numero di persone appartenenti a minoranze spesso favorisce la nascita di conflitti intergruppo.

#### *Organizzazione multiculturale*

Le organizzazioni multiculturali sono quelle organizzazioni che riconoscono e valorizzano le diversità proprie della forza lavoro multiculturale (Cox, 1993). La differenza tra organizzazioni plurali e multiculturali è che le prime hanno solo una forza lavoro multietnica gestita al meglio, le organizzazioni multiculturali invece sono organizzazioni che valorizzano tale forza lavoro al fine di utilizzare tale diversità come leva strategica. Le organizzazioni multiculturali sono caratterizzate da un alto livello di pluralismo, da una perfetta integrazione della forza lavoro multiculturale sia a livello organizzativo sia all'interno dei network informali, dall'assenza di pregiudizi e discriminazione, da un maggior grado di identificazione organizzativa e da pochi conflitti. L'organizzazione che riesce a realizzare tali condizioni è in grado di creare un ambiente di lavoro in cui il valore della diversità è pienamente realizzato (Cox, 1993; Cuomo e Mapelli, 2005).

## 5. Modelli per la gestione della diversità

---

### 5.1. Introduzione

---

Nel seguente capitolo saranno descritti i principali modelli per la gestione della diversità. Le loro caratteristiche e le loro variabili costituiscono le basi su cui fondare il modello teorico formulato per questa analisi e descritto nel capitolo 9.

I modelli per la gestione della diversità possono essere raggruppati in due classi principali:

- 1) modelli operativi per la gestione della diversità;
- 2) modelli di analisi dei requisiti necessari per la gestione della diversità.

All'interno della prima classe rientra un numero non elevato di modelli. Tali modelli sono focalizzati prevalentemente sulle pratiche e sugli strumenti per la gestione delle diversità nonché sul processo da seguire per implementarli. Essi però non analizzano in modo formale e strutturato l'esistenza o meno dei requisiti per un'efficace gestione della diversità. All'interno di questa classe rientrano i modelli (in ordine cronologico):

- 1) della Progroup (1986);
- 2) del DiversityAtWork (1996);
- 3) della MI.ST Diversity Consulting (1997);
- 4) della DuPont (2006);
- 5) della Ibis Consulting Group (2006).

All'interno della seconda classe di modelli rientrano quelli che si focalizzano in modo più completo dei precedenti sull'analisi dei requisiti necessari alla gestione della diversità. Tali modelli comunque descrivono accuratamente anche gli strumenti operativi per la gestione della diversità. Fanno parte di questa classe i modelli (in ordine cronologico):

- 1) di Cox (1993);
- 2) di Iles (1995);
- 3) di Cross e Blackburn White (1996);
- 4) di Kossek (1996);
- 5) di Gilbert, Stead e Ivancevich (1999);
- 6) di Hicks-Clarke e Iles (2000);
- 7) dell' Australian Center for International Business (2001);
- 8) dell' Istud (2002);
- 9) di Hubbard (2004);
- 10) di Pless e Maak (2004);

- 11) dell'Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad (2006);
  - 12) dell'Office of Affirmative Action Compliance (2006).
- Di seguito si descriveranno nel dettaglio ciascuno di questi modelli.

---

## 5.2. Modelli operativi per la gestione della diversità

---

Cinque sono i modelli cosiddetti operativi per la gestione della diversità. Tali modelli si concentrano prevalentemente sull'applicazione degli strumenti e delle pratiche per la gestione delle diversità, mentre analizzano solo marginalmente la presenza nell'organizzazione dei requisiti necessari per un'efficace gestione della diversità. Tutti i modelli inoltre sono riconducibili a società di consulenza o aziende. Quest'ultimo aspetto ha portato a non prendere in considerazione tali modelli per la formulazione del modello teorico descritto nel capitolo 9, ma vista la loro importanza e la loro diffusione a livello aziendale e per completezza di trattazione sono stati descritti anch'essi nel seguente capitolo.

### 5.2.1. Modello della ProGroup<sup>1</sup>

La ProGroup è una società di consulenza statunitense fondata nel 1986 da Karen Stinson con l'obiettivo di aiutare le organizzazioni a creare un ambiente di lavoro nel quale le differenze vengano integrate, le diversità apprezzate e tutti i dipendenti vengano trattati con dignità e rispetto.

Il modello proposto per la gestione della diversità prevede 4 fasi descritte di seguito in sintesi:

- 1) *cultural audit*, analisi della situazione presente nell'organizzazione;
- 2) *diversity planning*, implementazione del programma per la gestione della diversità;
- 3) *diversity council*, creazione di *commitment* per rafforzare la coesione tra i membri del team;
- 4) *diversity training*, formulazione di piani di training per la diversità.

#### *Cultural Audit*

Il primo passo da compiere ancor prima di intraprendere le iniziative vere e proprie per la gestione della diversità consiste nell'analisi preliminare della cultura di un'organizzazione. Per realizzare il *cultural audit* vengono utilizzati degli strumenti – interviste con i senior manager e i portatori di interesse, focus group con dipendenti, manager, clienti, questionari e relazioni istruttive – per la raccolta di informazioni in merito all'ambiente di lavoro e alla capacità della cultura organizzativa esistente di modificarsi per l'attuazione delle iniziative per la diversità.

#### *Diversity planning*

Partendo dagli obiettivi strategici e di business dell'organizzazione, il *diversity planning* collega e declina le politiche di gestione della diversità a tutti i livelli organizzativi fino al nucleo operativo. La ProGroup collabora durante questa fase con i manager esecutivi, con i manager di linea, con i leader della diversità, con le commissioni istituite per la diversità, con i team di azione per la diversità e con i membri per le risorse umane al fine di creare un

---

<sup>1</sup> [www.progroupinc.com](http://www.progroupinc.com)

piano strategico pronto per l'implementazione che coinvolga il maggior numero di attori possibile.

#### *Diversity council*

Il *diversity council* collabora con l'organizzazione nell'attuazione dei programmi per la diversità e in seguito per il controllo della validità delle iniziative realizzate. In questo caso la società di consulenza interviene nel processo di selezione dei membri del consiglio e nella progettazione di piani di training per tali membri. Il training in questo caso dovrebbe permettere ai membri di comunicare efficacemente lo scopo dell'iniziativa a tutta l'organizzazione. La commissione utilizza strumenti di comunicazione quali calendari e poster che celebrano le differenze, allo scopo di promuovere la diversità all'interno dell'organizzazione.

#### *Diversity training*

Il training è il principale strumento con cui il modello per la gestione delle diversità agisce. La ProGroup all'interno del proprio modello ha elaborato quattro processi di training:

- 1) Tolerance Scale;
- 2) Awareness spectrum;
- 3) T.A.L.K. model;
- 4) SERVICE ENERGY.

La ProGroup identifica, inoltre, cinque aspetti che incidono fortemente sul successo delle iniziative di training attuate dalle organizzazioni:

- 1) coinvolgimento iniziale dei manager esecutivi, tali programmi dovrebbe innanzitutto coinvolgere *in primis* i manager esecutivi, in modo che essi possano diventare *champions of diversity*;
- 2) mandatorietà, il training dovrebbe essere mandatario, per quanto possibile, in modo da avere delle solide basi sulle quali costruire il piano d'azione;
- 3) la centralità del comportamento individuale, è necessario focalizzare il training sui comportamenti, la consapevolezza dei pregiudizi personali rappresenta una capacità che richiede cambiamenti comportamentali;
- 4) individualità, i programmi di training dovrebbero approfondire l'analisi dell'individuo;
- 5) promozione del training, i programmi dovrebbero utilizzare dei promotori del training che siano esperti e preparati.

### **5.2.2. Modello del DiversityAtWork<sup>2</sup>**

Il modello del DiversityAtWork –Total Equity Solution (TES) – è stato creato dalla TWI Inc., società di consulenza canadese fondata in 1996. L'attività *core* dell'organizzazione è la consulenza sulla gestione della diversità. Il modello dovrebbe portare le aziende interessate a studiare la diversità, a unire la creatività della direzione con la disciplina del *process management* e del *quality management*.

Tale modello può essere utilizzato indipendentemente dalla struttura legislativa o dalla composizione della forza lavoro. Esso si basa sul principio secondo il quale quando le organizzazioni riconoscono e sviluppano il talento dei propri membri, possiedono un forte vantaggio competitivo. Il modello Total Equity Solution è costituito da cinque fasi (vedi Tabella 5.1) descritte di seguito.

---

<sup>2</sup> [www.diversityatwork.com](http://www.diversityatwork.com)

Tabella 5.1 - Le fasi del modello Total Equity Solution (Fonte: DiversityAtWork, 2006)

Fase	Domanda principale
<i>Visioning</i>	Quali sono i vostri obiettivi e i vostri punti di forza
<i>Validation</i>	Dove siete oggi
<i>Opportunity</i>	Dove vorreste essere
<i>Trasformation</i>	Come raggiungere l'obiettivo
<i>Realignment</i>	Come sostenere il successo

### *Visioning*

Il primo passo è finalizzato allo sviluppo all'interno del top management di una visione orientata alla creazione di un ambiente di lavoro equo e inclusivo. L'obiettivo di questa fase è passare da una visione basata sull'uguaglianza tra i membri dell'organizzazione a una basata sul rispetto e sull'integrazione delle diversità. La differenza è sottile, ma importante. L'uguaglianza è intesa come parità di trattamento delle persone, ma in questo modo vengono ignorate le loro peculiarità. Mentre il rispetto delle diversità porta a trattare le persone in relazione alle loro differenze e peculiarità.

Questa fase si compone di due elementi principali:

- 1) *executive briefing*, presentazione al team esecutivo finalizzata alla formulazione di una definizione comune del concetto di equità, del concetto di "luogo di lavoro ideale" e finalizzata a giudicare l'attuale modo di affrontare il tema della diversità;
- 2) *levelling session*, si tratta di una serie di sessioni di training rivolte alla dirigenza, per far conoscere la vision aziendale e il business case, in modo da preparare i leader al ruolo che essi dovranno assumere nel momento in cui il modello TES sarà implementato.

### *Validation*

Il secondo passo del modello consiste nella valutazione dell'obiettività dell'organizzazione o nella valutazione della presenza di discriminazioni. La ToolBox offerta dal modello contiene differenti strumenti di misura. Tali strumenti sono suddivisi in tre livelli: individuale, di gruppo e di organizzazione. Gli strumenti valutativi a livello individuale e di gruppo permettono di costruire consapevolezza e competenza in termini di "come si pensa, si percepisce e ci si comporta" nel rispetto delle differenze dei dipendenti sul luogo di lavoro. Gli strumenti a livello organizzativo, invece, valutano la misura in cui il luogo di lavoro è equo per tutti.

Dal punto di vista dell'individuo e del gruppo gli strumenti proposti sono:

- 1) modello dei talenti;
- 2) profilo attitudinale;
- 3) *equitable leader assesment*.

Dal punto di vista dell'organizzazione gli strumenti proposti sono molteplici, da utilizzarsi in combinazione fra loro:

- 1) TES scorecard, strumento di valutazione progettato per determinare la posizione dell'organizzazione in relazione alla gestione della diversità in base ad alcuni indicatori chiave;
- 2) identificazione del business case;
- 3) quoziente di diversità, si tratta di una indagine sul clima di integrazione presente all'interno dell'organizzazione, sulla percezione degli impiegati dell'equità di trattamento in relazione alle procedure, sui programmi e sulle politiche messe in atto per rendere migliore il clima organizzativo;

- 4) censimento della diversità, analogamente al precedente, si svolgono delle indagini investigative, volte a scoprire quale sia la composizione demografica dell'azienda, in relazione ad aspetti collegati all'ambiente di lavoro;
- 5) talkback, interviste ai dipendenti, mirate a scoprire la loro opinione in merito alla dirigenza aziendale;
- 6) indagine sulle competenze per la diversità, che va ad investigare le attitudini e gli atteggiamenti degli impiegati nei confronti della diversità.

### *Opportunity*

In questa fase si utilizzano i risultati della fase precedente per stabilire obiettivi raggiungibili e pianificati nel tempo. Per misurare i progressi, gli obiettivi dovrebbero essere suddivisi in quattro aree: 1- quantitativi – statistiche su rappresentanza e grado di *retention*, per analizzare la funzione di selezione del personale; 2- macro esterna; 3- micro interna – focalizzata sul miglioramento del comportamento della leadership; 4- qualitativa.

### *Transformation*

Al termine della fase di raccolta e analisi dei dati si realizza la quarta fase del processo di cambiamento, fase denominata trasformazione, in quanto si focalizza sul come raggiungere gli obiettivi fissati in precedenza. In questa fase si realizza il piano d'azione per il raggiungimento di tali obiettivi. L'efficacia di qualsiasi iniziativa per il cambiamento dipende da piani di trasformazione sistematici, basati su dati coerenti e affidabili. Questo richiede una mappa tattica che sia completamente allineata e integrata con la vision, la mission e le strategie aziendali.

### *Realignment*

La trasformazione delineata nella fase precedente non è completa fintanto che i cambiamenti pianificati non vengono integrati nella cultura organizzativa. Per mettere in atto il cambiamento che diventa parte integrante delle norme aziendali e dei valori condivisi non richiede più un intervento esterno. La sostenibilità si mantiene grazie all'utilizzo di strumenti per monitorare, controllare e riaggiustare il tiro di ogni iniziativa. In questa fase si verificano i progressi fatti su obiettivi e scaletta temporale e si viene reintrodotti in strumenti di misurazione ad intervalli regolari per aggiornare i dati chiave sulle iniquità sistemiche e attitudinali.

Il processo di cambiamento richiede continui aggiustamenti nel corso d'opera, ma al termine del processo l'azienda dovrebbe essere in grado di dar prova sia all'interno che all'esterno che l'organizzazione è vicina a creare un luogo di lavoro ottimale per la gestione della diversità.

### **5.2.3. Modello della Mi.St Diversity Consulting<sup>3</sup>**

La Mi.St Diversity Consulting è una società di consulenza prima in Europa per anno di nascita, 1997, e specializzata nella gestione della diversità. L'obiettivo che si pone la Mi.St. Diversity Consulting è massimizzare le performance delle organizzazioni utilizzando la diversità della forza lavoro come leva strategica.

Dopo avere analizzato nel dettaglio le diversità presenti nell'organizzazione la società di consulenza ha concluso che la gestione corretta della diversità sta diventando una necessità anche per le organizzazioni europee. Il modello elaborato dalla Mi.St. per la gestione della

---

<sup>3</sup> [www.mi-st.com](http://www.mi-st.com)

diversità si fonda su nove leve, agendo sulle quali sarà possibile implementare la diversità all'interno dell'organizzazione:

- 1) contesto del business;
- 2) comprensione e definizione della diversità;
- 3) identificazione degli obiettivi del programma di diversità;
- 4) analisi della diversità;
- 5) creazione di un business case per valutare i potenziali benefici che può apportare la diversità;
- 6) identificazione di una strategia efficace;
- 7) processo di management;
- 8) introduzione della diversità;
- 9) *mainstreaming* della diversità.

Quattro sono le azioni che l'organizzazione è invitata a seguire per attuare il cambiamento secondo il modello della Mi.St.:

- 1) accettare gli obiettivi;
- 2) riconoscere le opportunità;
- 3) offrire il proprio impegno per il cambiamento;
- 4) sostenere l'inclusione.

A queste quattro azioni la Mi.St fa seguire quattro attività per l'attuazione del programma:

- 1) creazione di progetti orientati agli obiettivi;
- 2) allineamento e strutturazione delle strategie;
- 3) integrazione dei progetti con le funzioni principali;
- 4) inclusione del programma per la gestione della diversità nel modello di business.

#### 5.2.4. Modello della DuPont<sup>4</sup>

La DuPont è una multinazionale che realizza un'ampia gamma di prodotti per diversi settori: agricoltura, alimentare, elettronica, comunicazione, sicurezza, costruzioni edili, trasporti, ecc. La DuPont è presente in oltre settanta paesi e impiega oltre 60.000 persone. È evidente quindi che si trovi a dover affrontare quotidianamente problemi legati all'integrazione delle diversità. La politica aziendale dell'organizzazione ha come obiettivo integrare ogni membro dell'organizzazione e non discriminare i dipendenti per ragioni di età, orientamento sessuale, religione, stato civile, sesso, razza, provenienza geografica, disabilità, ecc. Inoltre si aspetta che altrettanto sia fatto dai suoi membri.

Nel 1994 l'azienda ha deciso di formalizzare quanto fatto, fino a quel momento informalmente, per l'integrazione delle diversità. È stato quindi avviato un piano strategico per la gestione delle diversità: Strategic Diversity Plan. All'interno di tale piano è stato sviluppato il modello denominato Diversity Powerhouse Model. Il modello si focalizza su cinque aree e propone quattro iniziative principali (vedi Tabella 5.2).

Tabella 5.2 - Modello della DuPont: le cinque aree di intervento e le quattro iniziative principali

Aree di intervento	Iniziative
comunicazione mirata	coinvolgimento e sviluppo della leadership
coinvolgimento dei dipendenti	formazione e training
responsabilità della leadership	sviluppo organizzativo
integrazione con il business	sostenibilità di costo
schieramento strategico	

<sup>4</sup> [www2.dupont.com/Our\\_Company/en\\_US/diversity/index.html](http://www2.dupont.com/Our_Company/en_US/diversity/index.html)

Di seguito saranno brevemente descritte le caratteristiche delle iniziative proposte.

#### *Coinvolgimento e sviluppo della leadership*

Il modello prevede che la leadership sia attivamente coinvolta non solo nella fase di pianificazione delle attività per la gestione della diversità, ma anche in quelle di implementazione delle stesse. Il top management è coinvolto su ogni piano, inclusa la partecipazione personale agli eventi formativi, adottando un approccio *learn-and-teach*. I manager anziani sono incaricati non solo di parlare di valori per la diversità, ma anche di definire, attraverso il proprio esempio, come questi valori debbano essere messi in atto.

#### *Formazione e training*

L'aspetto formativo è fondamentale nel modello della DuPont, così come in generale nei processi di implementazione di pratiche per la gestione della diversità. Vengono quindi organizzati corsi di formazione, focus group, workshop, ecc. per comprendere le caratteristiche delle diversità presenti nell'organizzazione, ma anche per apprendere come poter gestire, integrare e capire le diversità presenti. Un aspetto molto importante in questi programmi di formazione è che al loro interno sono chiariti e trasmessi i valori culturali di integrazione propri dell'organizzazione per diffonderli in azienda e tra i dipendenti.

#### *Sviluppo organizzativo*

La DuPont ha identificato delle aree chiave in cui innestare il cambiamento organizzativo che hanno a che fare con le iniziative per la diversità. Tali aree sono:  
percorsi di carriera dei dipendenti, devono essere riviste e aggiornate in modo da riflettere i bisogni di una popolazione con eterogeneità crescente;  
processo lavorativo, la diversità deve essere integrata nel processo lavorativo;  
piani di comunicazione, la comunicazione sia della strategia che dei risultati è una chiave per il successo.

Inoltre è stato sviluppato un importante programma di *mentoring* e sono state create le figure dei *champions of diversity*.

#### *Sostenibilità di costo*

La DuPont ha speso circa venti milioni di dollari in un anno per l'educazione e il training, dei quali circa sei milioni per la formazione sulla diversità. Il piano strategico invita a utilizzare le risorse presenti nell'organizzazione in modo differente, più efficiente, ma raggiungendo gli stessi obiettivi. La DuPont ha tentato di ridurre i costi notevoli per la gestione della diversità realizzando una coordinazione centralizzata dei programmi di training per la diversità.

#### *Strumenti per il sostegno dei programmi di implementazione della diversità*

Gli strumenti attraverso i quali l'azienda cerca di sviluppare le cinque aree di intervento evidenziate sopra sono:

- 1) formazione, sviluppo delle competenze dei dipendenti in merito alla diversità mediante un'ampia gamma di corsi di formazione sulle caratteristiche delle diversità e di aggiornamento sugli strumenti di gestione;
- 2) *mentoring*, per ottenere una partecipazione ai programmi di gestione della diversità in continua crescita, il *mentoring* viene identificato come attività chiave per raggiungere una crescita sostenibile attraverso le persone;
- 3) sensibilizzazione dei fornitori ai temi della diversità, alla DuPont non solo i dipendenti sono spinti a valorizzare le caratteristiche che li rendono diversi, ma

anche le aziende che forniscono beni e servizi sono scelte tra quelle che valorizzano e integrano le diversità o che sono gestite da donne e da minoranze;

- 4) sostegno alle strutture educative come scuole e università locali;
- 5) partecipazione attiva alle associazioni che sostengono donne e minoranze.

Naturalmente la DuPont monitora i progressi raggiunti in seguito all'implementazione dei piani per la diversità e si assicura l'aderenza delle attività in atto ai piani.

### **5.2.5. Modello della Ibis Consulting Group<sup>5</sup>**

Ultimo modello di questa classe è quello della Ibis Consulting Group, società di consulenza statunitense che da oltre diciotto anni si occupa di iniziative che riguardano la riorganizzazione aziendale e il tema della diversità. L'obiettivo della società è aiutare le organizzazioni nella pianificazione strategica e nello sviluppo dell'organizzazione. Supportare le aziende nell'implementazione di politiche per la gestione della diversità è una delle tante attività che rientrano in quest'ultimo obiettivo.

Il modello della Ibis si sviluppa principalmente in cinque fasi:

- 1) pianificazione;
- 2) valutazione dello stato dell'arte in termini di diversità presenti e programmi in atto per gestirle;
- 3) piano strategico per la diversità;
- 4) implementazione;
- 5) valutazione finale.

L'attività della Ibis si colloca a metà fra lo sviluppo dell'individuo e quello dell'organizzazione, incrementando la consapevolezza e le capacità personali e contemporaneamente modificando i sistemi aziendali e la cultura della diversità. Di seguito saranno descritte in sintesi le caratteristiche di ciascuna delle cinque fasi del modello.

#### *Pianificazione*

Questo rappresenta il momento iniziale di tutto il programma. In questa fase si pianificano le attività da svolgere in tutto il progetto. Si chiarificano gli obiettivi primari che si vogliono raggiungere, si analizza l'ambiente in cui si opera, si sviluppa il piano strategico e di comunicazione, si elabora il piano di valutazione.

#### *Valutazione*

La valutazione è un'attività che viene svolta durante tutto il progetto. È presente un Comitato Guida che segue lo sviluppo dell'intero progetto e ne valuta l'efficacia. I momenti principali sono: raccolta dati attraverso survey, valutazione del sistema organizzativo esistente, identificazione delle *best practices*, analisi di ciò che è emerso dalle ricerche precedenti.

#### *Piano strategico*

Questa è la fase in cui si definisce la via strategica da percorrere per ottenere i risultati desiderati. È un momento critico ed estremamente importante per creare un luogo di lavoro altamente performante. Gli obiettivi di questa fase sono sviluppare le priorità strategiche e creare e comunicare il piano d'azione. In questa fase è consigliabile coinvolgere quanto più possibile i membri dell'organizzazione a ogni livello. In questo modo l'organizzazione potrà beneficiare dei vantaggi derivanti dalle opinioni dei diversi membri

---

<sup>5</sup> [www.ibisconsultinggroup.com/diversity](http://www.ibisconsultinggroup.com/diversity)

dell'organizzazione, potrà minimizzare le resistenze delle persone nei confronti del cambiamento e potrà creare una solida base per gli sviluppi successivi.

#### *Implementazione*

È la fase operativa di implementazione di quanto formulato in precedenza. In questa fase si stabiliscono metriche e misure di responsabilità, si applica il piano d'azione, si tracciano i progressi ed eventualmente si progetta e si offre il training necessario. La metodologia di training utilizzata è il risultato di un mix di più strumenti e tecniche, inclusi modelli e quadri di riferimento, casi studio, esercizi empirici, dialoghi di gruppo ristretti ed estesi, video, giochi di ruolo e pratica di abilità.

#### *Valutazione finale*

Consiste nella verifica di quanto è stato compiuto e nel monitoraggio dei progressi compiuti nell'applicazione delle politiche per la gestione della diversità. Nello specifico si tratterà quindi di valutare i risultati, comunicare i progressi, dare riconoscenza ai *champion of diversity* e pianificare per il futuro.

---

### **5.3. Modelli di analisi dei requisiti necessari per la gestione della diversità**

All'interno di questa classe rientrano i modelli che si focalizzano non solo sull'implementazione degli approcci per la gestione della diversità, ma anche sulla verifica dell'esistenza dei requisiti necessari per una efficace implementazione di tali approcci. Molte organizzazioni che hanno tentato di implementare politiche di gestione della diversità, infatti, hanno poi registrato un fallimento (Cox, 2001; Pless e Maak, 2004). Il problema della discordanza tra intenti e risultati nasce da una cultura organizzativa non orientata all'integrazione delle diversità e priva dei valori culturali di integrazione che consentono di implementare tali pratiche. Esistono quindi dei presupposti fondamentali, individuabili nella cultura organizzativa, favorevole all'accoglimento della diversità (Hicks-Clarke e Iles, 2000; Cuomo e Mapelli, 2007), nei valori dell'organizzazione, orientati all'integrazione (Pless e Maak, 2004), e nelle competenze manageriali, che contribuiscono al successo delle politiche di gestione della diversità (Cross, 1996; Cox e Beale, 1997; Pelled, 1997; Pless e Maak, 2004).

Di seguito quindi si descriveranno i dodici modelli di questa classe individuati in letteratura.

#### **5.3.1. Modello di Cox (1993)**

Il modello di Cox elaborato nel 1993 in realtà ha visto una sua prima formulazione nel 1991 con Blake e successivamente è stato riproposto in Cox e Beale (1997) e in Cox (2001). È necessario precisare che si tratta sempre dello stesso modello che viene ripresentato dall'autore con qualche piccola modifica in pubblicazioni successive.

Cox ha creato un modello che funge da guida per attuare il cambiamento dell'organizzazione – da monolitica o plurale a multiculturale – dove le diversità siano integrate e rispettate. Cox parte dal presupposto che le organizzazioni multiculturali possiedono specifiche caratteristiche che non appartengono alla maggior parte delle organizzazioni tradizionali. Se le organizzazioni vogliono massimizzare i potenziali benefici della diversità e minimizzarne i suoi potenziali svantaggi, definiti in termini di coesione di gruppo, di conflitto interpersonale, di turnover e di azioni coerenti orientate al

raggiungimento dei principali obiettivi dell'organizzazione, devono trasformarsi in organizzazioni multiculturali.

Le azioni intraprese dall'organizzazione per migliorare le proprie capacità di gestire la diversità culturale e per trasformarsi in organizzazioni multiculturali sono state schematizzate da Cox in un modello costituito da cinque componenti fondamentali (vedi Figura 5.1).



Figura 5.1 - Modello di Cox e Blake, 1991 (Adattato da Cox, 1993)

Di seguito ognuno dei cinque componenti del modello verrà preso singolarmente in considerazione.

### Leadership

Le azioni intraprese per attuare il cambiamento all'interno dell'organizzazione hanno bisogno di sostenitori che difendano la causa della diversità. I sostenitori devono prendere posizioni chiare riguardo al bisogno di cambiamento, devono rappresentare un modello di comportamento da assumere. Come per qualsiasi altra iniziativa di cambiamento dell'organizzazione sono fondamentali l'impegno concreto e il supporto del top management.

L'impegno del top management da solo però non è sufficiente. Sono necessari promotori dei piani per la gestione delle diversità anche ai livelli più bassi dell'organizzazione. Tali promotori sono identificati nei manager operativi. Molte organizzazioni stanno riformando la leadership mediante l'introduzione dei responsabili della diversità a tempo pieno o dei coordinatori della diversità. Questa funzione rappresenta una posizione di alto livello, che deve rispondere direttamente al presidente e che crea la motivazione necessaria portando ai livelli più bassi dell'organizzazione il *commitment* del top management.

Oltre al *commitment* del top management un secondo modo per attuare il cambiamento consiste nella creazione di commissioni guida e di gruppi consultativi. Questi sono generalmente composti da manager provenienti da molti settori, responsabili di diverse funzioni, i quali vengono spesso guidati da un senior manager. A volte in organizzazioni più piccole in cui la figura organizzativa del manager della diversità non è necessaria, vengono istituiti team di persone chiamati *advisory groups*.

Infine il compito della leadership è anche realizzare una strategia esplicita per la comunicazione all'interno dell'organizzazione per divulgare i progressi fatti dai programmi per la gestione della diversità o lo sviluppo di nuove iniziative. La gestione della diversità viene associata anche ai team *cross-functional*. Questo tipo di approccio integrato ha il vantaggio di rinforzare la consapevolezza che le dinamiche della diversità costituiscono parte integrante della vita quotidiana di ogni lavoratore e che devono essere integrate in tutte le attività che coinvolgono le persone all'interno dell'organizzazione.

#### *Ricerca e misurazione*

Una componente fondamentale del modello proposto da Cox consiste nella raccolta di informazioni in merito allo stato della gestione della diversità nell'organizzazione. Sono necessari molti dati, compreso un'*assessment* della cultura dell'organizzazione, informazioni sull'applicazione delle politiche di pari opportunità, analisi dei comportamenti e delle percezioni dei dipendenti e i dati che mostrano i diversi percorsi di carriera dei membri provenienti da gruppi culturali diversi.

Questo tipo di analisi ha delle importanti applicazioni. Si rivela spesso utile nell'affrontare argomenti e aspetti che possono essere importanti nel processo formativo, come sottolineare le differenze di opinione in merito al valore attribuito alla diversità oppure workshop sul tema. Inoltre la ricerca è necessaria per identificare la cultura organizzativa, le norme del management e le relazioni interpersonali.

La ricerca è anche un mezzo per valutare l'impegno necessario per il cambiamento. Dovrebbe permettere di raccogliere i dati per alimentare degli indicatori che identificano l'ambiente di lavoro e il livello di gestione della diversità. Tali dati possono essere periodicamente aggiornati per stimare gli avanzamenti raggiunti così come avviene gli stessi programmi in altri contesti di business.

#### *Formazione*

Il punto di partenza più comunemente utilizzato nell'orientare le organizzazioni verso una corretta implementazione delle politiche di gestione della diversità è la formazione. Il programma di formazione coinvolge innanzitutto i senior manager che sono gli sponsor e i promotori dei piani per la diversità. Successivamente la formazione viene estesa anche ai membri dell'organizzazione.

La formazione si articola su vari livelli. La prima fase di training è finalizzata a sviluppare consapevolezza in merito all'esistenza nell'organizzazione di differenze e alla necessità di gestirle opportunamente. Il training deve interessare anche i nuovi assunti e quindi deve essere compreso all'interno di programmi di orientamento per i nuovi assunti. Spesso è necessario anche il training avanzato. Quest'ultimo deve essere finalizzato, in particolar modo, alla creazione di competenze specifiche e deve aiutare i membri dell'organizzazione a comprendere il loro ruolo nell'implementazione del processo di cambiamento dell'organizzazione.

Molti esperti di educazione concordano sul fatto che la formazione rappresenti il primo passo verso la valorizzazione della diversità. Tuttavia è importante riconoscere che essa ha anche dei limiti come strumento di cambiamento e che di conseguenza non dovrebbe essere utilizzata da sola. Inoltre è importante fare in modo che il processo di formazione sia continuo ed evolutivo e non sporadico e sempre uguale a se stesso.

#### *Cambiamento nei sistemi culturali e di gestione*

Il quarto componente del modello di cambiamento dell'organizzazione consiste in una valutazione comprensiva della cultura dell'organizzazione e del suo sistema di gestione delle risorse umane. Di quest'ultimo fanno parte il reclutamento, il training e lo sviluppo,

la valutazione della performance, le potenziali promozioni e i benefici apportati. Questo aspetto del lavoro viene in genere indicato con il termine *culture audit*. I principali obiettivi di questa valutazione consistono in:

- 1) scoprire le fonti di pregiudizio nelle norme e nelle politiche del management che possono inibire i membri dell'organizzazione e renderli non performanti;
- 2) identificare le cause per le quali la cultura organizzativa potrebbe essere inadatta alle necessità di una forza lavoro diversa.

È probabile che questa analisi illustri una situazione nella quale i valori dell'organizzazione devono essere cambiati perché non orientati all'integrazione o contrari alla gestione della diversità. Inoltre una parte del *culture audit* consiste nell'identificazione dei principali valori dell'organizzazione e nella loro analisi critica alla luce della diversità della forza lavoro. Prima di intraprendere la valutazione è necessario assicurarsi l'impegno dei top management affinché i cambiamenti necessari evidenziati dall'analisi diventino effettivi.

#### *Follow-up*

I due aspetti principali delle azioni supplementari da compiere sono stabilire le responsabilità per i risultati e creare meccanismi espliciti per la valutazione dell'efficacia delle azioni intraprese. Inoltre, sia la responsabilità che la valutazione dovrebbero essere guidate dalla filosofia del miglioramento continuo. L'obiettivo è quindi la completa partecipazione da parte di tutti i membri dell'organizzazione e la scomparsa degli effetti negativi delle identità di gruppo.

Le azioni supplementari nel piano per l'implementazione di politiche per la gestione della diversità richiedono che il processo di cambiamento venga controllato e che i cambiamenti vengano alla fine istituzionalizzati, diventino cioè parte regolare dei processi dell'organizzazione. Come altre iniziative di management anche il lavoro sulla diversità richiede responsabilità e controllo. Nei primi anni di sviluppo delle attività la responsabilità strategica è generalmente affidata al senior management, mentre la responsabilità delle operazioni di direzione del processo di cambiamento dovrebbe essere assegnata o alle *diversity task force*.

La responsabilità del mantenimento dei cambiamenti effettuati deve essere assegnata a ogni manager. Al fine di stabilire la responsabilità, è necessario individuare gli obiettivi specifici legati alla diversità, come pure i cambiamenti nella valutazione delle performance e nei processi di remunerazione dell'organizzazione. L'aspetto distintivo della gestione della diversità, rispetto l'affermative action ad esempio, è che gli obiettivi abbracciano un maggior numero di aspetti che vanno dalla gestione delle persone alla definizione dei percorsi di carriera. Le organizzazioni inoltre hanno bisogno di valutare la competenza dei manager per la guida di una forza lavoro diversa.

#### *Strumenti per il cambiamento dell'organizzazione*

Per completare la descrizione del modello si propongono anche gli strumenti che consentono di trasformare l'organizzazione tradizionale in una organizzazione pluralista orientata alla gestione della diversità. Tali strumenti sono stati adottati con successo nelle principali aziende americane che hanno implementato politiche di gestione della diversità (vedi Tabella 5.3).

Tabella 5.3 - Strumenti per il cambiamento dell'organizzazione (Fonte: Cox, 1993)

	Dimensione del modello Strumenti	Strumenti
I	Cultura <i>Obiettivo:</i> Creare un clima nel quale sono molto performanti i membri di tutti i gruppi identitari	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assumere o promuovere persone che abbracciano i nuovi valori</li> <li>2. Rafforzare i valori con ricompense e stima</li> <li>3. Educare e comunicare</li> </ol>
II	Pluralismo <i>Obiettivo:</i> Creare un processo di socializzazione a doppio senso Assicurare l'influenza delle prospettive culturali delle minoranze su norme e valori chiave dell'organizzazione	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Training per la gestione e valutazione della diversità (MVD)</li> <li>2. Programmi di orientamento per i nuovi membri</li> <li>3. Training sul linguaggio</li> <li>4. Diversità all'interno dei comitati chiave</li> <li>5. Trattazione esplicita del tema della diversità nella dichiarazione della mission</li> <li>6. Gruppi di informazione identity-based</li> <li>7. Creare flessibilità nei sistemi normativi</li> </ol>
III	Integrazione strutturale <i>Obiettivo:</i> Nessuna correlazione tra l'identità di gruppo culturale e lo status di lavoro	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversità all'interno dei comitati chiave</li> <li>2. Programmi educativi</li> <li>3. Programmi di affirmative action</li> <li>4. Programmi mirati per lo sviluppo della carriera</li> </ol>
IV	Integrazione in reti informali <i>Obiettivo:</i> Eliminare le barriere all'ingresso e alla partecipazione	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programmi di mentoring</li> <li>2. Eventi sociali sponsorizzati dall'azienda</li> <li>3. Gruppi di supporto</li> </ol>
V	Pregiudizio istituzionalizzato <i>Obiettivo:</i> Eliminare il pregiudizio integrato nei sistemi di gestione	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Culture audit</li> <li>2. Survey feedback</li> <li>3. Cambiamento nella valutazione e ricompensa delle performance dei manager</li> <li>4. Cambiamento delle politiche e benefici di HR</li> <li>5. Task force</li> </ol>
VI	Conflitti fra i gruppi <i>Obiettivo:</i> Minimizzare i conflitti interpersonali basati sull'identità di gruppo Minimizzare il razzismo ( <i>backlash</i> ) da parte dei membri dominanti del gruppo Promuovere la comprensione reciproca fra i gruppi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Survey feedback</li> <li>2. Training per il management dei conflitti e tecniche di risoluzione dei conflitti</li> <li>3. Training per la gestione e valutazione della diversità (MVD)</li> <li>4. Gruppi chiave</li> <li>5. Training legato al Equal Employment Office</li> </ol>

Come già detto, per essere in grado di gestire la diversità, è necessario che le organizzazioni siano orientate al cambiamento, trasformandosi da monolitiche o plurali a multiculturali. Le dimensioni rispetto alle quali effettuare il cambiamento mediante gli strumenti evidenziati in

sono:

- 1) cultura, il processo del cambiamento della cultura organizzativa è difficoltoso e viene attuato nel lungo periodo, le organizzazioni si trovano a dover affrontare inevitabili resistenze al cambiamento;
- 2) pluralismo, la cultura del gruppo etnico di minoranza e di maggioranza influiscono entrambe nei processi di realizzazione delle norme comportamentali, dei valori e delle politiche dell'organizzazione stessa;
- 3) integrazione strutturale, per creare un'organizzazione nella quale non esiste correlazione tra i gruppi di identità culturali diverse e status dell'impiego è necessario che i membri dei gruppi di minoranza siano ben rappresentati a tutti i livelli, in tutte le funzioni e in tutti i gruppi di lavoro;
- 4) integrazione in network informali, realizzabile mediante programmi guida istituiti dalle società in cui coinvolgere solo i membri dei gruppi di minoranza oppure tutti i dipendenti, una seconda tecnica per facilitare l'integrazione nei network informali è costituita dalla sponsorizzazione di eventi sociali da parte delle aziende;
- 5) pregiudizio istituzionale, per trattare questo problema si utilizzano strumenti quali *cultural audit*, il *survey feedback* e cambiamenti riguardanti la valutazione della performance e i sistemi di remunerazione, i cambiamenti nelle politiche per le risorse umane e l'uso di *task force*;
- 6) conflitto tra gruppi, numerosi sono gli strumenti utilizzati per risolvere il conflitto emergente da diversità di pensiero e di esperienza lavorativa, tali strumenti sono *survey feedback*, training, incontri di gruppo, ecc.

### 5.3.2. Modello di Iles (1995)

Il modello di Iles si concentra prevalentemente sulla selezione e sullo sviluppo delle competenze necessarie per la gestione delle diversità, con particolare riferimento alla gestione delle diversità nelle organizzazioni con unità dislocate all'estero.

Il modello di Iles si articola in cinque parti che delineano un percorso per la selezione e lo sviluppo di competenze per la gestione delle diversità. Le cinque fasi del modello sono:

- 1) *recruitment and selection*;
- 2) *training and development*;
- 3) *initial adjustment and performance*;
- 4) *in country adjustment*;
- 5) *re-entry adjustment*.

Di seguito ciascuna delle cinque parti sarà descritta brevemente.

#### *Recruitment and selection*

Nella fase di reclutamento e selezione dei membri dell'organizzazione destinati a gestire gruppi diversi nelle unità dislocate all'estero, viene valutata la presenza di particolari caratteristiche possedute dai candidati. Innanzitutto accanto a competenze propriamente tecniche e manageriali sono richieste qualità come la capacità di socializzare, le attitudini motivazionali e relazionali dei candidati. Tali caratteristiche includono aspetti quali la tolleranza nei confronti delle ambiguità, la flessibilità comportamentale, il basso etnocentrismo, l'empatia culturale e tutti quegli aspetti che permettono di gestire più facilmente la diversità.

Il primo elemento è quindi orientato a valutare la presenza all'interno delle persone destinate a gestire unità all'estero di competenze e qualità che facilitano tale ruolo. Per questo in questa fase di selezione è importante anche verificare che le persone possiedano

competenze linguistiche proprie del paese in cui vanno o conoscenze sugli aspetti culturali caratteristici dello stesso.

#### *Training and development*

La formazione, che, come più volte detto, è un aspetto fondamentale per la gestione delle diversità costituisce, anche nel modello di Iles un aspetto centrale. In questo caso la formazione è orientata prevalentemente alla conoscenza della cultura, dei valori e delle abitudini comportamentali del paese estero di destinazione. La formazione è anche rivolta allo studio delle pratiche di internazionalizzazione dell'organizzazione e degli aspetti giuridici del paese in cui si andrà a lavorare.

La formazione diventa quindi l'elemento fondamentale per la crescita dell'individuo perché consente al membro dell'organizzazione di affiancare alle proprie competenze le conoscenze sulla cultura e sulle tradizioni del paese in cui andrà a operare. Le competenze personali quindi ne sono fortemente arricchite.

#### *Initial adjustment and performance*

Questa è la fase in cui il membro dell'organizzazione inizia il suo processo di ambientazione nel paese straniero in cui lavorerà. In questa fase si ha la formazione per affinare le competenze direttamente sul posto, a stretto contatto con la nuova cultura. In questo caso ai dipendenti vengono affiancati dei mentori che guidano l'inserimento delle persone all'interno della nuova realtà.

#### *In country adjustment*

La fase di *in country adjustment* si esplica nell'ulteriore sviluppo delle competenze della persona, orientate in questo caso allo sviluppo di opportuni meccanismi di comunicazione. La comunicazione, infatti, è lo strumento che più di altri incide sulla gestione della diversità: trovare dei meccanismi di comunicazione opportuni, in linea con le norme e i valori culturali dei membri dell'organizzazione facilita l'integrazione nell'organizzazione e nel paese straniero.

#### *Re-entry adjustment*

Questa è la fase finale in cui il membro dell'organizzazione rientra nel paese natale. In questo caso sono previsti corsi di formazione sia in fase di pre-rientro che in fase di post-rientro. Anche in questo caso ci sono dei mentori che presiedono e seguono il processo di rientro nell'organizzazione.

### **5.3.3. Modello di Cross e Blackburn White (1996)**

Cross e Blackburn White sono due ricercatrici sui temi della gestione della diversità. In seguito alle numerose attività di ricerca e di consulenza su questa tematica hanno sviluppato alcune linee guida per definire un possibile percorso di implementazione di politiche per la gestione della diversità. In particolare Cross individua due strategie principali per affrontare il tema della diversità in azienda: la prima si fonda sul training, la seconda si fonda sulla cultura organizzativa. Da un lato il training permette agli individui di comprenderci gli uni con gli altri creando una forza lavoro cooperativa e produttiva, con una maggiore abilità nella comunicazione interpersonale. La seconda strategia invece si focalizza sulle politiche, sulle pratiche e sulla cultura organizzativa al fine di creare una cultura di integrazione che consenta di abbattere i pregiudizi.

Il modello proposto da Cross adotta la seconda strategia e si fonda su quattro fasi principali che di seguito saranno descritte sinteticamente:

- 1) capire il problema;
- 2) start-up;
- 3) costruzione di capacità;
- 4) cambiamento culturale.

### *Capire il problema*

Quando le organizzazioni presentano dei valori culturali per i quali donne e persone di colore sono discriminate, allora si presenta un problema che ostacola lo sviluppo in azienda delle politiche di gestione della diversità. Il processo per gestire la diversità è un intervento strategico di lungo termine, orientato a cambiare le relazioni sul posto di lavoro allo scopo di ridurre le ingiustizie e lo sfruttamento economico e creare relazioni lavorative più efficaci e produttive lungo tutta l'organizzazione. La prima fase in cui si articola il modello è quindi l'individuazione dei problemi che ostacolano l'implementazione e lo sviluppo di efficaci politiche di gestione della diversità.

### *Start-up*

Lo start-up che già contiene i presupposti di successo o di fallimento dell'iniziativa è un processo costituito da quattro fasi: 1- avvio, 2- identificazione del problema, 3- formazione e consapevolezza, 4- organizzazione e implementazione.

Durante lo start-up gli impiegati e in modo speciale manager e supervisor devono prendere consapevolezza delle proprie attitudini, riconoscere il comportamento delle persone che discriminano, conoscere profondamente il problema di discriminazione, comprendere sia le ragioni etiche che di business per le quali è meglio cercare di cambiare questi atteggiamenti, agire mediante la propria leadership per incentivare il cambiamento, infine coinvolgere l'intera organizzazione nel processo di cambiamento.

Ultima attività che viene realizzata in questa fase è la ricerca e la raccolta dei dati che consente di fare un'analisi dello stato iniziale dell'organizzazione e dei progressi compiuti da questa. L'organizzazione, infatti, deve essere in grado di misurare la portata dei suoi miglioramenti, di confrontare i progressi realizzati, di identificare gli sforzi inefficaci, di orientare nuovamente il lavoro e, infine, di avere informazioni accurate in merito all'opposizione al cambiamento organizzativo.

### *Costruzione di capacità*

In questa fase manager e supervisor sviluppano le capacità di gestire la nuova organizzazione, esaminando politiche, pratiche e sistemi dell'organizzazione. I dati necessari all'analisi delle modalità con cui la formazione e la consapevolezza prendono piede nell'organizzazione sono raccolti durante i workshop, dai comitati per la diversità e dagli incontri di follow-up.

Questa fase ha più successo se i *champions of diversity* interni utilizzano la propria leadership per esaminare e cambiare politiche e pratiche organizzative. Tali *champions of diversity* di trovano inevitabilmente ad affrontare anche la questione della "discriminazione al contrario" e del "trattamento preferenziale delle minoranze" che emerge quando gli equilibri di potere iniziano a spostarsi. L'implementazione di questa fase deve essere strettamente monitorata dal top management per essere sicuri che le risorse necessarie a supportare gli sforzi di cambiamento siano tutte disponibili.

### *Cambiamento culturale*

Cross sostiene che la consapevolezza individuale e l'implementazione delle politiche e delle procedure per il cambiamento sono necessarie, ma non sono condizioni sufficienti per eliminare razzismo e sessismo dall'organizzazione. Per questo motivo i leader devono creare e supportare piani d'azione per implementare continuamente i valori di integrazione delle diversità.

È inoltre richiesta una strategia di comunicazione per informare l'intera organizzazione in merito ai requisiti e ai comportamenti attesi da tutti i membri dell'organizzazione al fine di partecipare efficacemente allo sviluppo della nuova cultura organizzativa di integrazione. Il risultato finale del lungo processo di cambiamento culturale è un nuovo modo di vedere la realtà, più flessibile e produttivo. Il nuovo sistema permette ai membri della comunità corporativa di relazionarsi gli uni gli altri sulla base dell'integrazione piuttosto che su quella dell'assimilazione.

#### **5.3.4. Modello di Kossek (1996)**

Questo modello è stato sviluppato da Ellen Kossek, ricercatrice universitaria sui temi della gestione della diversità. Kossek sostiene che le organizzazioni e la loro cultura sono funzione del tipo di persone che si trovano all'interno. Il modo di comportarsi dei membri dell'organizzazione sono il risultato del ciclo A-S-A – *Attraction, Selection, Attrition*. Inoltre le politiche di gestione delle risorse umane giocano un ruolo molto importante all'interno di questo processo, permettono alle aziende di attrarre, selezionare e trattenere differenti tipi di persone.

Tradizionalmente le organizzazioni hanno sistemi di gestione delle risorse umane basati su modelli e pratiche di omogeneità che promuovono la similarità, non la diversità. Inoltre chi ha il potere di prendere le decisioni tende ad assumere, promuovere e favorire le persone più simili a loro a scapito delle persone diverse da loro, ma che possiedono le competenze necessarie (Ferris et al., 1994). Questo approccio viene indicato come riproduzione omosociale, riferendosi alla tendenza dei sistemi di selezionare e promuovere solo quei membri che si adattano alle caratteristiche della coalizione dominante.

Secondo Kossek troppa somiglianza nelle organizzazioni può essere deleteria alla crescita di lungo termine, al rinnovamento e all'abilità di rispondere a importanti cambiamenti ambientali, come le condizioni di dinamicità del mercato, le nuove tecnologie e idee, i cambiamenti sociali o le mutate aspettative della forza lavoro. Viceversa le politiche di gestione delle risorse umane orientate alla gestione della diversità possono aiutare la cultura ad adattarsi in modo continuo in risposta alle nuove richieste ambientali.

L'obiettivo principale del modello di Kossek, Figura 5.2, è integrare la strategia di gestione della diversità con le aree di gestione delle risorse umane e altre scelte strategiche.

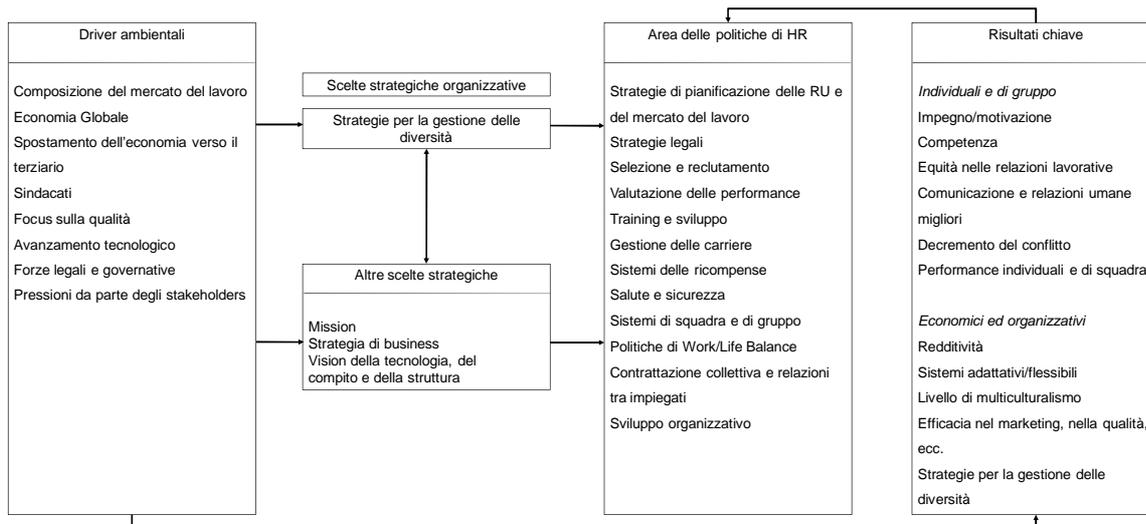


Figura 5.2 - Modello generale di Kossek (Adattato da Kossek, 1996)

Questo schema è pensato per aiutare i *decision makers* a comprendere i collegamenti che esistono tra driver ambientali, gestione della diversità e altre scelte strategiche con l'area delle politiche di gestione delle risorse umane e tutti i risultati individuali, di gruppo e organizzativi.

I driver ambientali strutturano le scelte strategiche che le organizzazioni fanno nel progettare la propria azienda, incluse le strategie di gestione della diversità. I manager identificano gli obiettivi della strategia di gestione delle diversità e chiariscono la loro pertinenza con le altre scelte strategiche. Queste scelte influenzeranno le politiche di gestione delle risorse umane. Ancora prima che un'organizzazione possa riprogettare tale area, deve identificare gli obiettivi e i risultati desiderati sia individuali che di gruppo. Quest'analisi permetterà di comunicare importanti informazioni su come le altre aree devono essere riorganizzate poiché queste guidano i risultati individuali, di gruppo, economici e organizzativi.

Gli schemi mentali comuni e le dichiarazioni della mission devono riflettere l'accettazione e la valorizzazione delle diversità, perché così facendo diventa chiaro a tutti i membri dell'organizzazione che le strategie di gestione della diversità sono unanimemente condivise anche dal top management, il quale si impegna a effettuare gli sforzi necessari per valorizzare le diversità, che vengono quindi universalmente accettate (vedi Figura 5.3).

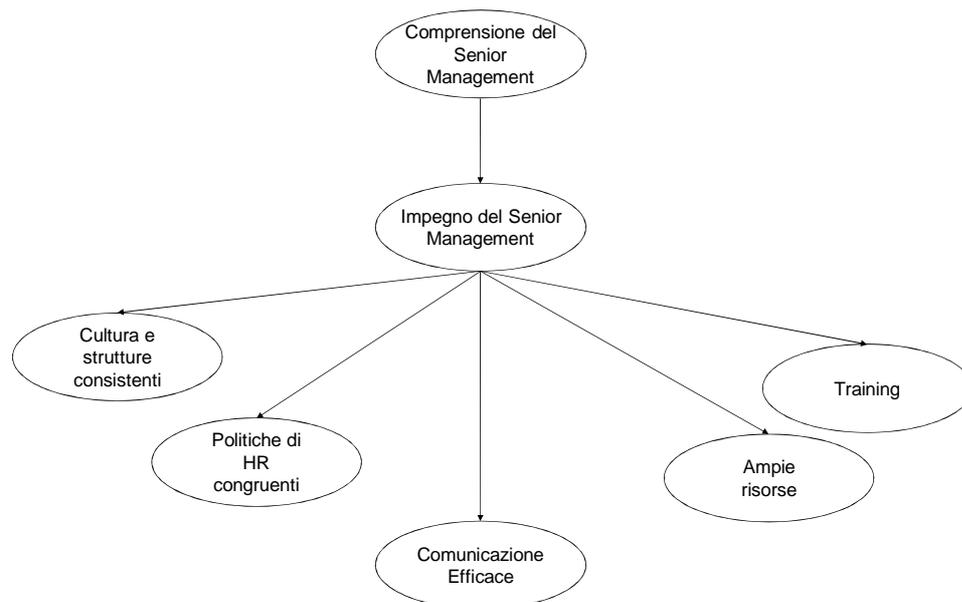


Figura 5.3 - Fattori necessari per supportare la gestione delle diversità (Adattato da Kossek, 1996)

Una volta che si sono definiti gli obiettivi chiave e che sono state effettuate le scelte strategiche, bisogna decidere su quali aree delle politiche della gestione delle risorse umane sia necessario intervenire. Le possibili aree che Kossek individua sono in tutto dodici:

- 1) strategie di pianificazione delle risorse umane e del mercato del lavoro, Kossek sostiene che un'organizzazione deve identificare le assunzioni che stanno alla base delle proprie politiche di gestione delle diversità, le scelte compiute in questo ambito determineranno le attività di pianificazione delle risorse umane;
- 2) strategie legali e leggi per le pari opportunità, che secondo Kossek non sempre sono congruenti con quella che è la realtà quotidiana delle aziende;
- 3) selezione e reclutamento, Kossek nota che esistono molte barriere all'accesso di segmenti di manodopera nelle organizzazioni e afferma che le leggi di cui sopra difficilmente riescono a eliminare tali barriere;
- 4) valutazione delle performance, questo strumento è utile ai fini della crescita e dell'avanzamento degli impiegati e si implementa fondamentalmente attraverso il feedback formale sulle performance e attraverso l'assegnazione degli obiettivi;
- 5) training e sviluppo, il training è stato identificato come la strategia di gestione delle risorse umane utilizzata più di frequente, usato per portare la forza lavoro verso una maggiore integrazione dei gruppi culturali diversi;
- 6) gestione delle carriere;
- 7) sistemi di ricompensa, che vengono considerati in relazione alla diversità secondo due prospettive, la prima considera se e come le ricompense possono essere usate per essere di incentivo ai manager al fine di impegnarli nella buona pratica della gestione delle diversità, la seconda considera se e come le ricompense possano contribuire a creare un ambiente organizzativo in cui i differenti membri dell'organizzazione possono agire al massimo delle loro capacità;
- 8) salute e sicurezza, in modo del tutto innovativo Kossek descrive le implicazioni che la diversità ha su queste tematiche, è necessario modificare gli equipaggiamenti esistenti, i progetti di descrizione del luogo di lavoro e l'addestramento sulla sicurezza quando si assume forza lavoro diversa;

- 9) lavoro di gruppo, le squadre di lavoro nelle aziende stanno cambiando, c'è maggiore diversità dei membri dei team tanto che sempre più spesso vengono coinvolte persone esterne all'azienda;
- 10) politiche di work/life balance, Kossek chiede alle organizzazioni di andare oltre la concezione di una azienda amica della famiglia e di pensare in modo più ampio, in termini di integrazione tra vita lavorativa e vita privata;
- 11) contrattazione collettiva, relazioni tra impiegati e sindacati, poiché tradizionalmente i sindacati sono sempre stati i principali difensori dei diritti individuali e civili e hanno spesso teso la mano alla nuova forza lavoro in ingresso, come ad esempio gli immigrati, allora tali sindacati possono essere dei forti agenti per la migliore gestione delle diversità;
- 12) sviluppo organizzativo.

### 5.3.5. Modello di Gilbert, Stead, Ivancevich (1999)

La gestione della diversità è un cambiamento culturale e organizzativo completo progettato per valorizzare le differenze demografiche, etniche e individuali. Per realizzare dei cambiamenti culturali è necessario modificare le procedure e le pratiche esistenti iniziando dalla funzione acquisti. Il modello proposto da Gilbert et al. integra i contributi proposti da diversi autori costituendo una forma aggregata che suggerisce come specifici fattori sono responsabili di positivi risultati nella gestione della diversità.

Il modello proposto da Gilbert et al. è formato da quattro elementi che danno origine a tre classi di risultati. Gli elementi che costituiscono il modello e che saranno descritti di seguito sono:

- 1) *initiation and continuation*;
- 2) *transformation of HR function*;
- 3) *individual level of outcomes*;
- 4) *attitudes toward diversity*;
- 5) *organizational benefits, organizational outcomes, public recognition*.

#### *Initiation and continuation*

L'organizzazione crea dei leader della diversità che devono seguire il cambiamento culturale nel suo insieme e devono impedire che il cambiamento interessi solo alcune funzioni o alcune parti dell'organizzazione. I leader della diversità credono che la gestione della diversità sia importante sia perché dà voce alla giustizia e alla parità tra i gruppi sia perché arricchisce i membri del nucleo operativo dell'organizzazione.

È in questa fase che il CEO dell'organizzazione cerca di alimentare continuamente il coinvolgimento delle persone dell'organizzazione, definisce i piani strategici in cui sono previste le iniziative per la gestione della diversità, chiarisce e rielabora la mission dell'organizzazione.

#### *Transformation of HR function*

La gestione della diversità come imperativo strategico produce dei risultati anche a livello strutturale soprattutto nell'accrescere l'importanza della funzione di gestione delle risorse umane. La gestione delle risorse umane, infatti, gioca un ruolo molto importante nel processo di implementazione di politiche di gestione della diversità.

Alla gestione delle risorse umane quindi spetta il compito di definire i piani di carriera, i sistemi di *rewarding*, le attività di *mentoring* e *recruitment* che devono essere calibrate in funzione alla diversità della forza lavoro entrante. Inoltre alla funzione risorse umane

spetta il compito di definire i piani di formazione sia in merito alle diversità che in merito ai programmi per la loro gestione che l'organizzazione intende implementare.

#### *Individual level outcomes*

La trasformazione della funzione di gestione delle risorse umane incide sia sui risultati individuali che sulle attitudini nei confronti della diversità. Gestione delle risorse umane rivista nell'ottica della diversità consente di penetrare il "soffitto di cristallo" – il muro invisibile che non consente alle minoranze di accedere ai livelli più alti dell'organizzazione. Non solo. Consente di introdurre in azienda un elevato grado di integrazione tra le persone, un attaccamento all'organizzazione dei membri e uno stato psicologico migliore.

#### *Attitudes toward diversity*

Dall'altro lato se le azioni della funzione risorse umane hanno un buon effetto allora si svilupperanno sentimenti di accettazione e di integrazione di tutti i membri all'interno dell'organizzazione, apprezzamento delle differenze e delle peculiarità che tali differenze conferiscono all'azienda, nonché un elevato grado di multiculturalismo.

#### *Organizational benefits, organizational outcomes, public recognition*

La trasformazione della funzione risorse umane, i risultati individuali, le attitudini alla diversità consentono di raggiungere benefici e risultati organizzativi e riconoscimento pubblico.

Nel caso di benefici organizzativi è possibile riscontrare nell'organizzazione un miglior *decision making*, una maggiore rappresentazione e permanenza di minoranze professionalmente qualificate, un maggiore sviluppo di prodotti e un mercato di consumatori multiculturale. Nel caso dei risultati organizzativi è possibile riscontrare maggiori profitti, maggiori quote di mercato e maggiore *stock price*. Infine dal punto di vista del riconoscimento pubblico l'organizzazione può competere ad aggiudicarsi importanti riconoscimenti per la diversità quali: OFCCP Award, Glass Ceiling Commission Award.

### **5.3.6. Modello di Hicks-Clarke e Iles (2000)**

Il modello di Hicks-Clarke e Iles è orientato all'identificazione delle variabili necessarie allo sviluppo di un clima culturale di integrazione. Alcuni fattori rilevanti per la creazione di un clima organizzativo aperto all'integrazione delle diversità sono genere e livello manageriale, ma anche politiche organizzative e soddisfazione lavorativa.

Il modello è costituito da tre macro classi di variabili che saranno di seguito descritte in sintesi:

- 1) variabili indipendenti, suddivise in *policy support scale* e *equity scale*;
- 2) variabili dipendenti, i risultati;
- 3) variabili di moderazione.

#### *Variabili indipendenti: policy support scale*

Al fine di creare un clima organizzativo di integrazione delle diversità è importante individuare delle politiche pubbliche di supporto alla gestione della diversità. Le politiche di supporto, infatti, rendono i membri dell'organizzazione più soddisfatti e più produttivi in quanto si sentono tutelati. Le politiche pubbliche per la gestione della diversità offrono

numerose iniziative quali: l'orario flessibile, le politiche di pari opportunità, asili nido aziendali, *mentoring*, ecc.

#### *Variabili indipendenti: equity scale*

Gli elementi che costituiscono questa classe di variabili sono la giustizia organizzativa, il bisogno di diversità e il supporto alla diversità. La giustizia organizzativa è quell'elemento che garantisce che ogni membro dell'organizzazione sia tutelato. I manager hanno bisogno di percepire che la giustizia organizzativa esiste nella distribuzione delle risorse, nei piani di carriera, nel sistema di *rewarding*. La giustizia organizzativa funge da supporto per la diversità.

#### *Variabili dipendenti: i risultati*

Le variabili dipendenti sono il risultato di una corretta gestione della diversità e quindi una corretta implementazione delle politiche di gestione della diversità. Se le variabili indipendenti, ovvero le politiche a supporto della diversità e la giustizia organizzativa, sortiscono l'effetto desiderato allora ciò che si ottiene sono: impegno organizzativo, soddisfazione lavorativa, pianificazioni di carriera, soddisfazione per la carriera realizzata e futura, soddisfazione dei propri manager.

#### *Variabili di moderazione*

Le variabili di moderazione non hanno un ruolo attivo come le precedenti nello sviluppo di un clima organizzativo di integrazione, ma sono utilizzate unicamente a fini statistici per verificare l'effetto di mediazione che hanno sui risultati, ovvero le variabili dipendenti.

### **5.3.7. Modello dell'Australian Center for International Business<sup>6</sup>**

Un modello interessante è stato realizzato dall'Australian Department of Immigration and Multicultural Affairs in collaborazione con l'Australian Center for International Business (ACIB) per supportare le aziende australiane nel processo di implementazione di politiche di gestione della diversità. Secondo l'ACIB le pratiche di gestione della diversità sono un importante strumento per sfruttare le opportunità e raccogliere le sfide mosse da una società sempre più multiculturale.

Il modello proposto unisce i contributi principali elaborati dalle istituzioni pubbliche australiane che si occupano dei programmi di *equal opportunities*. Se gestita in modo efficace, la diversità genera un dividendo maggiore e rende migliore l'azienda sin dalla sua struttura più interna. Maggiori profitti si raggiungono quando mediante la gestione delle diversità si riesce a ottenere un impegno maggiore da parte dei dipendenti, ma anche performance migliori, un processo decisionale più veloce che integra le esperienze e le opinioni di tutti, maggiore *problem solving*, creatività e innovazione.

La gestione della diversità è vista come uno strumento per migliorare la gestione delle risorse umane. Dipendenti più soddisfatti e integrati lavorano meglio e, a lungo andare, producono anche un aumento di profitti. Esistono quattro principali effetti che consentono di ottenere un profitto maggiore:

- 1) migliorare l'efficienza della funzione risorse umane;
- 2) stimolare i processi di *decision making* e *problem solving*, di creatività e innovazione;

---

<sup>6</sup> [www.diversityaustralia.gov.au/index.htm](http://www.diversityaustralia.gov.au/index.htm)

- 3) sviluppare capacità interculturali che facilitano le operations in un ambiente culturalmente complesso sia interno che internazionale;
- 4) implementare nuove strategie di vendita/marketing e nuovi processi di sviluppo prodotto/servizio, adeguati a clienti diversi.

Inoltre esistono quattro aree specifiche nelle quali è possibile ottenere maggiori vantaggi dalla gestione efficace della diversità. Queste aree sono la gestione delle risorse umane, la gestione della conoscenza, il marketing e le relazioni di business. Il modello per la gestione della diversità di ACIB ha sviluppato sette strumenti o “sotto-modelli” che agiscono ciascuno su una parte del processo di gestione delle risorse umane. I “sotto-modelli” sono:

- 1) aggiunta di valore attraverso la gestione delle risorse umane;
- 2) gestione efficace delle risorse umane diverse;
- 3) gestione dei gruppi di lavoro diversi;
- 4) esportazione del management;
- 5) vantaggi della diversità per l’innovazione e l’apprendimento;
- 6) coinvolgimento del senior management;
- 7) diversità: dal semplice rispetto delle regole all’integrazione nella strategia.

Di seguito ciascuno di questi sarà descritto brevemente.

#### *Aggiunta di valore attraverso la gestione delle risorse umane*

Questo si focalizza sulla possibilità di accrescere valore mediante una gestione efficace della diversità presente nell’ambiente di lavoro. I benefici che la diversità può apportare non sono spontanei, essi richiedono un approccio strategico. Quando opportunamente gestita, la diversità genera un processo di *problem solving* di qualità superiore, maggiore creatività e una migliore qualità del *decision making*, che si traduce in un migliore servizio ai clienti e ai mercati. Il modello proposto per raggiungere tali obiettivi si articola in alcuni passi chiave che interessano le aree principali dei processi aziendali:

- 1) top management;
- 2) auditing;
- 3) obiettivi strategici;
- 4) training;
- 5) promozione di performance di livello superiore;
- 6) migliori risultati individuali e di gruppo;
- 7) sviluppo di strategie per i “datori di lavoro di prima qualità”.

#### *Gestione efficace delle risorse umane diverse*

Questa parte esamina il conflitto e i problemi associati che emergono da una scarsa gestione delle diversità. Una gestione inefficace delle diversità è rivelata dai conflitti e dai problemi di comunicazione. Questi possono generare basso impegno e bassa soddisfazione nel lavoro, elevato assenteismo e turnover del personale e costi maggiori a causa delle discriminazioni e dei soprusi. Le aree principali su cui agisce questo “sotto-modello” sono:

- 1) integrazione sociale e coesione, aspetti essenziali per un efficace team working;
- 2) attrazione, trattenimento e motivazione dei membri dell’organizzazione capaci e talentuosi;
- 3) strutturazione dei team;
- 4) metriche, che consentono di monitorare lo sviluppo dei piani di gestione della diversità.

### *Gestione dei gruppi di lavoro diversi*

Questo modello consente di individuare le competenze per la gestione delle diversità al fine di garantire un lavoro di gruppo efficace. Il modello suggerisce che i gruppi di lavoro che presentano un certo grado di diversità se ben gestiti realizzano delle performance di livello superiore rispetto a quelle dei gruppi di lavoro omogenei o quelli con diversità mal gestite.

Differenze nello stile comunicativo, nel mix di modelli mentali e nel set di valori portano a un differente comportamento nel gruppo e fuori dal gruppo. Un gruppo di lavoro diverso solitamente ha accesso a network di informazioni più grandi attraverso i suoi canali di comunicazione esterna. Tutto ciò migliora la qualità del processo decisionale. Le aree principali su cui agisce questo “sotto-modello” sono:

- 1) selezione e strutturazione dei team;
- 2) lavoro con team che presentano un certo grado di diversità;
- 3) fornitura delle risorse ai team;
- 4) misurazione delle performance del team.

### *Esportazione del management*

La gestione delle diversità riduce i costi di emigrazione e migliora la percentuale di successo all'estero. Gli emigrati sono solitamente manager e impiegati che vengono spostati da uno stato ad un altro e in genere sovrintendono a *joint venture* internazionali e ad alleanze (inclusi *franchising* e *licensing*). Essi giocano un ruolo primario nell'assicurare il successo delle operazioni internazionali delle multinazionali. Dall'altro lato i tecnici espatriati portano esperienza tecnica specializzata negli impianti all'estero. Anche in questi processi è fondamentale saper gestire opportunamente la diversità che in questo caso si traduce nel sapere inserire opportunamente manager e tecnici nei paesi stranieri in cui sono inviati.

### *Vantaggi della diversità per l'innovazione e l'apprendimento*

Le organizzazioni stanno diventando sempre più attente all'importanza della conoscenza come fonte di vantaggio competitivo e stanno cercando strategie e cambiamenti strutturali che migliorino le loro capacità di gestione dell'apprendimento e delle conoscenze. Queste due facilitano l'innovazione. I driver di tale innovazione sono inevitabilmente i dipendenti e i manager dell'organizzazione che si impegnano nelle attività di apprendimento e che portano con sé il proprio bagaglio di conoscenze. Le organizzazioni con buone politiche di gestione della conoscenza, con un chiaro focus sull'innovazione accompagnato da pratiche di gestione delle risorse umane diverse, attrarranno esse stesse candidati migliori. Questo può solo aiutare ad accrescere la base di conoscenze, migliorando ancora la qualità dell'apprendimento e dell'innovazione.

### *Coinvolgimento del senior management*

Questo modello suggerisce che l'impegno dei senior manager e dei CEO è fondamentale per il successo delle iniziative di gestione delle diversità. La gestione della diversità dovrebbe coinvolgere tutti i membri dell'organizzazione attraverso tutti i livelli funzionali e gerarchici.

I senior manager giocano un ruolo primario come *champions of diversity* poiché mandano un messaggio al resto dell'organizzazione sull'importanza di gestire la diversità e di implementare approcci integrativi. Il supporto dei senior manager è importante anche per assicurare le risorse finanziarie per implementare le nuove pratiche di gestione della diversità. I ruoli quindi che i senior manager rivestono sono molteplici: sono degli agenti

del cambiamento culturale, sono dei modelli, sono dei mentori, hanno la responsabilità di creare i team, infine devono assicurare la propria responsabilità.

*Diversità: dal semplice rispetto delle regole all'integrazione nella strategia*

Una gestione strategica delle diversità richiede uno spostamento culturale che vada oltre la cultura dell'osservanza delle leggi sulle pari opportunità di impiego e dell'affirmative action. Tale cambiamento conduce a una cultura in cui la diversità è vista come fonte di valore e di vantaggio competitivo, piuttosto che come la fonte di discriminazioni. Le azioni da compiere per ottenere questo sono:

- 1) avviare un "inventario strategico;
- 2) identificare le sinergie esistenti e potenziali;
- 3) sviluppare una visione della diversità.

### **5.3.8. Modello dell'Istud<sup>7</sup>**

Fondato nel 1970 per iniziativa di Assolombarda e di un gruppo di grandi aziende italiane e multinazionali, ha accompagnato l'evoluzione del management italiano contemporaneo, contribuendo in modo efficace alla diffusione di una moderna cultura gestionale.

Il modello per la gestione della diversità realizzato da Istud si compone essenzialmente di tre parti: una riguarda le pratiche di business, una riguarda la dimensione processuale, la terza presenta gli strumenti e i metodi con cui tutto il programma è stato sostenuto. Gli aspetti chiave che interessano il modello per la gestione della diversità elaborato da Istud sono tre:

- 1) modifica del sistema di gestione delle risorse umane, è il processo di traduzione delle logiche di valorizzazione delle differenze nei meccanismi operativi, soprattutto nelle politiche e nelle prassi in uso nella gestione del personale, dalla selezione, al reclutamento, alla valutazione e retribuzione. L'obiettivo è di rimuovere la presenza di pregiudizi culturali;
- 2) utilizzo di strumenti di formazione, in genere si implementano due tipi di iniziative, una volta a favorire una presa di coscienza degli stereotipi e dei pregiudizi nei confronti di persone appartenenti a certi gruppi o che sono identificate come diverse, l'altra è relativa alle competenze manageriali di gestione della diversità;
- 3) messa a punto di strumenti e strutture di supporto, volti a favorire una migliore permanenza delle persone all'interno del contesto organizzativo: rientrano in questo ambito tutti i progetti di bilanciamento vita lavorativa-vita privata e di flessibilità del lavoro, i permessi, i congedi parentali, ecc.

Il modello per la gestione della diversità si articola in quattro fasi:

- 1) avvio o kick-off, è la fase iniziale in cui si prefigura la visione organizzativa, si definisce la ragione d'interesse aziendale alla base del programma, si costituisce un gruppo di lavoro o si designa una posizione organizzativa responsabile del coordinamento delle attività;
- 2) analisi del contesto, è la fase di ricerca in cui si fa l'analisi dell'ambiente interno ed esterno, che permette di riconoscere le questioni inerenti alla diversità che si presentano in una determinata organizzazione e consente di definire aree critiche, opportunità, possibilità di intervento;
- 3) *commitment*, in questa fase si cerca di coinvolgere i ruoli chiave organizzativi (top management) connessi alla valorizzazione delle differenze, per assicurare il loro

---

<sup>7</sup> [www.istud.it](http://www.istud.it)

supporto al programma, in modo da aumentare l'impegno personale e di dotare le iniziative di una forte *sponsorship*;

- 4) dimensioni di processo che sostengono i programmi di gestione della diversità, sono la comunicazione e il monitoraggio dello stato di avanzamento del programma, *follow-up*.

### **5.3.9. Modello di Hubbard (2004)**

Il modello proposto da Hubbard parte dal presupposto che per gestire la diversità le organizzazioni devono affrontare un processo di cambiamento. Gestire la diversità significa gestire il cambiamento. Come tutte le altre iniziative di cambiamento dell'organizzazione, anche la gestione della diversità ha bisogno di creare basi per la costruzione di una strategia e di un piano tattico. È inoltre indispensabile che coloro che attueranno il cambiamento siano consapevoli delle responsabilità che ne derivano e siano in grado di creare dei piani per l'implementazione e la misurazione dei progressi compiuti dalle iniziative intraprese. Il piano per la diversità non è un processo a breve termine, ma deve essere attuato nel lungo periodo, incorporando il principio di miglioramento continuo con la ricerca di nuovi modi per la realizzazione di un ambiente lavorativo altamente performante.

Il modello per la gestione della diversità elaborato da Hubbard è costituito principalmente da quattro fasi:

- 1) misurazione dei progressi;
- 2) piano di azione manageriale;
- 3) creazione di un piano di gestione della diversità per attuare il cambiamento;
- 4) costruzione di una strategia di cambiamento per la gestione della diversità.

Di seguito ciascuna di queste fasi sarà descritta brevemente.

#### *Costruzione di una strategia di cambiamento per la gestione della diversità*

I primi passi da compiere per qualsiasi iniziativa di cambiamento consistono nello sviluppo di una strategia di azione e nella sua attivazione. L'aspetto critico di questa fase consiste nell'individuazione di un piano di azione che si focalizzi sull'utilizzo di strumenti e tecniche adeguati.

#### *Creazione di un piano di gestione della diversità per attuare il cambiamento*

Una volta progettata la strategia da utilizzare per la gestione della diversità è necessario creare una serie di piani per mettere all'opera il piano di azione. Intraprendere, cambiare, riadattare o rinforzare l'impegno dell'organizzazione per la realizzazione di un ambiente diverso ha origine con l'individuazione del livello attuale di efficienza dell'organizzazione. Tale analisi consente di approfondire gli aspetti che influenzano la capacità dell'organizzazione di guidare e accelerare il processo di cambiamento.

Secondo Hubbard per creare un piano di gestione della diversità i passi da compiere sono cinque:

- 1) analisi delle strategie di comunicazione e dei messaggi dell'organizzazione;
- 2) individuazione dello stato dell'organizzazione;
- 3) creazione di misure e indicatori della performance che garantiscano un feedback proattivo, non reattivo;
- 4) analisi e valutazione di tutti i processi e le norme che supportano l'organizzazione;
- 5) ricerca del "Low Hanging Fruit", come pure preparazione di un piano di lungo termine.

### *Piano di azione manageriale*

Una gestione efficace della diversità richiede impegno, pianificazione, feedback e responsabilità. Una gestione efficace della diversità richiede sia consapevolezza che azione. Le persone addette alla gestione della diversità devono essere in grado di sviluppare un piano di azione, per andare incontro alle specifiche esigenze della loro organizzazione.

### *Misurazione dei progressi*

È fondamentale misurare periodicamente il progresso del piano di azione creato. Durante il processo di cambiamento individuale e organizzativo, infatti, potrebbe accadere che le persone e l'organizzazione regrediscono allo stato antecedente all'implementazione delle politiche di gestione della diversità. Hubbard ritiene che sia fondamentale avviare processi di supporto e consolidamento dei nuovi modelli in modo tale che diventino norme operative e routinarie.

Inoltre i membri dell'organizzazione dovrebbero festeggiare i risultati ottenuti tutti assieme, discutere apertamente delle necessità dell'organizzazione e creare un programma che abbia come obiettivo il miglioramento della situazione presente. Il tempo a disposizione deve essere utilizzato per parlare delle sfide e per discutere degli obiettivi verso i quali convergere.

### **5.3.10. Modello di Pless e Maak (2004)**

Il modello di Pless e Maak si inserisce all'interno della definizione di un percorso di cambiamento che l'organizzazione dovrebbe seguire per implementare le politiche di gestione della diversità. Tale percorso si articola in quattro fasi:

- 1) far crescere la consapevolezza della necessità di gestire la diversità, creare comprensione e incoraggiare alla riflessione;
- 2) sviluppare una visione di integrazione all'interno dell'organizzazione;
- 3) ripensare i concetti e i principi manageriali chiave;
- 4) adattare processi e sistemi di gestione delle risorse umane.

Il modello elaborato dagli autori si inserisce all'interno della quarta e ultima fase. Il modello per la gestione della diversità così come è stato elaborato dagli autori, infatti, individua dei fattori su cui agire per innestare il cambiamento. Il modello in particolare è costituito da sei parti, Figura 5.4, che saranno di seguito brevemente descritte:

- 1) *founding principles*;
- 2) *competencies of inclusion*;
- 3) *recruitment*;
- 4) *performance evaluation*;
- 5) *development*;
- 6) *reward and compensation*.

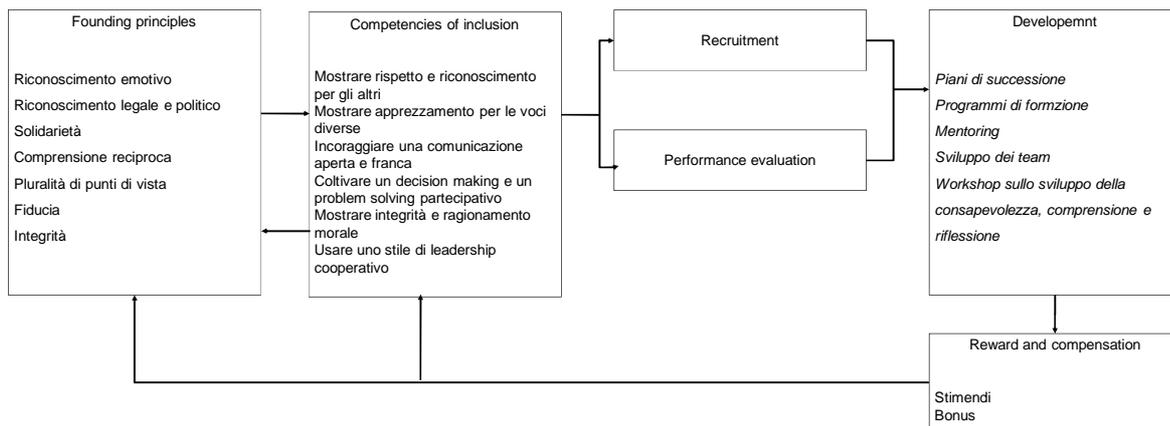


Figura 5.4 - Modello di Pless e Maak (Adattato da Pless e Maak, 2004)

### Founding principles

Pless e Maak hanno individuato e integrato nel loro modello i principi fondanti una cultura di integrazione. Tali principi sono: riconoscimento emotivo, riconoscimento legale e politico, solidarietà, comprensione reciproca, pluralità di punti di vista, fiducia e integrità. Tali principi sono gli elementi fondanti e imprescindibili senza i quali non è possibile realizzare una cultura di integrazione. Essi rappresentano i requisiti minimi per la creazione di una cultura di integrazione.

### Competencies of inclusion

Per permettere all'organizzazione di implementare il cambiamento e di creare una cultura di integrazione delle diversità i membri dell'organizzazione devono possedere delle qualità che gli autori chiamano competenze di inclusione. Queste permettono alle persone di rispondere alle sfide e alle opportunità mosse da un ambiente di lavoro diverso e inclusivo. Tali competenze giocano un importante ruolo nel creare una cultura di inclusione grazie alla loro funzione catalitica tra valori e norme dell'organizzazione, da un lato, e comportamento individuale, dall'altro.

### Recruitment

La selezione e l'assunzione di persone con background diversi – donne, minoranze etniche, disabili – è un approccio importante che consente di aumentare il grado di diversità presente nell'organizzazione. Al fine di creare una cultura di integrazione non è sufficiente semplicemente reclutare persone diverse nell'organizzazione. È necessario anche selezionare quei candidati che condividono i valori desiderati in termini di diversità e mostrano di possedere delle competenze e un comportamento di base inclusivo. È importante quindi ristrutturare anche il sistema di selezione delle persone al fine di individuare da subito le propensioni all'integrazione, alla tolleranza e al rispetto dei candidati.

### Performance evaluation

Se applicato responsabilmente il sistema di valutazione delle prestazioni può costituire uno strumento importante in quanto può stimolare il dialogo tra i lavoratori e i loro superiori al fine di instaurare un processo di apprendimento continuo e può incoraggiare le persone a implementare un comportamento di integrazione. Il sistema di valutazione però in questo caso non si può basare sul loro output lavorativo, ma anche sul comportamento che i membri dell'organizzazione hanno nei confronti dell'integrazione delle persone diverse. Inoltre è necessario prevedere strumenti valutativi diversi in funzione alle diverse culture: i

membri appartenenti a culture individualiste preferiranno essere valutati singolarmente, membri di culture collettiviste preferiranno essere valutati in gruppo.

#### *Development*

La fase di sviluppo prevede un insieme di strumenti, metodi e processi applicati ai diversi livelli organizzativi – individuo, team, organizzazione – che consentono di supportare e sviluppare ulteriormente la cultura di integrazione. I destinatari sono i membri dell'organizzazione scelti in base alle loro prestazioni evidenziate dal sistema di misurazione.

#### *Reward and compensation*

In un sistema di gestione delle risorse umane integrato come quello prospettato da Pless e Maak non solo le misure di sviluppo ma anche il sistema di *rewarding* deriva dalla valutazione delle prestazioni. Il sistema di ricompense può essere utilizzato come metodo addizionale per implementare i principi di riconoscimento emotivo e per rinforzare integrità e comportamento integrativo dei membri dell'organizzazione.

### **5.3.11. Modello dell'Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad<sup>8</sup>**

L'Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad è un'organizzazione non-profit fondata nel 1996, con sede a Barcellona e operante in tutta l'Unione Europea. Il modello proposto dall'ente permette di prevenire, più che di gestire, i problemi che derivano dalle diversità e di raggiungere il massimo risultato possibile che tali differenze possono offrire, attraverso l'applicazione di tre principi chiave:

- 1) mappare;
- 2) congiungere;
- 3) integrare.

Gli strumenti per la gestione della diversità proposti dal modello sono rivolti all'instaurazione dell'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, work/life balance. Di seguito saranno descritti brevemente i tre principi sopra citati.

#### *Mappare: comprendere le differenze*

Mappare in questo caso significa prendere coscienza delle differenze esistenti tra le persone e descrivere tali differenze tramite uno schema obiettivo. La mappa che ne deriva serve a spiegare le differenti prospettive e ad agire su tali spiegazioni per affrontare al meglio le sfide lavorative. La mappa del background personale degli individui deve rispondere a tre criteri:

- 1) mostrare le caratteristiche più importanti, è uno schema che identifica le dimensioni più importanti di diversità tra le persone;
- 2) aiutare ogni persona a descrivere le proprie caratteristiche in modo oggettivo, identificando l'estensione delle somiglianze e delle differenze;
- 3) offrire un orientamento, procurare informazioni per aiutare le persone nello spiegare e interpretare gli eventi.

In base alle situazioni, potrebbe essere importante mappare le caratteristiche della personalità, della funzione o professione, della cultura nazionale o organizzativa, del genere o altre dimensioni. Due sono le tipologie di mappe che è possibile realizzare: cognitive e culturali. La mappa delle preferenze cognitive descrive le tendenze individuali

---

<sup>8</sup> [www.iegd.org](http://www.iegd.org)

in relazione alle energie cognitive ed emozionali, alle informazioni e ai criteri decisionali. La mappa delle assunzioni culturali descrive le aspettative individuali riguardo alle caratteristiche del gruppo e dell'organizzazione, rispetto alla responsabilità e al potere, descrive l'interazione con l'ambiente, le modalità di azione, la natura degli esseri umani, lo spazio e il tempo.

#### *Congiungere: comunicare attraverso le differenze*

La seconda fase ha come obiettivo incrementare la comunicazione, prestando particolare attenzione alle interazioni intercorrenti tra le differenze. Questa fase richiede che si prenda confidenza con tre gruppi di abilità comunicative:

- 1) creare le fondamenta, creare un ambiente lavorativo che garantisca in ogni situazione tra ogni attore una efficace comunicazione;
- 2) decentrare, pensare e comunicare dal punto di vista dell'altra persona;
- 3) ri-centrare, sviluppare un punto di vista e norme di comportamento comuni.

#### *Integrare: costruire sulle differenze per le sinergie*

L'ultimo passo per ottenere elevate prestazioni dalle differenze interpersonali è integrare. Le abilità richieste in questa fase sono praticamente le stesse richieste in qualsiasi team di lavoro, ma in questo contesto conducono a una migliore qualità delle decisioni. Le tre abilità richieste per l'integrazione sono:

- 1) gestire la partecipazione di ogni membro del gruppo nel processo di *decision making*, in questo caso il leader dovrebbe giocare un ruolo attivo per bilanciare le differenti modalità, assicurando che ognuno dia il suo contributo alla risoluzione del problema;
- 2) risolvere i conflitti, l'attività principale è indagare sul disaccordo nelle fasi iniziali del conflitto per bloccarlo quanto prima;
- 3) costruire sulle idee, creare nuove soluzioni per i problemi e le sfide.

#### *Soluzioni per l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata*

Implementare politiche di work/life balance non significa che gli impiegati con figli sono sempre privilegiati, che solo la cura dei bambini è il tema più importante, che l'azienda debba offrire sostegno a ogni situazione privata problematica, che i numeri, i fatti e i risultati finanziari diventano irrilevanti o che solo le compagnie che completano l'intero programma di work/life balance siano i migliori luoghi di lavoro.

Le politiche di work/life balance interessano più aspetti, sia per l'organizzazione che per i dipendenti. Questo significa che l'azienda sta investendo a lungo termine sulle proprie risorse umane e sta cercando di creare una situazione win-win in cui non solo i membri dell'organizzazione hanno dei benefici per gestire opportunamente la loro vita privata, ma l'azienda può trarre profitto da un livello di soddisfazione maggiore dei propri dipendenti.

I benefici che derivano dall'adozione di tali programmi sono molteplici come migliorare le performance del capitale umano, aumentare l'efficienza dell'organizzazione, sviluppare conoscenza, migliorare le capacità di innovazione e creatività, incrementare il grado di competenza, contribuire alla crescita sostenibile.

### 5.3.12. Modello dell'Office of Affirmative Action Compliance<sup>9</sup>

Un modello orientato alla creazione di un piano per la diversità è stato sviluppato e presentato dall'Office of Affirmative Action Compliance (OAAC) di Los Angeles, con il nome Guide for a Model Diversity Plan. Questo progetto è stato attivato con l'intento di avviare il cambiamento che portasse da un management tradizionale verso un management che sia inclusivo, che renda partecipi e supporti tutti i dipendenti di un'organizzazione.

Dopo un'attenta analisi, l'Office of Affirmative Action Compliance ha rilevato che molte organizzazioni sia pubbliche che private hanno intrapreso delle ricerche con l'obiettivo di realizzare dei modelli per la gestione della diversità. Risultato di questi sforzi è stato l'identificazione di sette fasi fondamentali che assieme costituiscono il processo per l'implementazione e la valorizzazione della diversità all'interno delle organizzazioni. Le sette fasi sono componenti intrinseche dello sviluppo e dell'implementazione di un modello per la gestione della diversità:

- 1) assicurare l'impegno della leadership dell'organizzazione;
- 2) creare una commissione guida per la diversità;
- 3) predisporre un'indagine di valutazione sugli aspetti della diversità;
- 4) creare il piano per la diversità;
- 5) ottenere l'approvazione della direzione;
- 6) implementare il training e altre iniziative per la diversità;
- 7) valutare l'impegno profuso per la diversità.

Di seguito ciascuna delle sette fasi sarà descritta brevemente.

#### *Fase I: assicurare l'impegno della leadership dell'organizzazione*

Il processo per la gestione della diversità inizia con l'identificazione della leadership del programma e con un'adeguata analisi necessaria a intraprendere un processo di cambiamento per l'implementazione della diversità. Questo assicura la natura strategica dell'iniziativa per la diversità. L'implementazione di un programma per la diversità non è un impegno a breve termine, al contrario implica una pianificazione di lungo termine e il coinvolgimento nelle iniziative di dipendenti, politiche, norme e servizi dell'organizzazione. Prima di iniziare la vera e propria implementazione della diversità, l'OAAC ritiene importante realizzare due passi, utili per preparare il terreno alle azioni per la diversità: 1- identificazione della leadership; 2- analisi del business/servizio.

Il primo passo, identificazione della leadership, consiste nella definizione e identificazione chiara del management esecutivo che deve avere ben chiara la struttura del processo da intraprendere per la gestione della diversità e deve impegnarsi nella sua realizzazione. Il secondo passo, analisi del business/servizio, consiste nell'ancorare agli aspetti della vita reale l'impegno per la gestione della diversità.

#### *Fase II: creare una commissione guida per la diversità*

La commissione guida per la diversità ha il compito di coinvolgere e far partecipare l'intera organizzazione al processo per la diversità. Essa costituisce un corpo consultivo per la commissione esecutiva ed è composta da manager, supervisor e dipendenti che sviluppano la visione, la strategia e la politica per sostenere le iniziative per la diversità, come pure identificano politiche, programmi e norme esistenti che devono, però, essere rivisti.

---

<sup>9</sup> <http://oaac.co.la.ca.us>

Le *task force* costituite da membri della commissione, vengono istituite per portare avanti certe attività, quali coordinazione del training, risoluzione dei conflitti, valutazione, servizi per i clienti e sistemi di valutazione e verifica.

#### *Fase III: indagini, verifiche e valutazioni degli aspetti della diversità*

La terza fase all'interno del processo per l'implementazione della gestione della diversità consiste nel condurre indagini, verifiche e valutazioni che aiutino a identificare gli aspetti legati alla diversità presenti nell'organizzazione e per valutare lo stato della cultura organizzativa.

Per valutare le condizioni presenti è necessario intraprendere una revisione dei sistemi organizzativi, dei progetti e delle politiche che guidano, approvano e ricompensano un comportamento particolarmente attivo nella gestione della diversità. Ciò è utile anche per pianificare il training e altre attività di individuazione degli aspetti più rilevanti che riguardano la diversità. Questa analisi si rivolge anche ai membri dell'organizzazione così come ai consumatori.

#### *Fase IV: creazione del piano per la diversità*

La quarta fase del processo riguarda la classificazione delle informazioni raccolte nella fase di valutazione e la conseguente predisposizione di un piano per la diversità. Durante questa fase, i dati raccolti vengono utilizzati per identificare gli aspetti fondamentali che devono essere indirizzati all'impegno per la diversità. Gli aspetti chiave vengono evidenziati dalla commissione per la diversità.

#### *Fase V: approvazione del management*

La quinta fase del processo di integrazione della diversità all'interno dell'organizzazione consiste nell'ottenere l'approvazione del management esecutivo. Questo aspetto è fondamentale poiché rappresenta un controllo della situazione in modo da stabilire sia il grado di impegno del livello più alto dell'organizzazione, sia la disponibilità delle risorse necessarie per l'implementazione. Questa fase comprende la presentazione del piano per la diversità al management esecutivo che delibera sull'utilizzo delle risorse, delle persone e del tempo necessario a implementare il piano per la gestione della diversità.

#### *Fase VI: implementazione del training e di altre iniziative in favore della diversità*

La sesta fase del processo consiste nell'implementare il training e altre iniziative in favore della diversità. Per mezzo di una combinazione di attività di training, che sono orientate alla creazione di conoscenza e capacità, questa fase contribuisce a creare un clima favorevole nel motivare azioni rivolte al cambiamento del comportamento, in modo da valorizzare la diversità. La commissione per la diversità partecipa al processo di progettazione del training.

La commissione inoltre implementa una serie di altre iniziative per la diversità, che vengono approvate all'interno del piano, quali la risoluzione dei contrasti, la qualità del servizio ai clienti, la costruzione del team e un programma di comunicazione orientato a promuovere la diversità.

#### *Fase VII: valutazione delle attività per la diversità*

La settima e ultima fase del processo consiste nel valutare l'impatto delle attività per la diversità sull'organizzazione. Questa è una fase che non si esaurisce ma che continua nel tempo, durante la quale possono essere modificati il piano per la diversità, le precedenti iniziative, come pure l'implementazione di quelle nuove.

Per la valutazione delle politiche di gestione della diversità implementate si possono utilizzare delle misure quantitative relative all'efficacia delle azioni o al progresso conseguiti e misure qualitative come il miglioramento della cooperazione tra i membri dell'organizzazione, piuttosto che l'aumento della produttività.

#### 5.4. Classificazione dei modelli per la gestione della diversità

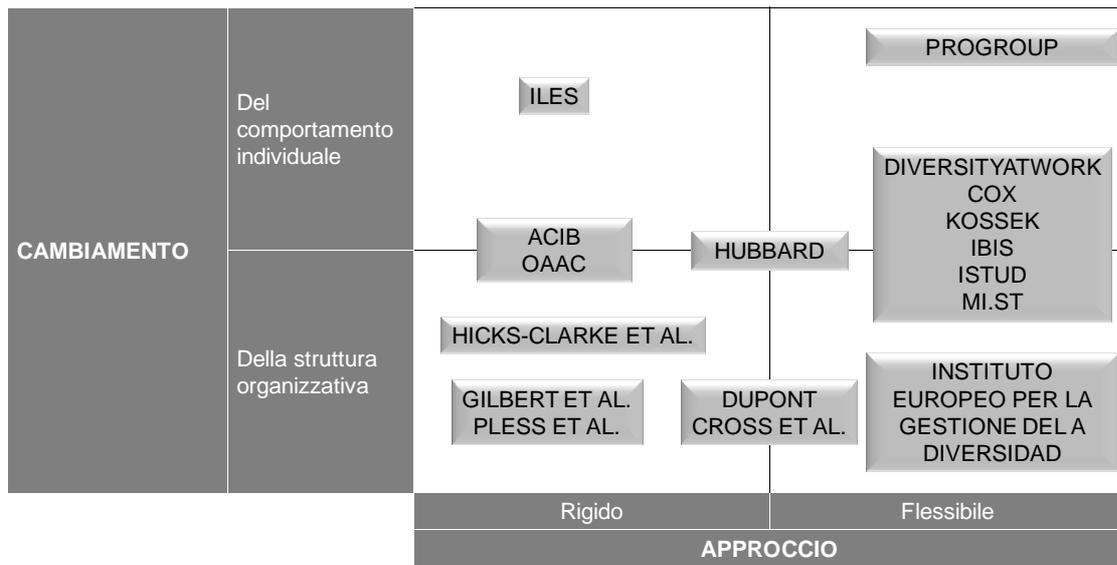
I modelli descritti sopra hanno costituito le basi per la formulazione del modello teorico che sarà descritto nel capitolo 9. Mentre in quest'ultima parte del capitolo 5 si tenta di classificare i modelli proposti in funzione a diverse variabili.

In Tabella 5.4 i modelli sono classificati in funzione al focus dell'analisi e in funzione all'ente sviluppatore.

Tabella 5.4 - Classificazione dei modelli in funzione al focus di analisi e all'ente sviluppatore

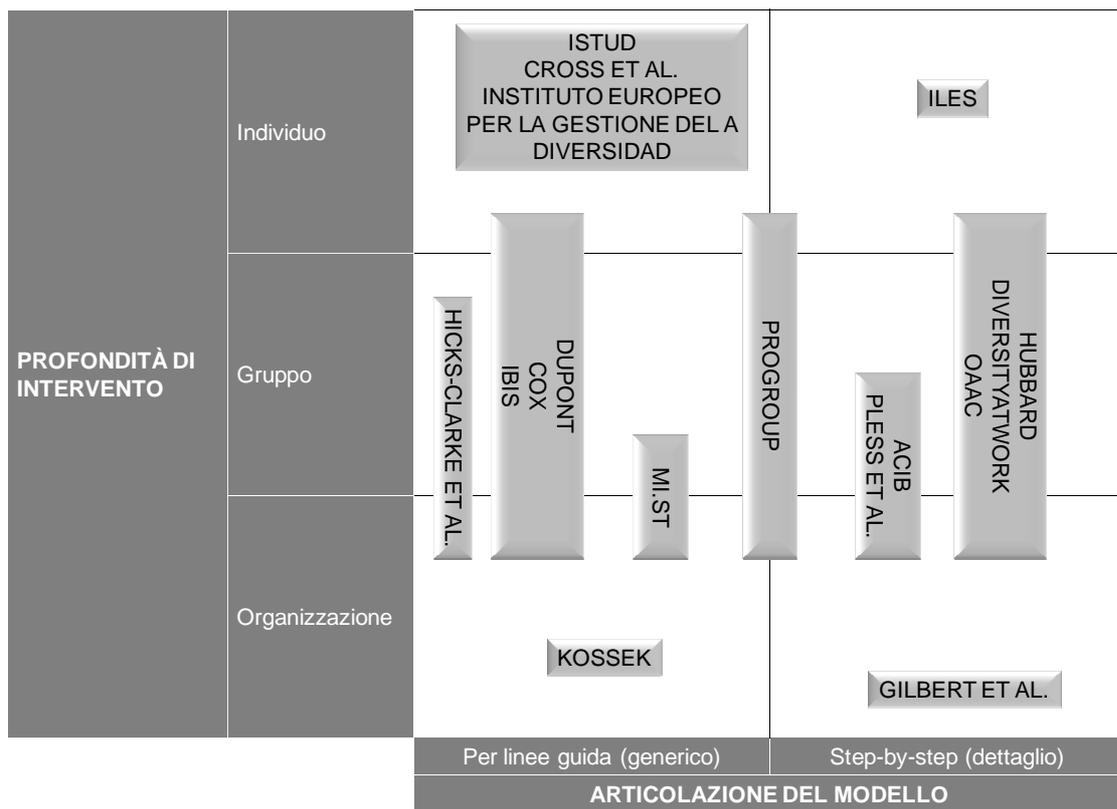
Ente sviluppatore	Modello	Operativi	Di analisi
Società di consulenza	ProGroup (1986)	<b>X</b>	
	DiversityAtWork (1996)	<b>X</b>	
	Mi.St Diversity Consulting (1997)	<b>X</b>	
	Hubbard (2004)		<b>X</b>
	Ibis Consulting Group (2006)	<b>X</b>	
Azienda	DuPont (2006)	<b>X</b>	
Università o centro di ricerca	Cox (1993)		<b>X</b>
	Iles (1995)		<b>X</b>
	Cross (1996)		<b>X</b>
	Kossek (1996)		<b>X</b>
	Gilbert, Stead e Ivancevich (1999)		<b>X</b>
	Hicks-Clarke e Iles (2000)		<b>X</b>
	Australian Center for International Business (2001)		<b>X</b>
	Istud (2002)		<b>X</b>
	Pless e Maak (2004),		<b>X</b>
	Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad (2006)		<b>X</b>
Office of Affirmative Action Compliance (2006)		<b>X</b>	

Nelle Figura 5.5, Figura 5.6 e Figura 5.7 invece si propone una classificazione dei modelli in funzione al cambiamento, all'approccio, alla profondità di intervento, all'articolazione del modello e al grado di coinvolgimento dell'azienda con l'esterno.



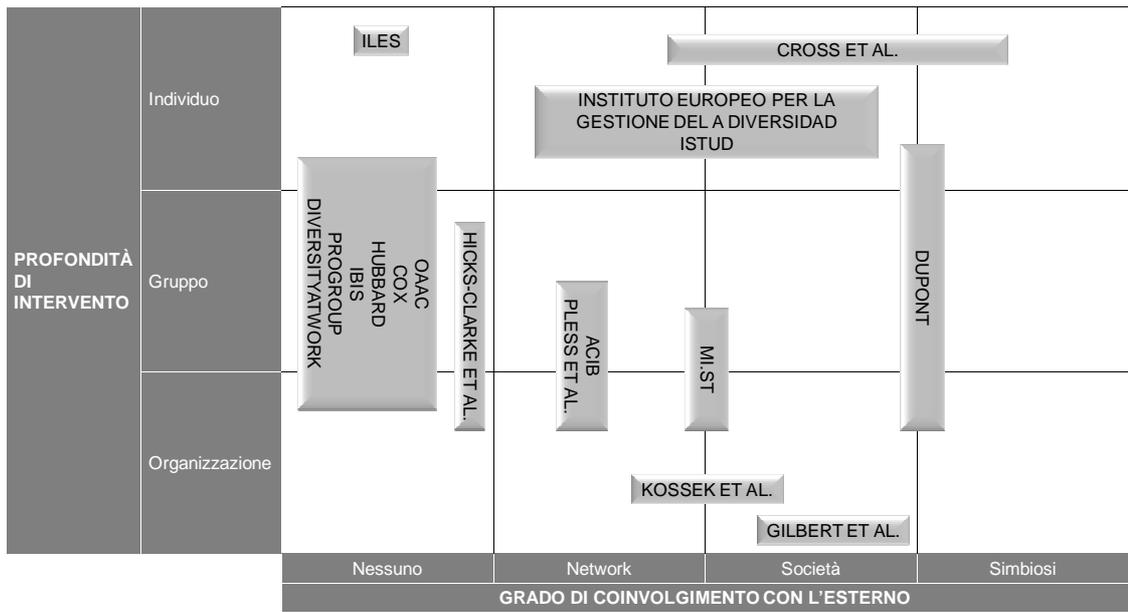
ACIB – Australian Center for International Business  
 OAAC – Office of Affirmative Action Compliance

Figura 5.5 - Matrice cambiamento vs approccio



ACIB – Australian Center for International Business  
 OAAC – Office of Affirmative Action Compliance

Figura 5.6 - Matrice profondità di intervento vs articolazione del modello



*ACIB – Australian Center for International Business*

*OAAC – Office of Affirmative Action Compliance*

*Figura 5.7 - Matrice profondità di intervento vs grado di coinvolgimento dell'azienda con l'esterno*



## 6. La cultura e la cultura organizzativa

---

### 6.1. Introduzione

---

La cultura è una delle principali forme di diversità presente all'interno della società. Essa è costituita dall'insieme dei modi di pensare e di agire propri di una collettività, questi ultimi però sono manifestazione visibile di un insieme più profondo di valori formati e consolidati nel tempo che continuano a essere tramandati (Kluckhohn, 1951). La cultura è essenzialmente un fenomeno condiviso che unisce persone che vivono nello stesso ambiente sociale. Inoltre la cultura determina l'unicità di un gruppo umano allo stesso modo in cui la personalità determina l'unicità di un individuo (Cox, 1993). Le culture nascono come insieme di particolari soluzioni trovate da una comunità ai problemi di sopravvivenza incontrati nel proprio ambiente (Hofstede, 2005). Tali soluzioni entrano a far parte del bagaglio dei gruppi di persone, trasformandosi in assunzioni che verranno tramandate senza più essere messe in discussione. Di conseguenza, le culture sono molte e molto differenti tra di loro.

La società contemporanea così come le aziende favoriscono l'incontro e l'interazione di persone diverse tra loro. La nuova economia globalizzata, infatti, facilita l'incontro di persone provenienti da background culturali estremamente differenti: nascono così scambi culturali, rapporti di lavoro e contatti tra persone di diverse nazionalità (Cox, 1993). È per questo motivo che lo studio delle culture si rivela molto importante anche in campo economico.

La prima parte del seguente capitolo prenderà in considerazione gli aspetti prevalentemente culturali analizzando il concetto di cultura, i modelli per lo studio della cultura, presentando inoltre alcuni risultati sugli studi in merito alle culture nazionali condotti da Hofstede. In seguito il capitolo si focalizzerà sulla descrizione della cultura organizzativa, strumento principe per lo sviluppo di una cultura aziendale di integrazione e legata alla cultura nazionale (Pless e Maak, 2004). In quest'ultima parte saranno presi in considerazione i principali modelli per lo studio della cultura organizzativa.

### 6.2. Definizione di cultura

---

Comunemente la cultura è vista come un complesso di cognizioni, tradizioni, procedimenti tecnici, tipi di comportamento trasmessi e usati sistematicamente, caratteristico di un dato

gruppo sociale o di un popolo o di un gruppo di popoli o dell'intera umanità. Numerose sono le definizioni di cultura date da antropologici, sociologi, storici, psicologi; in realtà il concetto di cultura anche se molto comune è molto difficile da definire. Per cercare di comprendere il significato di cultura in questo paragrafo vengono prese in considerazione alcune definizioni. Una nota definizione antropologica è quella fornita da Kluckhohn: «La cultura è costituita da modi definiti di pensare, di comportarsi e di reagire, acquisiti e trasmessi principalmente attraverso simboli, essi costituiscono la caratterizzazione distintiva dei gruppi di persone; l'aspetto essenziale consiste nelle idee tradizionali e nei loro valori» (1951). In conformità a questa definizione è deducibile che la cultura sia formata da più elementi, alcuni dei quali sono evidenti – modi di pensare e di reagire – mentre altri, che costituiscono la vera essenza di una cultura – i valori – non sono immediatamente visibili.

Un'altra definizione di cultura è quella proposta da Kroeber e Parsons. Per questi autori la cultura è qualcosa di interdisciplinare «La cultura è un insieme di contenuti creati e trasmessi quali modelli di valori e di idee e di altri sistemi con un qualche significato, come fattori che definiscono il comportamento umano o artefatti» (Kroeber e Parsons, 1958). Questa definizione ha molti punti in comune con la precedente. Prende, infatti, in considerazione gli aspetti più profondi della cultura come pure le sue espressioni esplicite. La definizione di cultura che dà Triandis (1972) distingue quella che l'autore definisce "cultura soggettiva" dall'"artefatto oggettivo", indicando la prima come il modo caratteristico di un gruppo culturale di percepire l'uomo come parte dell'ambiente.

Hofstede sottolinea che la cultura è un "fenomeno collettivo", in quanto essa viene condivisa, almeno in parte, con persone che vivono, o hanno vissuto, all'interno dello stesso ambiente sociale (2005). Hofstede cita il termine *mind* nella sua definizione di cultura. Con questo termine egli intende l'insieme di testa, cuore e mani, ovvero pensare, sentire e agire. La cultura si manifesta innanzitutto negli elementi visibili, simboli, eroi, rituali, mentre i valori rimangono nascosti e si manifestano solo nel comportamento delle persone. Per Guilford la cultura consiste nel complesso di azioni reciproche con caratteristiche comuni che influenzano la risposta di un gruppo di persone all'ambiente circostante (1959).

Trompenaars e Hampden-Turner utilizzano una metafora per definire la cultura; essi paragonano il valore della cultura per l'uomo a quello che l'acqua rappresenta per i pesci, cioè la considerano l'essenza vitale, l'elemento senza il quale è impossibile vivere (Trompenaars, Hampden-Turner, 1997). Secondo Geertz la cultura è il mezzo grazie al quale le persone «[...] comunicano, tramandano e sviluppano la loro conoscenza in merito alle caratteristiche della vita. La cultura è la fabbrica del significato grazie al quale le persone interpretano la loro esperienza e guidano le loro azioni» (Geertz, 1973). Infine Fernandez (1993) definisce la cultura umana come il prodotto dell'apprendimento, soprattutto quello che deriva dalle esperienze con persone e istituzioni. Egli sostiene che le società determinano le proprie culture sviluppando particolari soluzioni ai problemi di sopravvivenza nei loro ambienti di origine.

Concludendo la cultura determina l'unicità di un gruppo allo stesso modo in cui la personalità determina l'unicità di un individuo. Pur essendo generalmente utilizzato per le società – nazioni o gruppi regionali o etnici all'interno o tra nazioni – il termine cultura può essere applicato a una qualsiasi collettività o categoria di persone: un'organizzazione, una professione, una fascia di età, un'intera categoria sessuale o una famiglia.

Ciò che è considerato essenziale per una cultura può non essere così importante per un'altra. La cultura, inoltre, è consapevolezza, nel senso che nessuno si preoccupa di verbalizzarla, ma costituisce le radici di tutte le azioni umane. La cultura è originata da

alcuni uomini, confermata da altri, resa convenzionale e tramandata per i giovani o per i nuovi arrivati. Essa offre un contesto significativo nel quale incontrarsi, riflettere e affrontare il mondo esterno.

### 6.2.1. Cultura e identità

È necessario precisare che cultura non significa identità: i due concetti non indicano la stessa cosa. Come dice Hofstede (2005) le identità non sono altro che la risposta alla domanda a che cosa appartengo. Le identità si basano su concetti e stereotipi collegati alle parti più manifeste di una cultura, quindi non ai valori, ma a quelli che Hofstede chiama simboli, eroi e rituali, e quelli che Trompenaars e Hampden-Turner definiscono come prodotti espliciti della cultura.

Paradossalmente a volte accade che le popolazioni in conflitto si trovino a combattere per differenze identitarie, mentre spesso condividono gli stessi valori. Esempi di ciò sono le regioni linguistiche del Belgio, le religioni nell'Irlanda del Nord e le comunità tribali in Africa.

---

## 6.3. Interpretazioni della cultura

---

Numerose sono le interpretazioni di cultura che si possono trovare in letteratura. Di seguito verranno presentati due principali modi, espressi dai principali autori sul tema Hofstede e Trompenaars e Hampden-Turner.

### 6.3.1. Cultura come programma mentale

È l'interpretazione che dà Hofstede di cultura (2005). La cultura come programma mentale fa parte di una struttura più ampia, che Hofstede schematizza come una piramide composta da tre livelli, *levels of uniqueness in human mental programming*, Figura 6.1.

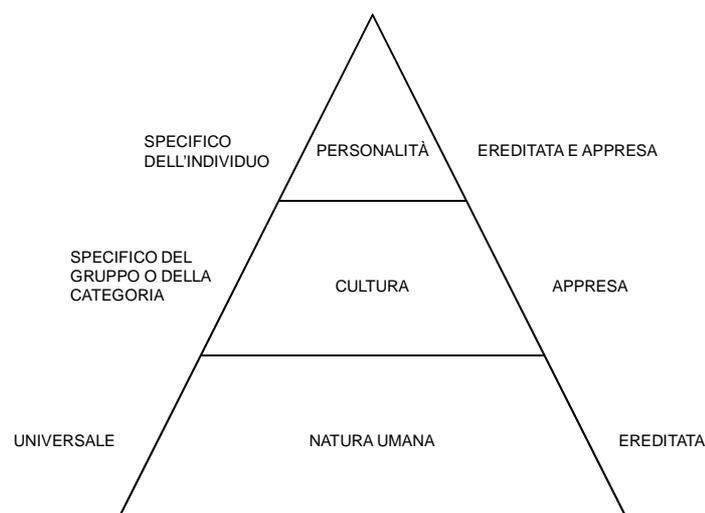


Figura 6.1 - I tre livelli di unicità nello Human mental programming (Adattato da Hofstede, 2005)

I tre livelli della programmazione mentale sono: natura umana, cultura e personalità. Hofstede sostiene che ogni persona porta con sé modi di pensare, di sentire e di agire che sono stati appresi durante la vita di ogni essere umano. Gran parte delle conoscenze di ogni

individuo sono apprese durante l'infanzia, essendo quello il periodo di vita più importante per imparare e assimilare. Hofstede rileva come i modelli comportamentali appresi nell'infanzia siano più difficili da rimuovere. Facendo un'analogia con il mondo della programmazione di software Hofstede chiama tali modi di pensare, sentire e agire programmi mentali. Le fonti dei programmi mentali risiedono negli ambienti sociali, nei quali le persone crescono e fanno le loro esperienze di vita. Cultura è il termine utilizzato da Hofstede per definire tale software mentale.

La cultura di una persona è ben diversa dalla sua personalità. La cultura deve essere distinta dalla natura umana e dalla personalità di ogni individuo, anche se i sociologi trovano ancora delle difficoltà nel riuscire a distinguere esattamente quali siano i confini tra natura umana e cultura da una parte, e tra cultura e personalità dall'altra. La personalità di un individuo consiste nel suo personale insieme di programmi mentali, che non condivide con nessun altro essere umano. Essa si basa su caratteristiche che sono in parte ereditate grazie all'insieme di geni unico posseduto da ogni individuo e in parte apprese (Hofstede, 2005).

### **6.3.2. Cultura come modo nel quale le persone risolvono i problemi**

Questa è l'interpretazione di cultura fornita da Trompenaars e Hampden-Turner (1997). Essi ritengono che i gruppi di persone si trovino ad affrontare problemi che risolvono seguendo il proprio istinto e le proprie caratteristiche. Tali soluzioni entrano così a far parte del proprio bagaglio, trasformandosi in credenze che saranno tramandate, senza essere più poste in discussione.

Trompenaars e Hampden-Turner descrivono poi mediante un esempio come si manifesta una cultura agli occhi di chi ne viene a contatto: «Immaginate di volare per il Sud Africa e che per problemi tecnici sarà necessario fare una sosta temporanea in Burundi. Qual è la prima impressione della cultura del Burundi la prima volta che si entra nell'aeroporto? Non sarà sicuramente “che bel insieme di valori che hanno queste persone” o anche “loro non hanno un interessante sistema di condivisione dei valori”. Ma quello che si nota sono aspetti tangibili come la lingua, il cibo e i vestiti. La cultura si svela a strati come una cipolla. Per capire una cultura è necessario sbucciarla nel tempo di strato in strato» (Trompenaars, Hampden-Turner, 1997). È evidente che lo strato più esterno di una cultura è rappresentato dai suoi prodotti, che sono a loro volta espressioni di valori e di norme più profondi, che non sono visibili a primo impatto.

Allora perché i valori e le norme si radicano talmente negli esseri umani da diventare semi-consapevolezza o credenze che non vengono più messe in discussione? Trompenaars e Hampden-Turner rispondono a questa domanda sostenendo che un problema che viene risolto quotidianamente scompare dalla consapevolezza e diventa un'assunzione base, una premessa non più messa in discussione. Queste assunzioni base definiscono il significato che un gruppo condivide: esse diventano implicite.

---

## **6.4. Gli elementi della cultura**

---

Sono sempre Hofstede (2005) e Trompenaars e Hampden-Turner (1997) a definire gli elementi della cultura.

Hofstede individua in quattro gli elementi che caratterizzano una cultura: simboli, eroi, rituali e valori. Secondo una nota analogia questi elementi possono essere rappresentati come gli strati di una cipolla, cipolla che raffigura la cultura. In essa i simboli

rappresentano la parte più superficiale e visibile di una cultura, i valori quella più interna, implicita e nascosta, eroi e rituali si collocano nel mezzo, Figura 6.2.

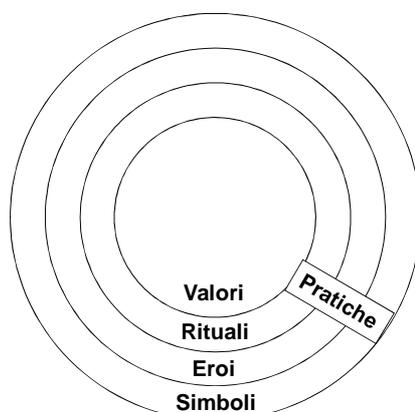


Figura 6.2 - "Onion diagram": manifestazioni della cultura a vari livelli di dettaglio (Adattato da Hofstede, 2005)

Quindi i simboli di una cultura sono le parole, i gesti, i quadri o gli oggetti che hanno un significato particolare riconosciuto unicamente da coloro che condividono la stessa cultura. Nuovi simboli possono essere facilmente creati, mentre quelli vecchi scompaiono; inoltre Hofstede sostiene che i simboli che appartengono a un gruppo culturale vengono spesso copiati da altri gruppi culturali. Questo è il motivo per il quale i simboli sono stati collocati nello strato più superficiale della cipolla.

Gli eroi sono persone, vive o morte, reali o immaginarie, che possiedono caratteristiche che sono apprezzate in una cultura e che servono come modelli di comportamento. Secondo Hofstede persino i personaggi di fantasia o i cartoni animati possono diventare eroi culturali. Esempi sono Charlie Brown negli Stati Uniti, Asterix in Francia, ecc. I rituali sono attività collettive realizzate al fine di raggiungere gli scopi desiderati, ma che nella cultura sono considerati socialmente essenziali. Alcuni esempi sono i modi di salutare le persone, oppure le cerimonie sociali e religiose. Anche gli incontri di business o gli incontri politici in realtà costituiscono dei rituali. Simboli, eroi e rituali sono raggruppati in pratiche che indicano le regole e le abitudini di una cultura. Come tali essi sono visibili a un osservatore esterno, anche se il loro significato culturale rimane implicito e appartiene solo ai membri della cultura.

I valori rappresentano invece l'elemento più recondito, nascosto e implicito della cultura. Sono la prima cosa che i bambini imparano, anche se inconsciamente. Gli psicologi sostengono che i bambini già all'età di dieci anni conoscono tutti i valori principali dello schema culturale in cui sono nati; dopo tale età è difficile anche che i valori cambino. La caratteristica principale dei valori è che essi non possono essere messi in discussione né dai membri del gruppo culturale tanto meno da persone esterne a quel gruppo. Inoltre i valori possono solo essere dedotti in base al modo in cui le persone si comportano in varie circostanze.

Anche Trompenaars e Hampden-Turner hanno individuato quelli che loro definiscono strati della cultura, cioè gli elementi che caratterizzano la cultura. Come per Hofstede, lo schema che propongono è una sorta di cipolla Figura 6.3, nella quale si possono individuare dei livelli sempre più interni e impliciti avvicinandosi alle caratteristiche più pregnanti di una cultura.

Lo strato più esterno è rappresentato dai prodotti espliciti rappresentati dalla realtà osservabile come la lingua, il cibo, gli edifici, le case, i monumenti, i negozi, l'arte, la moda, ecc. Tali oggetti sono espressione delle caratteristiche esplicite di una cultura.

Spesso i pregiudizi riguardanti una cultura nascono nella maggior parte dei casi proprio da questo livello simbolico e osservabile dall'esterno. Anche se si tratta di cultura esplicita, essa comunque riflette i più profondi livelli della cultura, le norme e i valori di un singolo gruppo.

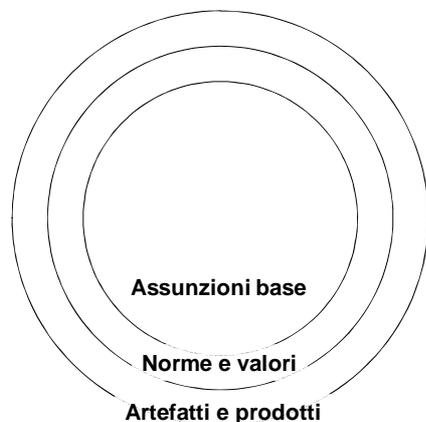


Figura 6.3 - Modello di cultura (Adattato da Tompenaars, Hampden-Turner, 1997)

Norme e valori, invece, consentono di definire “il bene e il male” e sono quindi strettamente legati alla condivisione delle idee di un gruppo. Una cultura può essere considerata relativamente stabile quando le norme riflettono i valori del gruppo. Quando non è così, è molto probabile che si origini una tensione destabilizzante di cui la disgregazione della società è il logico risultato. In particolare le norme aiutano e identificare come ci si dovrebbe comportare normalmente, mentre i valori costituiscono il criterio per determinare una scelta tra possibili alternative.

Ci si potrebbe domandare: perché differenti gruppi di persone hanno scelto, consciamente o inconsciamente, definizioni differenti di bene e male, di giusto o sbagliato. Per rispondere alle domande sulle differenze nei valori tra le diverse culture è necessario andare al cuore dell'esistenza umana. Lo strato più interno della cultura – assunzioni di base – è rappresentato dalle considerazioni riguardo all'esistenza. L'obiettivo principale che le persone cercano di raggiungere è la sopravvivenza. Da sempre le civiltà si trovano a dover combattere con la natura. Ogni popolo ha quindi cercato di trovare i modi migliori per trattare efficientemente con l'ambiente, in base alle risorse a loro disposizione. Tanto che a lungo andare i processi di risoluzione dei problemi incontrati sono diventati inconsci, inconsapevoli, assunzioni base non messe in discussione. Quando le soluzioni scompaiono dalla nostra consapevolezza, esse entrano a far parte del nostro sistema di assunzioni base.

---

## 6.5. Le differenze culturali

---

In un'economia globale come quella attuale l'importanza delle differenze culturali tra le persone di diverse nazionalità sta diventando ogni giorno più evidente e importante. Tuttavia, molti conoscono solo superficialmente queste differenze e come possano influenzare il comportamento delle persone. Per riuscire a comprendere le differenze di comportamento, pensiero ed espressione tra persone che fanno parte di un'organizzazione è necessario considerare le declinazioni dei diversi concetti, pensieri, assunti in culture differenti.

L'identificazione e il confronto tra le culture che influenzano le organizzazioni possono, infatti, aiutare a comprendere le differenze culturali che devono essere prese in

considerazione nel business internazionale. In molti hanno cercato di spiegare in cosa consistano le differenze culturali. Cox (1993) prendendo spunto da un discorso di Roosevelt nota come gli Stati Uniti, come molte altre nazioni del mondo, possiede una macro cultura all'interno della quale si trovano molte micro culture. In numerose situazioni tali micro culture offrono sistemi alternativi di norme per il comportamento. Di conseguenza, anche Cox considera la conoscenza delle differenze culturali tra i gruppi come fonte per la comprensione della diversità all'interno delle organizzazioni.

Anche Trompenaars e Hampden-Turner (1997) affermano che le differenze culturali risiedono nelle soluzioni peculiari che ogni cultura trova ai problemi umani. Essi si rifanno agli antropologi Kluckhohn e Strodtbeck i quali hanno identificato cinque categorie di problemi o meglio di questioni da affrontare: orientamento relazionale, orientamento al tempo, orientamento all'attività, orientamento alla natura, orientamento alla natura umana. In sostanza Kluckhohn e Strodtbeck sostengono che l'umanità viene messa di fronte a problemi universali che derivano dalle relazioni con le altre persone, con il tempo, con le attività e con la natura. Una cultura si distingue da un'altra in base alla combinazione delle specifiche soluzioni che sceglie per ogni tipologia di situazioni problematiche.

Secondo Fernandez (1993) la comprensione dei valori e delle norme di una cultura può aiutare i diversi popoli ad avere rapporti più costruttivi. Nel caso in cui un'organizzazione presenti una forza lavoro diversa accettare le diversità non si esplica unicamente nel lavorare serenamente con persone di razza, etnia o genere diversi dai propri. Integrare i lavoratori diversi per genere, nazionalità, etnia, religione, ecc. significa anche ascoltare e comprendere opinioni diverse, espresse in una lingua diversa, accettare modi di mangiare e vestire diversi.

Fernandez sostiene che l'aspetto della diversità culturale più difficile da accettare consiste nel riuscire a valorizzare e a rispettare stili culturali e norme morali differenti dai propri. Anche la gestualità varia da cultura a cultura e i gesti possono avere significati differenti. Ad esempio, gli americani si salutano l'un l'altro con cordiali strette di mano, mentre i giapponesi si inchinano in segno di rispetto e mantengono la distanza. La maggior parte degli americani considera sgradevole baciarsi in pubblico, mentre i francesi, sia gli uomini sia le donne, ogni volta che si incontrano si baciano sulle guance.

Inoltre le compagnie europee che hanno un business negli Stati Uniti talvolta credono di avere una cultura abbastanza simile a quella americana poiché gli americani hanno antenati europei. Al contrario, i lavoratori americani pensano che gli uomini di affari europei parlino inglese fluentemente, il che potrebbe essere vero, ma anche se questi hanno pronuncia e grammatica corrette, la connotazione delle parole nella cultura europea può differire da quella della cultura americana. Tutto ciò può portare a incomprensioni. Se non si è in grado di comprendere le differenti norme e valori culturali, azioni e comportamenti potrebbero essere fraintesi, il che inibisce fortemente le potenzialità competitive dell'azienda.

### **6.5.1. Le identità culturali**

Parlando di differenze culturali non si può prescindere dal descrivere le identità culturali dei diversi gruppi. Tali identità possono basarsi sulla nazionalità, sulla razza, sull'etnia e sul genere. In un mondo sempre più globale sia a livello economico che sociale è ormai consuetudine che più culture diverse vengano a contatto tra loro e debbano convivere in armonia. Se si prende a esempio la forza lavoro americana la sua crescita negli ultimi vent'anni può essere attribuita per almeno 1/5 agli immigrati, persone provenienti soprattutto da paesi asiatici e latini. Queste persone naturalmente portano con sé la propria

cultura d'origine, ma negli Stati Uniti sono assimilati alla cultura americana. Di conseguenza, molte persone portano con sé la mescolanza di due o più culture nazionali: la cultura nazionale del paese nel quale vivono e la cultura del gruppo etnico di origine. Per una corretta gestione dei gruppi di lavoro quindi è necessario conoscere le culture delle persone che costituiscono tali gruppi di lavoro e che sono inserite all'interno della macro cultura di una nazione.

Un altro elemento che determina una notevole differenza culturale è il genere, al quale viene dato scarso significato culturale. Per alcuni autori le differenze di norme e valori tra donne e uomini sono relativamente poche (Epstein, 1988; Powell, 1990), mentre per altri tali differenze sono abbastanza significative (Henning e Jardim, 1976; Helgesen, 1990). Cox considera il genere una importante *cultural category*. Egli sostiene che la socializzazione delle persone nella maggior parte delle società è fortemente influenzata dal genere (Cox, 1993). Ignorare o minimizzare le distinzioni culturali tra donne e uomini ha degli aspetti positivi, ma crea anche alcuni problemi. La posizione che considera uomini e donne uguali culturalmente non corrisponde alla realtà. Sia Powell (1990) che Epstein (1988) confermano l'esistenza di differenze determinate dal genere nelle norme comportamentali e nei valori, ma le trovano di gran lunga superate in valore dalle loro similitudini.

Schwartz (1987), e implicitamente anche Epstein (1988), sostengono che la soluzione alla discriminazione nei confronti delle donne all'interno delle organizzazioni nelle quali gli uomini sono dominanti consista nel raggiungere, nel tempo, l'uniformità culturale tra donne e uomini. Cox (1993) è in assoluto disaccordo con il loro pensiero: egli ritiene piuttosto che nelle organizzazioni le differenze possano essere considerate come nuove opportunità invece che come problemi. Sono le differenze, infatti, la fonte di creatività, opportunità e rinnovamento continuo, elementi chiave per emergere in un mercato sempre più competitivo.

---

## 6.6. I modelli per lo studio della cultura

---

Le dimensioni della cultura, cioè le caratteristiche che la definiscono nelle sue peculiarità, non sono state identificate in modo univoco. Dallo studio della letteratura, infatti, sono stati individuati dei modelli. Di seguito si descriveranno le caratteristiche dei tre principali (presentati in ordine cronologico): modello di Cox (1993), modello di Trompenaars e Hampden-Turner (1997) e modello di Hofstede (2005).

### 6.6.1. Modello di Cox (1993)

Cox, noto per le sue pubblicazioni sul tema della gestione della diversità e autore di riferimento per questi studi, sostiene che le differenze culturali possono spiegare potenzialmente molto riguardo alle esperienze e agli atteggiamenti dei lavoratori nei gruppi di lavoro multiculturali. Egli sente l'esigenza di formalizzare quelli che considera gli aspetti principali secondo i quali i gruppi culturali possono differire.

La sue dimensioni all'interno delle quali classificare o riconoscere le diversità sono sei e sono rilevanti per le organizzazioni:

- 1) orientamento di spazio e tempo;
- 2) orientamento dello stile di leadership;
- 3) individualismo versus collettivismo;
- 4) comportamento competitivo versus comportamento cooperativo;

- 5) *locus of control*;
- 6) stili di comunicazione.

Tali dimensioni saranno descritte brevemente di seguito.

#### *Orientamento di spazio e tempo*

Per comprendere le differenze culturali all'interno di questa dimensione Cox rielabora quanto studiato da Hall (1976). Egli ha notato, ad esempio, che le distanze fisiche tra persone che conversano in luoghi pubblici variano ampiamente tra le popolazioni. In molti paesi arabi le persone hanno, infatti, l'abitudine di stare molto vicine tra loro quando conversano, mentre in altre società, come ad esempio quella americana, si verifica il contrario (Hall, 1976). Lo stare fermi in piedi o seduti molto vicini e l'aver anche contatto fisico durante una conversazione è tipico anche di molte culture latine. Al contrario, gli americani preferiscono la distanza e la maggior parte degli anglo-americani e dei francesi non ama essere toccata tranne che dagli amici più stretti o dai familiari.

Anche la concezione del tempo varia notevolmente tra i gruppi culturali. L'orientamento temporale, infatti, può essere lineare, circolare o procedurale (Graham, 1981). Il primo considera il tempo come unione di passato, presente e futuro. Il tempo viene considerato una quantità divisibile in unità quantificabili, con inizi e fini fissati per definire gli eventi. Persone con orientamento di tempo circolare fanno esperienza del tempo come caratterizzato da attività svolte a cicli; ne sono un esempio le coltivazioni o i cicli di raccolto agricolo. L'orientamento di tipo circolare non considera il tempo come qualcosa che si estende nel futuro: esso si focalizza piuttosto sul passato e sul presente. L'orientamento di tempo procedurale attribuisce una minima importanza al tempo. Il comportamento viene guidato dalle attività da svolgere e richiede tanto tempo quanto è necessario per il suo completamento.

All'interno dell'organizzazione, le differenze culturali in relazione all'orientamento nello spazio possono manifestarsi in aspetti quali differenti percezioni di dimensioni e layout in ufficio o nelle richieste di maggiore privacy in ufficio. Per quanto riguarda l'orientamento di tempo, le culture anglosassoni ed europee favoriscono un orientamento lineare (Cote e Tansuhaj, 1989; McGrath e Rotchford, 1983). Tale orientamento si manifesta in un'elevata importanza attribuita alla schedulazione, alla definizione di inizio e fine degli eventi e nell'ampio uso della pianificazione sul lungo periodo. La ricerca mostra anche che, al contrario, molti americani che discendono da africani, asiatici e arabi portano con sé tradizioni culturali con orientamenti di tempo circolari o procedurali. Gran parte degli americani neri discende da tribù africane. In uno studio sulla filosofia di tali tribù africane e dei loro effetti sulla psicologia degli americani neri, il loro orientamento di tempo riconosce solo le dimensioni del passato e del presente, non del futuro (Nobles, 1972).

#### *Orientamento dello stile di leadership*

Un'altra dimensione che evidenzia la distinzione tra i vari gruppi culturali è rappresentata dallo stile di leadership accettato dal gruppo culturale. Gli stili di leadership sono stati classificati in base alle dimensioni: orientamento al compito versus alle relazioni e orientamento democratico versus autocratico. La persona orientata al compito considera il lavoro come uno strumento e mira alla realizzazione dei compiti assegnati. La persona orientata alle relazioni punta invece sulla creazione e sul mantenimento di relazioni interpersonali di spessore (Bateman e Zeithaml, 1990). Questo non significa che la propensione alla creazione di relazioni impedisca di svolgere correttamente le proprie

mansioni, al contrario la costruzione di relazioni adeguate è considerata di primaria importanza rispetto lo svolgimento dei compiti.

Nello sviluppo di relazioni lavorative si notano differenze anche a livello di genere: in molti tra cui Rosener (1990), Helgesen (1990), Henning e Jardin (1976) affermano, infatti, che le donne, nel loro approccio al lavoro, sono più inclini degli uomini alla creazione di relazioni. Cox però sottolinea che l'affermazione che le donne siano orientate alle relazioni più degli uomini è inconsistente, almeno nell'ambito della gestione del personale. Tale idea è confermata da Powell (1990) il quale sostiene che uomini e donne manager non differiscono negli orientamenti alla leadership di tipo compito versus relazione. Tuttavia, per quanto riguarda le dimensioni degli orientamenti alla leadership democratico versus autocratico, le differenze di genere sono più evidenti.

Nella realtà aziendale però si evidenzia come donne possano trovarsi in difficoltà a inserirsi in organizzazioni composte prevalentemente da uomini. Infatti, nelle organizzazioni in cui gli uomini sono in netta maggioranza, sono gli uomini a determinare gli stili di leadership. In tali situazioni le donne subiscono forti pressioni a cambiare il proprio stile.

#### *Individualismo versus collettivismo*

Questa è probabilmente la dimensione relativa alle differenze culturali più studiata – fa parte anche delle sette dimensioni delle differenze culturali di Trompenaars e Hampden-Turner e di Hofstede. Essa impatta fortemente sulla diversità che si trova all'interno delle organizzazioni. A differenza degli individualisti, i collettivisti pongono maggiore attenzione alle necessità e agli obiettivi del gruppo, al rispetto delle norme sociali e ai comportamenti collaborativi. Essi sono anche più inclini rispetto agli individualisti a sacrificare i loro interessi personali per il conseguimento degli obiettivi di gruppo, ad avere una forte propensione alla famiglia e a essere più soddisfatti delle ricompense conferite al team (Cox, Lobel e McLeod, 1991).

Lo studio di Hofstede sulle caratteristiche delle culture nazionali, di cui si parlerà in seguito, ha evidenziato come gli americani tendono a essere profondamente individualistici. Molto individualisti sono anche i paesi come la Gran Bretagna, la Nuova Zelanda, l'Australia e tutti paesi di cultura anglo-sassone. Viceversa paesi caratterizzata da un forte collettivismo sono i paesi dell'Africa occidentale, latini e asiatici (Hofstede, 2005).

Questo aspetto è preso seriamente in considerazione nelle organizzazioni che ogni giorno di più valorizzano i pregi del lavoro di gruppo. Spesso però la gestione dei gruppi multiculturali in termini di misurazione delle prestazioni o di sistemi di remunerazione non rispettano le differenze culturali dei membri che li compongono (Cox, 1993). Membri di culture collettiviste preferiscono dividere i premi con gli altri membri del gruppo; team leader provenienti da una cultura individualista misureranno le prestazioni individuali dei membri del gruppo e non le prestazioni del gruppo per intero.

#### *Comportamento competitivo versus cooperativo*

Il comportamento competitivo o cooperativo di un individuo è funzione del suo background culturale. Gli anglo-americani tendono a essere molto competitivi nell'interazione sociale e nelle prestazioni lavorative, soprattutto gli uomini. Le micro culture dei messicano-americani, degli afro-americani e dei cinesi americani sono invece propense a un approccio più collaborativo. I membri di questi gruppi si dimostrano più collaborativi non solo singolarmente, ma anche quando sono parte di gruppi eterogenei (Cox, Lobel e McLeod, 1991).

In un altro studio condotto da Kagan e Madsen (1971), gli stessi autori hanno visto che i messicani sono i bambini più collaborativi, seguiti dai messicano-americani. Tra i gruppi considerati, i bambini anglo-americani sono invece quelli che hanno dimostrato maggiore competitività. Kagan e Madsen sono giunti alla conclusione che i bambini negli Stati Uniti iniziano a essere competitivi tra loro sin dalla giovane età e negli anni non fanno che sviluppare questo comportamento pressoché innato.

DeVos (1980) propone una spiegazione teorica alle differenti propensioni a competere che si manifestano fra americani con radici anglosassoni, africane o messicane. Egli sostiene che gli anglo-americani tendono ad avere uno stile cognitivo che è di tipo *field-independent*, stile che incoraggia il *decision making* autonomo e la competizione. Al contrario, i messicano-americani e gli afro-americani tendono a pensare e a rispondere in modo *field-dependent* e questo li induce ad adottare stili personali più dipendenti dagli altri e quindi collaborativi.

Infine il genere sembra essere, anche per questa dimensione, una categoria culturale sensibile all'orientamento competitivo o collaborativo. In particolare, la ricerca ha dimostrato che le donne sono più inclini degli uomini ad applicare valori sociali di collaborazione, mentre gli uomini sono più propensi alla competizione (McClintock e Allison, 1989). Le persone orientate a valori di collaborazione sociale svolgono i compiti con l'obiettivo di massimizzare il benessere degli altri, oltre che il proprio. Al contrario, gli individui inclini alla competizione cercano di massimizzare la differenza tra i propri risultati e quelli degli altri (Cox, 1993).

### *Locus of control*

Il termine *locus of control* si riferisce al diverso modo di interpretare gli eventi che accadono nel corso della vita di una persona. Le persone che possiedono un *locus of control* esterno credono che le determinanti principali degli eventi siano esterne, spesso forze incontrollabili – Dio, il Destino – mentre le persone con un *locus of control* interno credono di essere loro stessi le principali cause di ciò che succede nella loro vita (Spector, 1982).

Anche in questo caso i gruppi culturali di differenziano per il modo in cui interpretano il *locus of control*. Ad esempio, gli anglo-americani hanno un *locus of control* interno, mentre i messicano-americani e gli afro-americani tendono ad avere un *locus of control* esterno. Inoltre, i membri di alcune culture arabe e asiatiche hanno un *locus of control* significativamente più esterno rispetto agli anglo-americani.

Le ragioni che stanno alla base di queste differenze possono essere comprese solo dopo aver capito cos'è il fatalismo. Il termine fatalismo può essere utilizzato per indicare una varietà di credenze che considerano gli eventi o come predeterminati o come controllati da Dio. La ricerca *cross-cultural* ha dimostrato che il fatalismo è molto forte in culture quali quelle araba, asiatica, africana e latina, mentre è più debole nelle culture europee. Infine, sembra logico che i membri dei gruppi etnici di minoranza possano avere un *locus of control* esterno rispetto ai membri dei gruppi di maggioranza, in quanto sono più sensibili all'influenza che razza o etnia possono avere sugli eventi che si verificano durante la loro vita.

La differenza di percezione del *locus of control* tra gruppi culturali può manifestarsi ad esempio sulle opportunità di avanzamento di carriera. Di conseguenza, i membri dei gruppi svantaggiati possono provare frustrazione e disillusione, dovute all'idea che la loro realizzazione professionale venga influenzata da fattori diversi dalla loro capacità e dall'impegno che mettono nello svolgere il proprio lavoro. Inoltre le differenze di *locus of*

*control* possono influenzare il comportamento all'interno delle organizzazioni creando delle differenze nelle aspettative dei risultati lavorativi.

### *Stili di comunicazione*

Le differenze in merito agli stili comunicativi interessano numerose categorie culturali. Deborah Tannen (1990) ad esempio si occupa della differenza di stili comunicativi tra uomini e donne. I diversi stili comunicativi tra uomini e donne sono espressi in Tabella 6.1.

Tabella 6.1 - Differenze di genere negli stili di comunicazione (Adattato da Tannen, 1990)

Uomini	Donne
La conversazione è una negoziazione con cui le persone cercano di ottenere il consenso e la ragione	La conversazione è una negoziazione con cui le persone cercano di condividere il supporto e ottenere il consenso
La comunicazione punta all'indipendenza	La comunicazione punta all'intimità
Inclinazione a resistere nel fare ciò che viene loro richiesto; le richieste vengono percepite come ordini	Inclinazione a fare ciò che viene loro richiesto; le richieste non vengono percepite come ordini
Il dialogo è orientato all'ottenimento di un'informazione	Il dialogo è orientato all'interazione

Tannen ritiene che le differenze tra uomini e donne negli stili di comunicazione siano il risultato delle differenze di genere maturate durante le esperienze dell'infanzia e di quello che è stato l'uso del linguaggio in quelle esperienze. Le differenze negli stili comunicativi possono spiegare anche alcune comuni distanze comportamentali tra uomini e donne, come ad esempio il modo che hanno i membri dei due generi a viaggiare o di identificare un problema.

Le differenze negli stili comunicativi si notano anche tra persone di diverse nazionalità e differenti gruppi etnici. Lo stile di comunicazione agisce sulle trattative di business, anche quando le parti condividono la lingua, l'informazione viene spesso presentata e interpretata diversamente da persone di gruppi culturali diversi. Spesso poi i manager asiatici sono affetti da inibizione da *speech* pubblico. Questo aspetto si manifesta spesso in comportamenti quali riluttanza a parlare nei meeting o nelle conferenze, riluttanza a lamentarsi per i maltrattamenti subiti, riluttanza a fare domande ed esitazione a chiedere direttamente miglioramenti delle proprie condizioni, come ad esempio un aumento di salario. Anche afro-americani e anglo-americani possiedono differenze distinte negli stili comunicativi. Nella comunità afro-americana lo stile di comunicazione è caratterizzato da decisione, elevata rispondenza degli ascoltatori e da espressione delle emozioni.

Naturalmente le differenze culturali negli stili comunicativi sul posto di lavoro sono numerose e fortemente incidenti sulle prestazioni. Come già detto, una classica asimmetria nella comunicazione tra donne e uomini consiste nel fatto che le donne spesso espongono i problemi per cercare di ottenere supporto e condividere le idee, mentre gli uomini spesso interpretano ciò come richiesta di aiuto nella risoluzione del problema (Tannen, 1990). Le implicazioni di carriera di situazioni come questa sono molto negative quando l'uomo è il superiore della donna. Dal momento che donne manager e professioniste facenti parte di un'organizzazione generalmente hanno capi uomini, è evidente che incomprensioni di questo genere provocano elevati potenziali danni per la loro carriera.

Un ultimo esempio di come le differenze culturali negli stili comunicativi possano influenzare le interazioni sul posto di lavoro riguarda gli effetti dell'ansietà da *speech*. Sebbene sia un fenomeno comune in alcune culture asiatiche, questo aspetto tende nelle culture anglosassoni a svantaggiare persone che ne soffrono. Ciò è dovuto alla grande importanza che viene attribuita alla scioltezza verbale e a raffinate presentazioni orali, alle attività di auto-promozione per raggiungere il successo, all'uso del brainstorming e all'abitudine di prendere con aggressività la parola ai meeting tipica dei membri di cultura anglo-sassone.

### 6.6.2. Modello di Trompenaars e Hampden-Turner (1997)

Trompenaars e Hampden-Turner sostengono che ogni cultura si distingue dalle altre per le specifiche soluzioni che sceglie a determinati problemi. Gli stessi autori raggruppano questi problemi in tre categorie: i problemi che derivano dalle relazioni con le altre persone; i problemi che derivano dal passare del tempo; i problemi che sono in relazione con l'ambiente.

Dopo aver condotto uno studio in merito alle soluzioni che ogni cultura ha scelto per tali problemi, Trompenaars e Hampden-Turner hanno identificato sette dimensioni fondamentali della cultura, secondo le quali è possibile classificare le diverse culture:

- 1) universalismo versus particolarismo;
- 2) individualismo versus collettivismo;
- 3) neutrale versus emozionale;
- 4) specifico versus diffuso;
- 5) conseguimento versus attribuzione;
- 6) atteggiamento versus tempo;
- 7) atteggiamento versus ambiente.

Di seguito ciascuna delle sette dimensioni sarà descritta sinteticamente.

#### *Universalismo versus particolarismo*

Secondo l'approccio universalista, ciò che va bene per una determinata situazione è applicabile in qualsiasi altra circostanza. Le culture particolariste, al contrario, sono più orientate a prendere in considerazione l'unicità delle circostanze.

#### *Individualismo versus comunitarismo*

Individualismo significa che ogni individuo agisce solo nel proprio interesse; per contro comunitarismo significa che ogni individuo si considera e si comporta come parte di un gruppo. Questo principio porta a scegliere tra la focalizzazione sul singolo individuo in modo che questo possa contribuire alla comunità quando e come vuole, o se sia più importante dare priorità alla comunità.

#### *Neutrale versus emozionale*

Tale dimensione analizza quanto oggettive sono le nostre interazioni o per contro quante emotive siano le nostre azioni. Trompenaars e Hampden-Turner sostengono che nell'America settentrionale e nell'Europa nord occidentale le relazioni di business sono generalmente strumentali e orientate al conseguimento degli obiettivi. Le interazioni sono oggettive. Il cervello controlla le emozioni affinché esse non confondano le idee influenzando la situazione. Ma nel più lontano sud e in molte altre culture, il business viene considerato uno *human affair* e le emozioni espresse anche in contrattazioni di business sono giudicate in modo positivo. Ridere in modo sonoro, battere il pugno sul tavolo o lasciare una riunione arrabbiati durante una trattativa, sono tutti aspetti che fanno parte del business.

#### *Specifico versus diffuso*

Si ha una relazione diffusa quando una persona è coinvolta in un rapporto di business nel quale esiste un contatto reale e personale, invece che una relazione specifica prescritta da un contratto. In molte nazioni una relazione diffusa non solo è preferita, ma deve svilupparsi necessariamente prima delle contrattazioni di business.

### *Conseguimento versus attribuzione*

Conseguimento significa che le persone sono valutate per ciò che hanno realizzato di recente e per il loro curriculum. Attribuzione indica che a una persona viene attribuito lo status per nascita, per genere o età, ma anche per le conoscenze e il livello di educazione. Trompenaars e Hampden-Turner sostengono che in una cultura orientata al conseguimento la prima domanda che viene fatta a un individuo riguarda quale sia il suo titolo di studio, mentre in una cultura orientata all'attribuzione la domanda riguarda dove abbia studiato.

### *Atteggiamento nei confronti del tempo*

Anche il modo nel quale le diverse società considerano il tempo differisce di cultura in cultura. In alcune società quello che una persona ha conseguito nel passato non è importante. È più importante sapere cosa le persone abbiano pianificato per il futuro. In altre società, invece, si sortisce un maggiore effetto se si presenta quanto realizzato nel passato. Queste sono differenze culturali che influenzano fortemente le attività dell'organizzazione. In alcune culture, quali quella americana, svedese, olandese, il tempo viene percepito come ciò che scorre lungo una linea immaginaria dritta, come una sequenza di eventi a sé stanti. Altre culture considerano il tempo come qualcosa che si muove circolarmente: il passato e il presente sono visti insieme alle possibilità future. Questo induce sostanziali differenze a livello di pianificazione, strategia, investimenti e modi di sviluppare le proprie potenzialità.

### *Atteggiamento nei confronti dell'ambiente*

Anche questo aspetto, secondo Trompenaars e Hampden-Turner, sta alla base delle differenze culturali. Alcune culture ritengono che siano le persone stesse a influenzare le loro vite e che l'origine di vizi e virtù risieda proprio dentro di loro. In questo caso motivazioni e valori provengono dall'interno di ogni individuo. Altre culture, al contrario, vedono il mondo come più potente delle persone. La natura deve essere allora temuta o emulata.

### **6.6.3. Modello di Hofstede (2005)**

Per chi lavora nei business internazionali talvolta è difficile riuscire a comprendere i comportamenti di persone che appartengono a culture differenti dalla propria. Il pensiero diffuso è, infatti, la convinzione che nel profondo tutte le persone siano uguali: in realtà non è così. Di conseguenza, se una persona in una nazione straniera prende delle decisioni coerenti con il suo modo di operare, tipico della propria cultura, è molto probabile che le decisioni prese siano errate.

Hofstede propone un modo di studiare e comprendere le diverse culture, mettendo in evidenza i tratti caratteristici che identificano ciascuna di esse. Egli ha condotto il più completo studio su come i valori sul posto di lavoro vengano influenzati dalla cultura. Dal 1967 al 1973, mentre lavorava presso l'IBM come psicologo, Hofstede ha raccolto e analizzato i dati di più di 100.000 individui appartenenti a settanta diverse nazioni.

Grazie ai risultati ottenuti nella ricerca e ad affinamenti successivi Hofstede ha sviluppato un modello che identifica cinque dimensioni principali che caratterizzano, quindi differenziano, le culture. Tali dimensioni sono:

- 1) Power Distance Index (PDI);
- 2) Individualism (IDV);
- 3) Masculinity (MAS);

- 4) Uncertainty Avoidance Index (UAI);
- 5) Long term orientation (LTO).

I risultati di questo studio possono o meno essere applicabili a specifici individui o eventi. Inoltre, anche se i risultati di Hofstede sono catalogati per nazione, spesso all'interno di una nazione si trova più di un gruppo culturale. In questo caso può esserci una rilevante deviazione dai risultati dello studio. Nonostante queste limitazioni, l'analisi delle dimensioni di Hofstede può aiutare a comprendere le differenze interculturali all'interno delle regioni e tra le nazioni.

Di seguito ciascuna di queste dimensioni sarà descritta brevemente.

#### *POWER DISTANCE INDEX (PDI)*

Indica il grado di uguaglianza o disuguaglianza tra le persone facenti parte della realtà sociale della nazione. Un valore elevato dell'indice di distanza di potere indica che delle iniquità di potere e benessere sono state permesse all'interno della società. Società di questo tipo sono più inclini a seguire un sistema a casta, che non permette una significativa mobilità verso l'alto dei cittadini. Un basso valore della distanza di potere indica invece che la società non accentua le differenze tra il potere e il benessere dei cittadini. In queste società viene data importanza all'uguaglianza e alle pari opportunità per tutti.

#### *INDIVIDUALISM (IDV)*

Si basa sul livello al quale la società dà importanza ai conseguimenti individuali o collettivi e alle realizzazioni interpersonali. Un valore elevato di individualismo indica che l'individualità e i diritti degli individui sono dominanti all'interno della società. Gli individui che fanno parte di questo tipo di società tendono a formare un ampio numero di relazioni deboli. Un valore basso di individualismo è caratteristico di società di natura più collettivista, costituite da legami più stretti fra gli individui. Questi tipi di cultura puntano sulle famiglie aperte, nelle quali ognuno si prende la responsabilità per i membri del proprio gruppo.

#### *MASCULINITY (MAS)*

Rappresenta il grado al quale la società avvalora o non avvalora, il tradizionale modello che vede l'uomo protagonista del potere e del controllo. Un alto valore di mascolinità indica che la nazione possiede un livello elevato di differenziazione sessuale. In questo tipo di cultura gli uomini dominano una parte significativa della società e della struttura di potere, mentre le donne sono sottomesse al potere degli uomini. Un valore basso di mascolinità indica che la nazione possiede un basso livello di differenziazione e di discriminazione tra i sessi. In questi tipi di cultura, le donne vengono trattate al pari degli uomini, in tutti gli ambiti della società.

#### *UNCERTAINTY AVOIDANCE INDEX (UAI)*

Indica il livello di tolleranza all'incertezza e all'ambiguità da parte della società, quindi alle situazioni non strutturate. Un valore elevato di avversione all'incertezza indica che la nazione manifesta una bassa tolleranza nei confronti dell'incertezza e dell'ambiguità. Questo aspetto crea una società orientata alle regole, che stabilisce leggi, regole, regolamenti e controlli, al fine di ridurre il grado di incertezza presente. Un valore basso di avversione all'incertezza indica, invece, che la nazione si cura meno dell'ambiguità e dell'incertezza e possiede una maggiore tolleranza nei confronti delle opinioni diverse. Questo viene riflesso da una società meno orientata alle regole, che accetta più prontamente il cambiamento e che si fa carico di rischi maggiori e più frequenti.

## LONG-TERM ORIENTATION (LTO)

Si focalizza sul livello al quale la società abbraccia, o non abbraccia, la deviazione dai valori tradizionali. Valori elevati di *long-term orientation* indicano che la nazione pretende un impegno di lungo termine e il rispetto della tradizione. Questo aspetto sembra supportare la concezione del duro lavoro nel quale le ricompense a lungo termine sono attese come risultato del lavoro giornaliero. Tuttavia, in questo tipo di società il business può impiegare più tempo per svilupparsi, soprattutto per uno straniero. Un valore basso di *long-term orientation* indica che la nazione non avvalora il concetto di orientamento alla tradizione, di lungo termine. In questa cultura, il cambiamento può verificarsi più rapidamente, in quanto tradizioni di lungo termine e impegni non diventano degli impedimenti al cambiamento.

### Esempi di differenze culturali

Un esempio di differenze culturali nel business può essere rilevato tra i Paesi dell'Est e quelli dell'Ovest, soprattutto negli Stati Uniti. Nelle situazioni di negoziazione tra queste due classi di nazioni i Paesi dell'Ovest negoziano con l'obiettivo di raggiungere l'accordo. Ogni accordo raggiunto e concluso viene sancito da applausi. Nelle nazioni dell'Est, invece, gran parte della negoziazione si svolge con l'obiettivo di raggiungere un accordo. L'accordo raggiunto viene sancito da applausi. Tuttavia, in questo momento l'accordo non è stato ancora raggiunto nella cultura dell'Est. L'applauso piuttosto è il segno che le trattative serie sono appena iniziate. È facile immaginare da questo esempio come le differenze culturali creino dei problemi per ognuna delle parti coinvolte nella trattazione.

Per comprendere meglio il lavoro di Hofstede e le differenze tra le culture si veda la Tabella 6.2. **Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.** In Tabella 6.2 sono mostrati i valori calcolati da Hofstede in relazione alle sue dimensioni della cultura per 56 nazioni in tutto il mondo.

Tabella 6.2 - Tabella dei valori delle dimensioni culturali (Fonte: ITIM, 2005<sup>1</sup>)

Country	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Arab World**	80	38	52	68	
Argentina	49	46	56	86	
Australia	36	90	61	51	31
Argentina	49	46	56	86	
Austria	11	55	79	70	
Belgium	65	75	54	94	
Brazil	69	38	49	76	65
Canada	39	80	52	48	23
Chile	63	23	28	86	
China*	80	20	66	40	118
Colombia	67	13	64	80	
Costa Rica	35	15	21	86	
Czech Republic*	57	58	57	74	
Denmark	18	74	16	23	
East Africa**	62	27	41	52	25
El Salvador	66	19	40	94	
Ecuador	78	8	78	63	67
Finland	33	63	33	29	59
France	36	68	67	34	27
Germany	35	67	66	65	31
Greece	60	35	57	112	
Guatemala	95	6	37	101	
Hong Kong	68	25	57	29	96
Hungary*	46	55	88	82	

<sup>1</sup> [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)

Country	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
India	77	48	56	40	61
Indonesia	78	14	46	48	
Iran	58	41	43	59	
Ireland	28	70	68	35	
Israel	13	54	47	81	
Italy	50	76	70	75	
Jamaica	45	39	68	13	
Japan	54	46	95	92	80
Malaysia	104	26	50	36	
Mexico	81	30	69	82	
Netherlands	38	80	14	53	44
New Zealand	22	79	58	49	30
Norway	31	69	8	50	20
Pakistan	55	15	50	70	0
Panama	95	11	14	86	
Perù	64	16	42	87	
Philippines	94	32	64	44	19
Poland*	68	60	64	93	
Portugal	63	27	31	104	
Singapore	74	20	48	8	48
South Africa	49	65	63	49	
South Korea	60	18	39	85	75
Spain	57	51	42	86	
Sweden	31	71	5	29	33
Switzerland	34	68	70	58	
Taiwan	58	17	45	69	56
Thailand	64	20	34	64	56
Turkey	66	37	45	85	
United Kingdom	35	89	66	35	25
United States	40	91	62	46	29
Uruguay	61	36	38	100	
Venezuela	81	12	73	76	
West Africa	77	20	46	54	16

\*\*Valori regionali stimati

‘Arab World’= Egitto, Iraq, Kuwait, Libano, Libia, Arabia Saudita, Emirati Arabi Uniti

‘East Africa’=Etiopia, Kenya, Tanzania, Zambia

‘West Africa’= Ghana, Nigeria, Sierra Leone

*PDI= Power Distance Index;*

*IDV= Individualism;*

*MAS= Masculinity;*

*UAI= Uncertainty Avoidance Index;*

*LTO= Long-Term Orientation.*

Le Figura 6.4, Figura 6.5 e Figura 6.6 mostrano l’analisi di Hofstede applicata alla realtà europea e italiana.

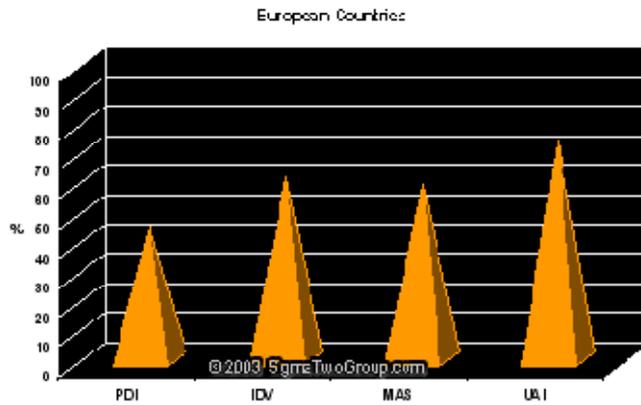


Figura 6.4 - Grafico delle dimensioni culturali applicate ai paesi europei (Fonte: ITIM, 2005<sup>2</sup>)

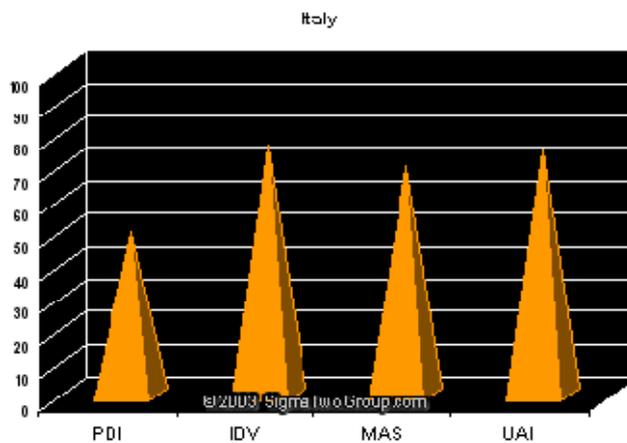


Figura 6.5 - Grafico delle dimensioni culturali applicate alla realtà italiana (Fonte: ITIM, 2005)

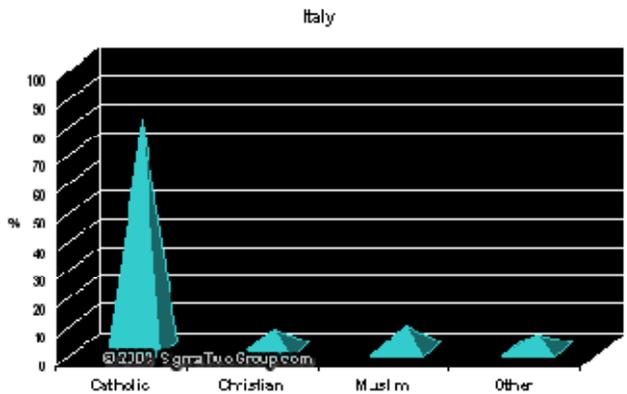


Figura 6.6 - Situazione religiosa in Italia (valutazione percentuale) (Fonte: ITIM, 2005)

In una nazione nella quale oltre il 50% della popolazione pratica la religione cattolica, la principale dimensione di correlazione di Hofstede è l'Uncertainty Avoidance Index (vedi Figura 6.7). Solo 2 Paesi tra i 23 analizzati non seguono questa correlazione; questi sono l'Irlanda e le Filippine.

<sup>2</sup> [www.geert-hofstede.com/hofstede\\_italy.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_italy.shtml)

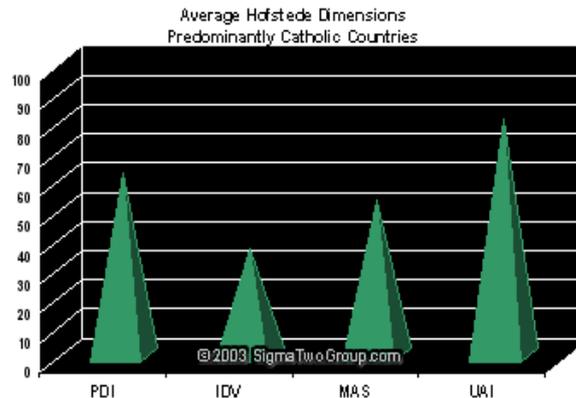


Figura 6.7 - Dimensioni di Hofstede applicate ai paesi cattolici (Fonte: ITIM, 2005)

In base agli studi e ai dati in possesso di Hofstede, la grande maggioranza delle nazioni a prevalenza cattolica (quelli con Uncertainty Avoidance come dimensione più elevata) ha una bassa tolleranza all'ambiguità. Questo fenomeno crea una società altamente orientata alle regole, che istituisce numerose leggi, regolazioni e controlli, al fine di ridurre il livello di incertezza nella popolazione.

---

## 6.7. Cultura nazionale, organizzativa e di funzione

---

La cultura, così come è stata considerata in precedenza – elemento comune a gruppi di persone – non deve essere associata solamente al concetto di nazione, o popolo. Trompenaars fa notare, infatti, che la cultura si presenta su tre livelli: di nazione, di organizzazione, di funzione.

Al livello più elevato si trova la cultura di una nazione o di una società, al di sotto della cultura nazionale si trova la cultura organizzativa o di corporate, che rappresenta il modo in cui un'organizzazione esprime le proprie caratteristiche; infine esiste la cultura di funzione, per particolari funzioni all'interno dell'organizzazione, ad esempio la cultura della funzione marketing, della funzione ricerca e sviluppo. Tale cultura di funzione si manifesta perché le persone all'interno di certe funzioni tendono a condividere orientamenti etici e professionali (Trompenaars e Hampden-Turner, 1997).

Quindi, non è giusto parlare di differenze culturali solo in relazione a nazioni e a popoli. Grazie al loro studio, infatti, Trompenaars e Hampden-Turner hanno rilevato che esistono parecchie differenze culturali tra costa occidentale e orientale dell'America, oppure tra europei nord-occidentali e latini. Ci sono differenze rilevanti persino tra i confinanti olandesi e belgi. La differenza della cultura nazionale porta anche a concepire l'organizzazione in modo diverso: ad esempio il manager belga ha un concetto familiare dell'organizzazione, egli sente l'organizzazione come paternalistica e gerarchica. Per contro il manager olandese vede l'organizzazione in un modo che si avvicina più alla filosofia dei protestanti: l'organizzazione è molto democratica e piatta.

---

## 6.8. La cultura organizzativa

---

Negli ultimi anni si è capito quale sia l'importanza della cultura anche a livello organizzativo. Si è compreso, infatti, che la cultura organizzativa rappresenta un potente mezzo per tenere unita un'azienda, soprattutto a fronte di forti spinte verso la

disgregazione. Inoltre la cultura organizzativa rappresenta uno strumento per gestire la diversità, anzi costituisce il principale elemento su cui agire per attuare programmi di gestione della diversità (Cox, 1993; Cox, 2001; Pless e Maak, 2004).

Ma cos'è la cultura organizzativa? E soprattutto, esiste una "giusta" cultura che vada bene per ogni organizzazione? Goffe e Jones sostengono che la *corporate culture* non è poi così diversa dalla cultura nel suo significato più generale. Essa è, in sintesi, strettamente legata al concetto di comunità, così in ambito sociale, come in quello organizzativo (Goffe e Jones, 1999). Schein definisce la cultura organizzativa come un insieme coerente di valori che un'organizzazione ha sviluppato, imparando ad affrontare problemi di adattamento esterno e di integrazione interna (Schein, 1986).

La maggior parte delle organizzazioni possiede una cultura organizzativa anche se non l'ha creata in modo consapevole: generalmente il processo di formazione della cultura aziendale è inconscio e si basa sui valori del top management o dei fondatori dell'organizzazione stessa. L'importanza della *corporate culture* sta crescendo come risultato di recenti sviluppi anche delle relazioni organizzative. Le società stanno incoraggiando i dipendenti a essere maggiormente responsabili e ad agire e pensare come se fossero i proprietari.

Nota quindi l'importanza della cultura organizzativa è interessante anche identificare la cultura organizzativa della propria azienda in relazione a modelli di studio definiti. In questo modo decidere di cambiarla, o meglio, di ri-orientarla diventa più semplice. Avere delle tipologie di riferimento è quindi di fondamentale importanza. Di seguito si presenteranno diversi modelli di classificazione elaborati dai principali studiosi del tema presentati in ordine cronologico.

### **6.8.1. Le quattro tipologie di cultura organizzativa di Deal e Kennedy (1982)**

Gli autori hanno inizialmente individuato i cinque elementi che determinano una cultura organizzativa forte. Tali elementi sono (Deal e Kennedy, 1982):

- 1) *business environment*, l'ambiente in cui opera l'organizzazione determina il suo comportamento per raggiungere il successo e questo influisce sulla cultura dell'impresa;
- 2) *values*, sono i concetti base e il "credo" di un'organizzazione e come tali formano la parte più interna e implicita della cultura;
- 3) *heroes*, personificano i valori della cultura e, come tali, forniscono ai dipendenti modelli concreti da seguire;
- 4) *rites and rituals*, sono procedure sistematiche e programmate che caratterizzano la routine quotidiana dell'organizzazione, indicano ai dipendenti qual è la condotta più appropriata in funzione all'organizzazione;
- 5) *cultural network*, vettore dei valori aziendali e della mitologia eroica dell'organizzazione.

Una volta definiti i cinque elementi fondamentali per costruire una cultura organizzativa forte, i due autori propongono quattro tipologie di cultura organizzativa, che si basano su due dimensioni:

- 1) *Feedback and reward*, è la risposta dell'ambiente ai compiti realizzati e quindi le ricompense che ne derivano;
- 2) *Risk*, è il grado di incertezza nelle attività organizzative.

Rispetto a queste due dimensioni Deal e Kennedy hanno individuato quattro tipologie ideali di cultura organizzativa, che saranno chiamate meta-culture organizzative in quanto sono delle rappresentazioni stereotipate della realtà organizzativa le cui differenze nelle

caratteristiche sono state volutamente estremizzate. Tali meta-culture organizzative, rappresentate in Figura 6.8, sono di seguito descritte in sintesi.

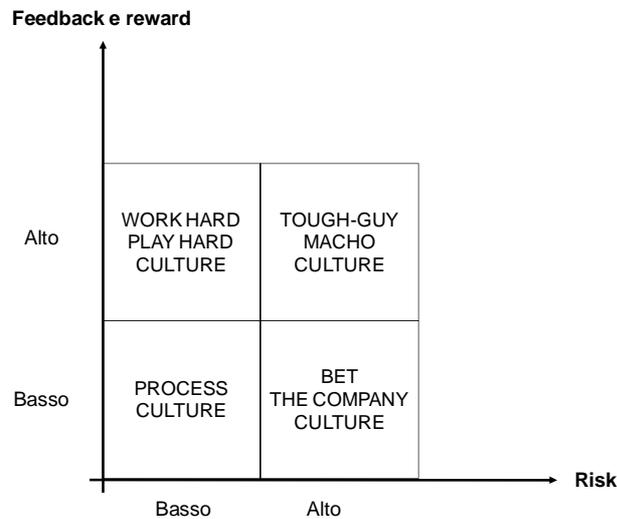


Figura 6.8 - Le quattro tipologie di cultura organizzativa del modello di Deal e Kennedy (Adattato da Deal e Kennedy, 1982)

#### *Work hard-Play hard culture*

In questa tipologia di cultura organizzativa è presente un alto livello di feedback e reward e uno basso livello di risk. Tale cultura organizzativa è caratteristica delle grandi organizzazioni orientate in prevalenza al servizio ai clienti.

Il successo si valuta sui volumi di vendita e sul lavoro di squadra. Vengono promosse l'azione rapida nello svolgere i compiti, l'attivismo e la perseveranza. L'eroe è il venditore di successo, i rituali sono convegni, meeting, ecc. e il linguaggio adottato sono molto importanti. I dipendenti si assumono pochi rischi e il feedback è rapido. Per aver successo la cultura incoraggia i membri dell'organizzazione a mantenere un alto livello di attività a basso rischio. Spesso sono aziende giovani o con personale poco fedele all'azienda, ma più fedele ai propri successi.

#### *Tough-guy macho culture*

È presente un alto livello di feedback e reward e un alto livello di risk. È un mondo di individualisti che si assumono regolarmente alti rischi e ottengono un rapido feedback, giuste o sbagliate che siano le loro azioni. Tipico di aziende giovani, focalizzate sulla rapidità.

È una tipologia di cultura organizzativa dove è alto l'orientamento al successo individuale. L'arco temporale è breve per sapere se le proprie scelte sono valide o sono un fallimento. Conta essere "duri", sono accettati solo coloro che sanno farsi valere e sanno lottare con forza. L'eroe è colui che vince a qualsiasi costo, ma detiene lo status solo se continua a vincere. Sono però realtà anche soggette a rituali che hanno solo un fine propiziatorio. Non è una cultura forte poiché le persone sono fedeli a se stesse e non all'organizzazione.

#### *Process culture*

È presente un basso o quasi nullo livello di feedback e reward e di risk. Non è presente un controllo sul lavoro svolto, ai dipendenti è richiesto di operare secondo le procedure, non di agire per raggiungere un fine. I dipendenti non si misurano per la quantità di lavoro che

realizzano, ma si concentrano invece sul modo di realizzare il lavoro. Si corre il rischio di sbagliare senza sapere il perché visto che l'obiettivo non è chiaro.

Cautelarsi registrando meticolosamente ogni azione del proprio lavoro è l'unico sistema per evitare sanzioni. La logica è quella di tutelare il proprio operato al fine di non essere accusati di aver sbagliato. Quando il processo non è più sotto controllo questa cultura assume il nome di burocrazia. È una realtà autonoma, lontana dalle esigenze del mondo reale. Il successo si raggiunge quanto più in alto ci si colloca nella scala gerarchica: non contano gli individui ma il ruolo. Questa struttura si visualizza nella simbologia: a ruoli importanti corrispondono uffici e simbologie altrettanto importanti.

#### *Bet the company culture*

È presente un basso livello di feedback e reward e uno alto livello di risk. Sono organizzazioni caratterizzate da decisioni molto importanti e altamente rischiose per il futuro dell'organizzazione, che vengono prese anche impiegando molto tempo e che daranno risultati nel lungo termine. La prudenza e la prospettiva temporale di lungo periodo sono elementi caratterizzanti queste culture. Le risorse finanziarie sono altrettanto importanti perché un progetto sbagliato può portare alla rovina dell'azienda.

La riunione aziendale è il rituale fondamentale per l'organizzazione. Tutti partecipano, ma solo coloro che hanno ruoli chiave decidono. Esiste una gerarchia costituita dalle competenze: chi occupa una posizione elevata nella scala gerarchica, ha competenze maggiori. La conoscenza acquisita nell'azienda è una risorsa preziosa perché il campo in cui l'organizzazione opera è molto incerto. Tipicamente tali organizzazioni operano nello sviluppo di nuovi prodotti o nell'avvio di progetti pilota che avranno un ritorno nell'arco di anni. Esiste un forte orientamento a valorizzare le idee che emergono nell'azienda e a investire sul futuro.

### **6.8.2. Le quattro tipologie di cultura organizzativa di Quinn e Rohrbaugh (1983)**

Questo modello per lo studio della cultura organizzativa sarà ampiamente descritto nel capitolo 9 – Modello teorico di studio – in quanto costituisce il modello teorico di riferimento per lo studio della cultura organizzativa all'interno della ricerca condotta. Per conoscere le caratteristiche di tale modello si rimanda la lettura al paragrafo 9.5.1.

### **6.8.3. Le quattro tipologie di cultura organizzativa di Trompenaars e Hampden-Turner (1997)**

Secondo Trompenaars e Hampden-Turner per classificare la cultura organizzativa si devono considerare tre aspetti significativi per un'organizzazione:

- 1) relazione tra impiegati e azienda;
- 2) sistema gerarchico;
- 3) visione diffusa tra gli impiegati su ciò che sarà il loro ruolo, le sorti dell'organizzazione, gli obiettivi, i traguardi.

Le indicazioni che tale modello fornisce sono approssimative, ma comunque importanti perché riescono a fornire ai manager dei riferimenti il più possibile chiari riguardo alla cultura organizzativa della propria azienda. Le due dimensioni adottate per individuare queste quattro classi sono:

- 1) Equalitarism-Hierarchical: rappresenta l'orientamento dell'organizzazione più verso l'uguaglianza tra gli individui o più verso una rigida struttura gerarchica;

- 2) Orientation to person - Orientation to task: rappresenta l'orientamento dell'organizzazione più verso gli individui e le loro necessità o più verso i compiti che l'organizzazione realizza.

Le tipologie di meta-cultura organizzativa sono:

- 1) *Family culture*;
- 2) *Eiffel Tower culture*;
- 3) *Guided Missile culture*;
- 4) *Incubator culture*.

Di seguito ciascuna di queste meta-culture organizzative saranno descritte brevemente, mentre una rappresentazione grafica è presentata in Figura 6.9.

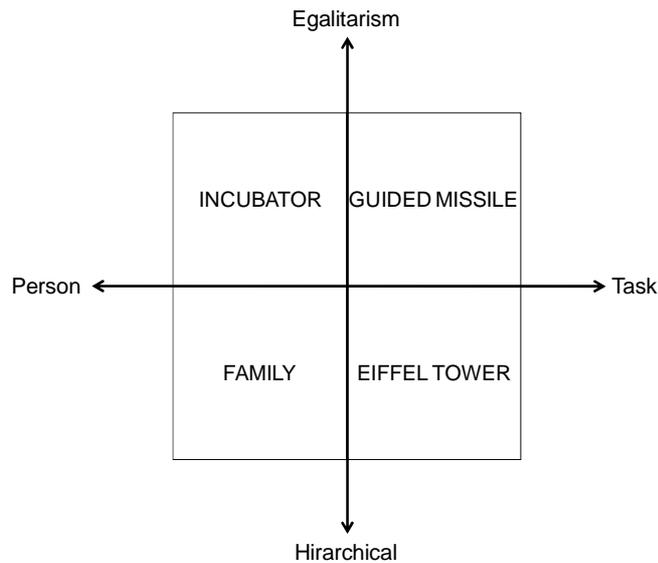


Figura 6.9 - Le quattro tipologie di cultura organizzativa del modello di Trompenaars e Hampden-Turner (Adattato da Trompenaars e Hampden-Turner, 1997)

### *Family culture*

Questo tipo di meta-cultura definisce un'organizzazione che è allo stesso tempo costituita da relazioni strette e da gerarchia, il leader – simile alla figura del padre – ha molta più esperienza e autorità rispetto ai suoi dipendenti – i figli. Si origina quindi una cultura organizzativa *power-oriented* nella quale il leader viene considerato come una figura benevola che sa meglio dei suoi dipendenti cosa deve essere fatto e cosa è meglio per loro. Il lavoro in organizzazioni di questo genere viene di solito svolto in un'atmosfera che si avvicina molto a quella familiare e pertanto è una credenza fondamentale fare di più rispetto a quanto non sia previsto dal contratto.

La relazione con l'organizzazione è considerata di lungo termine, quasi di devozione, diventa essenziale per lavorare essere molto performanti e risolvere i conflitti. Per i membri di tali organizzazioni soddisfare i superiori è una ricompensa. Il “potere” esercitato sui suoi membri da una cultura *power-oriented* prevede una pesante sanzione a chi non rispetta i superiori, la principale è la perdita di affezione e del posto di lavoro nell'azienda – la famiglia. La pressione è quindi morale e sociale piuttosto che finanziaria o legale.

Le relazioni tendono a essere diffuse ovvero le cariche più elevate sono influenti in tutte le situazioni, sia sul posto di lavoro che al di fuori di esso: il potere viene visto come naturale, ovvero è una caratteristica dei leader, è politico nel senso che viene ordinato principalmente dalle autorità, non è quindi qualcosa legato agli obiettivi raggiunti con successo o alla formazione personale.

### *Eiffel Tower culture*

Questa meta-cultura organizzativa propone una divisione burocratica del lavoro, con ruoli e funzioni coordinate dal livello immediatamente superiore della gerarchia. Il supervisore può sovrintendere il completamento dei compiti dei suoi subordinati, un manager sorvegliare il lavoro dei supervisori a lui subordinati e così via fino al gradino più alto della gerarchia. La burocrazia nella *Eiffel Tower* è un sistema legale depersonalizzato nel quale ognuno deve sottostare alle regole locali.

Tale tipo di gerarchia è molto differente da quella della *Family culture*: ogni livello superiore al precedente possiede una chiara funzione di coesione dei livelli sottostanti. Il leader possiede l'autorità legale tanto da poter dire cosa deve essere fatto, i contratti di dipendenza obbligano a lavorare secondo le sue istruzioni. L'importanza del leader non risiede nella persona, quanto nel ruolo che riveste, l'autorità pertanto deriva dalla carica occupata.

Le relazioni sono specifiche, lo status è attribuito al ruolo e non alla persona. Ogni ruolo della gerarchia viene descritto e valutato per la sua difficoltà, la sua complessità, responsabilità e stipendio. La *Eiffel Tower culture* si focalizza sugli obiettivi che devono essere raggiunti: tale processo avviene in modo relativamente rigido. Nelle aziende che possiedono una *Eiffel Tower culture* le risorse umane vengono trattate alla stregua del capitale monetario.

Il cambiamento in organizzazioni di questo tipo viene effettuato cambiando le regole; qualsiasi piccola alterazione nei propositi dell'organizzazione deve trasformarsi in cambiamenti su ciò che viene richiesto formalmente di fare ai lavoratori. Per questo motivo questa tipologia non si adatta agli ambienti turbolenti – sarebbe necessario un costante cambiamento delle regole. Il cambiamento nella *Eiffel Tower culture* è estremamente complesso e richiede molto tempo, le procedure devono essere cambiate, le promozioni riconsiderate, le qualificazioni valutate nuovamente. Per questi motivi questi tipi di aziende resistono al cambiamento e quando esso diventa inevitabile soffrono conseguentemente di disorganizzazione.

### *Guided Missile culture*

Questo tipo di cultura differisce dalle prime due descritte per il suo carattere egualitario, ma assomiglia in parte alla *Eiffel Tower culture* perché è impersonale e *task-oriented*. Mentre il concetto base su cui si fonda la *Eiffel Tower* sono i mezzi, la *Guided Missile culture* ha come fondamento il fine da raggiungere.

È una cultura organizzativa orientata ai compiti – generalmente vengono svolti da team o gruppi di progetto – i lavori che ogni membro deve realizzare non sono pianificati con precisione in quanto ogni membro dell'organizzazione a prescindere dal compito deve fare tutto ciò che è in suo possesso per portarlo a termine.

Tale meta-cultura organizzativa si fonda prevalentemente sui gruppi di lavoro per la realizzazione di un progetto. I gruppi che vengono formati hanno dei coordinatori che sovrintendono ai lavori dall'inizio alla fine del progetto. Il gruppo non è strutturato gerarchicamente perché costituito da persone ugualmente importanti per la riuscita del progetto.

Il criterio fondamentale di valutazione nella *Guided Missile culture* è la modalità con cui viene svolto il lavoro e in che modo ognuno contribuisce agli obiettivi. Ogni membro del gruppo dà il proprio contributo nei processi di *problem-solving*. Il contributo proprio di ogni persona può non essere chiaro come accade invece nella *Eiffel Tower culture*, nella quale ogni ruolo viene descritto e i risultati possono essere quantificati. La struttura organizzativa che meglio esprime questo tipo di cultura organizzativa è la matrice: in un

progetto esiste una linea che riporta al responsabile funzionale e un'altra linea al capo del progetto.

Nella *Guided Missile culture* il cambiamento si verifica rapidamente in quanto allo sviluppo di un nuovo progetto i vecchi gruppi di lavoro si disgregano e si riconfigurano per il nuovo obiettivo. Le persone quindi passano da un gruppo all'altro e questo determina che ci sia una maggiore lealtà nei confronti dei progetti che nei confronti dell'azienda. In questa cultura le motivazioni tendono a essere intrinseche: i membri del team si identificano nel prodotto finale e per tale prodotto si entusiasmano. Il prodotto che deve essere sviluppato rappresenta l'obiettivo per il quale i conflitti e gli screzi tra i membri del gruppo devono essere messi da parte.

Tale cultura organizzativa è molto individualista. I membri dell'organizzazione possiedono delle competenze fortemente specializzate che vengono unite solo momentaneamente per la realizzazione del progetto. I membri del team non hanno bisogno di conoscersi oltre ciò che serve per lavorare assieme per un arco di tempo molto limitato.

#### *Incubator culture*

Il concetto alla base di questa tipologia è che le organizzazioni dovrebbero servire alla realizzazione personale degli individui, servire come "incubatrici" per l'auto-realizzazione. È un modello sia personale che ugualitario, ma non ha una struttura organizzativa e la gerarchia è minima. Tuttavia i ruoli delle altre persone sono cruciali: esse giudicano, sviluppano, trovano risorse e aiutano a completare il prodotto o il servizio innovativo.

Le aziende sono fondate da un team creativo, ma non sono solo piccole aziende innovative. Possono essere costituite da professionisti, studi legali, società di consulenza, qualsiasi gruppo di professionisti aperti a nuove esperienze. La *Incubator culture* favorisce il processo di creazione e innovazione grazie alle strette relazioni, agli entusiasmi condivisi e agli obiettivi prefissati.

Il cambiamento può essere repentino e spontaneo, ma raramente tali realtà sopravvivono alla maturazione dei loro prodotti e dei loro mercati. Questa cultura impara a creare, ma non a sopravvivere a modelli di business con una domanda in costante evoluzione. I *great designers* dei nuovi prodotti continuano a essere gli eroi della compagnia anche molto tempo dopo, quando l'attenzione si è spostata verso il servizio ai clienti e verso il marketing. A differenza della *Family culture* in questa meta-cultura organizzativa la leadership viene ottenuta per meriti e non ascritta.

#### **6.8.4. Le quattro tipologie di cultura organizzativa di Goffe e Jones (1998)**

Il modello proposto da R. Goffe e G. Jones denominato *The Double-S Cube Model* (Goffe e Jones, 1998) studia la cultura organizzativa da una prospettiva sociologica: le persone sono divise in base a due distinte tipologie di relazioni umane, ognuna delle quali può assumere un valore alto o basso e a sua volta ogni valore può assumere un limite positivo o negativo. Le dimensioni rispetto alle quali le culture organizzative sono classificate nel modello di Goffe e Jones sono:

- 1) *socievolezza (sociability)*, è una misura di legame tra i membri di una comunità e si origina dal livello di stima reciproca, rappresenta lo spirito di gruppo, il cameratismo. Un livello elevato di socievolezza nell'organizzazione implica che in essa è dominante l'orientamento alle persone e l'organizzazione è piatta;
- 2) *solidarietà (solidarity)*, è una misura della capacità delle persone di pensare nella stessa maniera, condividendo obiettivi e interessi comuni, è la capacità di una comunità di porsi obiettivi condivisi, senza considerare i legami personali.

Il modello proposto da Goffe e Jones è rappresentato in Figura 6.10: è una rappresentazione tridimensionale in quanto ciascuna di queste dimensioni può assumere un valore positivo o negativo.

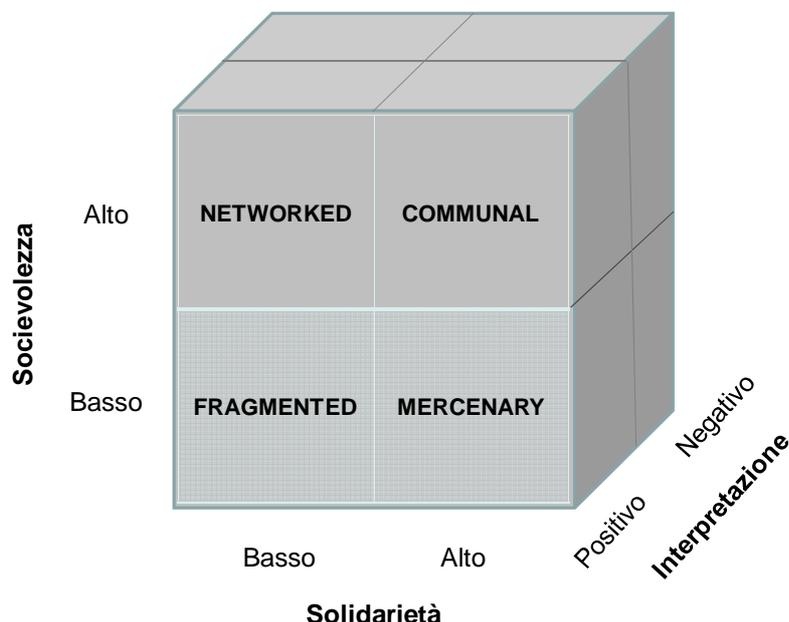


Figura 6.10 - Il modello Double S Cube di Goffe e Jones (Adattato da Goffe e Jones, 1999)

#### *Networked culture*

Questa tipologia di meta-cultura organizzativa ha un elevato livello di socievolezza e un basso livello di solidarietà. I vantaggi prodotti da questo tipo di cultura organizzativa consistono nell'elevato grado di soddisfazione dei membri dell'organizzazione di poter lavorare in una simile realtà, aperta alla creatività, alle nuove idee e al *teamworking*. Ogni membro si sente incoraggiato ad aiutare il collega, anche se questo oltrepassa i suoi doveri sanciti dal contratto. Questo atteggiamento si verifica poiché è forte lo spirito di squadra.

Performance non eccellenti sono accettate e non punite, ma è forte la ricerca del consenso tra i membri dell'organizzazione, spesso a scapito del raggiungimento del risultato effettivo. La paga è equa e non tiene in considerazione gli effettivi risultati di mercato ottenuti. Nella selezione del personale c'è molta cura nell'individuare persone che condividono le posizioni aziendali.

#### *Communal culture*

È caratterizzata da un alto livello di socievolezza e solidarietà. I vantaggi sono diversi: l'alto livello di socievolezza orienta le persone al lavoro di team e l'organizzazione è più coesa e focalizzata al singolo obiettivo. C'è una forte attenzione alla ricerca e identificazione dei valori profondi condivisi che si integrano pienamente nel processo organizzativo – il loro mantenimento garantisce la coesione interna.

Il leader è un visionario, un capo carismatico tra i suoi "discepoli". Sebbene rappresenti la migliore tipologia tra quelle presenti nel modello, è fortemente instabile e tende a dissolversi in tempi brevi, modificandosi in altre realtà organizzative.

#### *Fragmented culture*

Un basso livello di socievolezza e solidarietà. Tipico di istituti accademici, *business school*, studi legali, testate giornalistiche, studi di consulenza: tutte realtà in cui esiste solo

un legame molto debole di interdipendenza nel processo lavorativo. C'è un'attenzione elevata ad assumere soltanto i migliori, pertanto è difficile definire il leader in quanto sono tutti allo stesso livello di capacità.

#### *Mercenary culture*

Ha un basso livello di socievolezza e un alto livello di solidarietà. C'è una elevata enfasi sulla strategia e sulla velocità nella realizzazione di piani, strategie e prodotti al fine di contrastare efficacemente le minacce della concorrenza. Il fine è vincere, tutto deve essere orientato all'obiettivo, anche a costo di non definire le regole.

Non sono accettate performance che non siano eccellenti, vengono definiti gli obiettivi e i risultati sono monitorati costantemente. Tale orientamento è ottimale se gli obiettivi sono corretti, ma se sono sbagliati allora con la medesima efficienza l'organizzazione continua a perseguire l'obiettivo errato. Questo modello in periodi di turbolenza di mercato è estremamente rischioso poiché l'organizzazione non è flessibile. Lo stipendio dei dipendenti è proporzionale alle performance, i legami tra i suoi membri sono finalizzati a un obiettivo, il leader è un vincente per definizione. Il rapporto tra gli impiegati e l'organizzazione è esclusivamente funzionale, l'orizzonte temporale condiviso è di breve termine.

### **6.8.5. Le quattro tipologie di cultura organizzativa di Hofstede (2005)**

Delle cinque dimensioni rispetto le quali Hofstede identifica e classifica la maggior parte delle culture nazionali esistenti, due sole sono quelle che secondo Hofstede risultano particolarmente significative nello studio della cultura organizzativa. Quindi le quattro tipologie di meta-culture organizzative nel modello di Hofstede sono classificate in funzione a:

- 1) Power Distance Index (PDI);
- 2) Uncertainty Avoidance Index (UAI).

Le quattro tipologie di cultura organizzativa che emergono dal modello di Hofstede sono:

- 1) *village market culture*;
- 2) *family culture*;
- 3) *pyramid people culture*;
- 4) *well-oiled machine culture*.

Naturalmente visti gli studi condotti da Hofstede anche la connotazione delle culture organizzative per l'autore non possono prescindere dalla cultura nazionale. Infatti, è possibile individuare una precisa collocazione nelle quattro tipologie di meta-cultura organizzativa in base alle loro nazionalità. Secondo l'autore la cultura nazionale sarebbe importata nell'organizzazione influenzando, di conseguenza, lo sviluppo della cultura organizzativa. Tali tipologie di cultura organizzativa quindi presentano al loro interno delle caratteristiche tipiche della cultura nazionale in cui nascono. In Figura 6.11 è rappresentata la classificazione delle culture organizzative di Hofstede.

<b>Uncertainty avoidance (UAI)</b>	Alto	WELL-OILED MACHINE  Nazioni: Germania, Finlandia, Israele Tipo di organizzazione: burocratica	PYRAMID PEOPLE  Nazioni: Paesi latini, mediterranei, islamici, Giappone Tipo di organizzazione: burocrazie piena
	Basso	VILLAGE MARKET  Nazioni: Paesi Anglo-Sassoni, Scandinavi, Olanda Tipo di organizzazione: implicitamente strutturata	FAMILY  Nazioni: Cina e India Tipo di organizzazione: burocrazie personale
		Basso	Alto
<b>Power distance (PDI)</b>			

Figura 6.11 – Le quattro tipologie di cultura organizzativa secondo il modello di Hofstede (Adattato da Hofstede, 2005)

#### *Well-oiled machine*

Il primo a elaborare una struttura organizzativa riconducibile a questa tipologia di meta-cultura organizzativa è stato Weber (1864-1920). Secondo Weber la burocrazia doveva essere il modello ideale di struttura per le organizzazioni. Weber concepiva le regole come il nucleo dell'autorità che permetteva all'organizzazione di procedere nel corso della sua vita senza errori. Da qui la metafora della macchina ben oliata: come una macchina ben oliata anche l'organizzazione segue le direttive imposte dalle regole.

Anche in questa tipologia di cultura organizzativa è presente la gerarchia, ma qui è interpretata come burocrazia. Le regole e le norme sono il motore del sistema, l'orientamento dell'organizzazione è il rispetto delle procedure e la realizzazione degli obiettivi.

#### *Pyramid of people*

Il teorico di riferimento per tale modello è Fayol (1841-1925), ingegnere e presidente di una società mineraria. Secondo il suo pensiero, l'autorità risiede sia nella persona sia nelle regole. Tale modello quindi richiama a una piramide di persone nella quale sia il potere individuale che le regole formali diventano il principio di coordinamento. Questa è una struttura gerarchica governata dalle regole e dall'autorità dei superiori alla quale però corrispondono capacità e conoscenze adeguate.

#### *Family*

L'autore di riferimento per questo tipo di cultura organizzativa è Sun Yat-Sen (1866-1925) esponente politico della Cina del secolo scorso che ha vissuto in prima persona il cambiamento dello stato da impero a moderna realtà influenzata dal pensiero occidentale.

Il suo pensiero ha integrato la tradizione orientale con le innovazioni occidentali. Tuttavia il tratto distintivo del suo pensiero consiste nell'accentramento di tutti i poteri, legislativo, esecutivo, civile e di controllo, nelle mani del presidente della nazione. Questa forma di organizzazione quindi ha ispirato la classe di cultura organizzativa *family* in cui chi detta le regole è il "padre" dell'azienda – il presidente della nazione – e le relazioni sono sempre personali. Nella struttura familiare contano la fiducia e la fedeltà più delle regole e dei risultati.

### *Village market*

Le regole sono determinate dal mercato e non dalle persone. A questa conclusione era giunto già Taylor (1856-1915), un ingegnere americano che aveva teorizzato per primo un sistema di coordinamento assimilabile all'organizzazione a matrice. È una tipologia orientata al raggiungimento degli obiettivi e orientata al mercato in cui vendere i propri prodotti.

---

## **6.9. Analisi comparata tra le diverse tipologie di classificazione**

---

Di seguito Tabella 6.12 si presenterà un'analisi comparata tra i cinque principali modelli per lo studio della cultura organizzativa descritti nel capitolo. Al fine di eseguire tale comparazione si è cercato di sintetizzare le caratteristiche principali dell'organizzazione, per questo motivo i fattori significativi sono stati raccolti in tre classi:

### 1) RISORSE UMANE

- a. Individui come membri di un gruppo;
- b. Individui come risorse da utilizzare;
- c. Individui come persone con ruoli specifici e particolari (per esempio creativi, innovatori, ecc.);
- d. Le relazioni tra gli individui sono aperte e frequenti;
- e. Le relazioni tra individui sono rare e solo per necessità;
- f. Agli individui è chiesto di pensare in maniera intuitiva, creativa e libera da vincoli;
- g. Agli individui è chiesto di pensare in maniera razionale, orientata ai problemi da risolvere;
- h. I membri vengono valutati positivamente se riescono a instaurare buoni rapporti con i colleghi e a partecipare al raggiungimento degli obiettivi;
- i. I membri vengono valutati positivamente se si impegnano a fornire risultati concreti all'organizzazione e se soddisfano ai criteri stabiliti;

### 2) GESTIONE DELL'ORGANIZZAZIONE

- a. Il cambiamento nell'organizzazione avviene grazie a regole formali o su indicazione di una figura autoritaria;
- b. Il cambiamento nell'organizzazione avviene per poter raggiungere l'obiettivo (quote di mercato, soddisfazione del cliente, ecc.);
- c. Per l'organizzazione efficacia è sinonimo di coesione all'interno del gruppo, crescita dei singoli, pochi vincoli alla creatività;
- d. Per l'organizzazione efficacia è sinonimo di rispetto delle regole e delle procedure, di mantenimento degli scopi prefissati;
- e. L'organizzazione ottiene le performance dagli individui tramite coinvolgimento diretto, *team-building*;
- f. L'organizzazione ottiene le performance dagli individui tramite un controllo rigoroso del lavoro svolto, con evidenziazione degli errori e loro correzione;
- g. Per i membri la ricompensa consiste nell'essere apprezzati dal gruppo, nel sentirsi partecipi degli obiettivi raggiunti;
- h. Per i membri la ricompensa consiste in un riconoscimento concreto, quali premi o promozioni;
- i. I conflitti devono essere risolti in quanto destabilizzanti per l'organizzazione;
- j. I conflitti non devono essere risolti in quanto stimolanti per la competitività del gruppo;

### 3) LEADERSHIP

- a. La leadership è associata all'individuo (per le competenze, il carisma, ecc.);
- b. La leadership è associata al ruolo gerarchico;
- c. La finalità del leader consiste nel mantenere uniti i gruppi;
- d. La finalità del leader consiste nel raggiungere i risultati prefissati;
- e. Il potere del leader si basa sul fatto di essere la guida del gruppo;
- f. Il potere del leader si basa sul fatto di rappresentare l'autorità;
- g. Il potere del leader si basa sul fatto di risultare vincente mantenendo sempre gli obiettivi;
- h. Il potere del leader si basa sul fatto di essere sempre precursore e innovatore;

Le classi sopra citate derivano da una sintesi del pensiero degli autori presentati nel presente capitolo, di conseguenza rappresentano una visione semplificata delle loro teorie. Inoltre per poter confrontare queste teorie su un numero ridotto di voci eguali, si è dovuto necessariamente ricondurre alcune loro peculiarità a tale insieme.

A titolo esemplificativo segnaliamo in Hofstede una differenza fra due tipologie *Pyramid of people* e *Well-oiled machine*: la prima è una gerarchia orientata al raggiungimento di un fine, la seconda è intesa come burocrazia; entrambe sono state riportate nelle tabelle come strutture gerarchiche. Si è quindi cercato di rilevare le differenze tramite l'utilizzo di una scala di valori a due livelli: tutte le caselle segnate rappresentano aspetti significativi, ma il grado di importanza viene evidenziato con due simboli diversi come riportato sotto.

- Caratteristica molto importante nel modello
- Caratteristica poco importante nel modello

Tabella 6.12 - Classificazione dei modelli di studio della cultura organizzativa

Classe	N° voce	DEAL e KENNEDY (1982)				QUINN e ROHRBAUGH (1983)				TROMPENAARS e HAMPDEN-TURNER (1997)				GOFFEE e JONES (1999)				HOFSTEDE (2005)			
		Work hard Play hard	Tough-guy Macho	Process	Bet the company	Clan	Hierarchy	Market	Adhocracy	Family	Eiffel tower	Guided missile	Incubator	Networked	Communal	Fragmented	Mercc.nary	Family	Pyramid people	Village market	Well-oiled machine
RISORSE UMANE	1	<b>O</b>			<b>X</b>	<b>X</b>			<b>O</b>	<b>X</b>				<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>			
	2		<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>				<b>X</b>				<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>			<b>X</b>
	3	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>O</b>	<b>X</b>		<b>O</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>		<b>O</b>
	4	<b>O</b>			<b>X</b>	<b>X</b>				<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>				<b>X</b>			
	5		<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>O</b>			<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
	6	<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>O</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>
	7		<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>				<b>X</b>		<b>X</b>			<b>O</b>
	8	<b>O</b>			<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>O</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>O</b>		<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>
	9	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>				<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>		<b>O</b>
GESTIONE ORGANIZZATIVA	1			<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>		<b>O</b>		<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
	2	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>O</b>			<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>				<b>X</b>	
	3	<b>O</b>			<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>O</b>			<b>X</b>			
	4	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>				<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
	5	<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>		<b>O</b>	<b>X</b>	<b>X</b>				<b>X</b>			
	6		<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>	<b>O</b>			<b>X</b>	<b>O</b>					<b>X</b>		<b>O</b>		<b>X</b>
	7	<b>O</b>			<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>				<b>X</b>	<b>X</b>				<b>X</b>			
	8	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>O</b>		<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>				<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
	9			<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
	10	<b>X</b>	<b>X</b>					<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>				<b>X</b>
LEADERSHIP	1	<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>O</b>	<b>X</b>	
	2			<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>			<b>O</b>	<b>X</b>			<b>O</b>		<b>X</b>			<b>X</b>		<b>X</b>
	3			<b>X</b>	<b>O</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>O</b>	<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>	<b>O</b>			<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
	4	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>O</b>	<b>X</b>					<b>X</b>
	5	<b>X</b>			<b>X</b>	<b>O</b>			<b>X</b>	<b>X</b>			<b>O</b>	<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>	<b>O</b>		
	6	<b>O</b>		<b>X</b>	<b>O</b>	<b>X</b>	<b>X</b>			<b>O</b>	<b>X</b>					<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>
	7		<b>X</b>		<b>X</b>			<b>X</b>			<b>X</b>				<b>O</b>		<b>X</b>				<b>X</b>
	8	<b>X</b>							<b>X</b>				<b>X</b>		<b>X</b>						<b>O</b>



## 7. Obiettivi della ricerca

---

Nei capitoli precedenti è stato definito il quadro teorico di riferimento. Dopo aver descritto le caratteristiche della diversità declinate in ambito biologico, sociale ed economico, si sono descritte le caratteristiche principali della gestione della diversità nel contesto aziendale e organizzativo. Inoltre sono stati descritti anche i principali modelli di riferimento per lo studio, l'analisi e l'implementazione di politiche per la gestione della diversità. Infine si è ampiamente studiato le caratteristiche principali della cultura, i modelli di riferimento, focalizzandosi poi sullo studio della cultura organizzativa e dei modelli per analizzarla. Prima di proseguire con la descrizione della ricerca condotta si ritiene opportuno presentare quali sono gli obiettivi che si vuole raggiungere con questa ricerca.

L'obiettivo principale del lavoro è:

*verificare se cultura organizzativa, valori culturali di integrazione e competenze manageriali sono requisiti necessari per l'implementazione di politiche di gestione della diversità e se esiste tra questi una relazione di causalità*

La scelta di analizzare questi elementi nasce dalla necessità di studiare quali possano essere i requisiti fondamentali affinché le politiche di gestione della diversità possano produrre dei risultati efficaci in termini di integrazione della forza lavoro nell'organizzazione. Questa esigenza nasce dal riscontro che in letteratura sono pochi i modelli che analizzano in dettaglio la presenza o meno dei requisiti per la gestione della diversità, concentrandosi prevalentemente sulla descrizione di strumenti, processi e approcci per integrare nelle organizzazioni donne, over-cinquanta, disabili, persone appartenenti alle minoranze etniche, ecc.

La ricerca si pone anche altri obiettivi – diretta conseguenza del primo enunciato – che hanno però rispetto al primo un'importanza secondaria:

- 1) formulare un modello di studio che leghi secondo nessi causali i requisiti per la gestione della diversità, dall'analisi della letteratura infatti è emerso che non sono presenti modelli di studio che analizzano questi aspetti e il loro legame con l'integrazione effettiva nell'organizzazione;

- 2) validare empiricamente su un campione di rispondenti il modello teorico e le relazioni tra le variabili, questo obiettivo consente di ottenere un modello di studio testato e quindi applicabile nuovamente in ricerche successive.

La letteratura fornisce importanti indicazioni su quali possano essere i requisiti necessari per un'efficace gestione della diversità. Riprendendo quanto già detto nel capitolo 4, in questi anni di implementazione delle politiche di gestione della diversità le aziende e la ricerca si sono concentrati sulla sua dimensione strategica. Questo ha fatto sì che molte organizzazioni che hanno tentato di implementare approcci per gestire la diversità hanno poi registrato un fallimento (Cox, 2001; Pless e Maak, 2004). Infatti, il problema della discordanza tra intenti e risultati nasce da una cultura organizzativa non orientata all'integrazione delle diversità e priva dei valori culturali di integrazione che consentono di implementare tali pratiche. La letteratura però suggerisce quali possano essere dei presupposti che favoriscono un'efficace gestione della diversità. Essi sono individuabili nella cultura organizzativa, favorevole all'accoglimento della diversità (Hicks-Clarke e Iles, 2000; Cuomo e Mapelli, 2007), nei valori dell'organizzazione, orientati all'integrazione (Pless e Maak, 2004), e nelle competenze manageriali, che contribuiscono al successo delle politiche di gestione della diversità (Cross, 1996; Cox e Beale, 1997; Pelled, 1997; Pless e Maak, 2004).

I principali autori sul tema propongono, prima di implementare politiche per la diversità, di analizzare la cultura organizzativa, i valori culturali e le competenze manageriali. Questo ha suggerito di considerare questi ultimi come elementi necessari per implementare con successo politiche di gestione della diversità. Si è quindi scelto di formulare un modello teorico che comprendesse proprio questi fattori che costituiscono gli antecedenti che portano allo sviluppo dell'integrazione delle diversità in azienda.

Per verificare che cultura organizzativa, valori culturali e competenze manageriali possano essere degli efficaci elementi per implementare con successo le politiche di gestione della diversità, si è scelto di testare il modello su un campione di rispondenti mediante una survey. Questa seconda attività quindi dovrebbe permettere di verificare che i tre elementi citati possano essere effettivamente dei requisiti necessari alla gestione della diversità e che tra questi esistano dei nessi causali.

Al fine di raggiungere gli obiettivi della ricerca si procede quindi descrivendo la metodologia di ricerca scelta, i casi studio multipli, la progettazione degli strumenti di ricerca utilizzati, l'analisi dei dati e i risultati raggiunti.

**PARTE III –  
STUDIO EMPIRICO  
DELLA GESTIONE  
DELLA DIVERSITÀ**



## 8. Metodologie di ricerca

---

Nel capitolo si propone una sintesi delle principali metodologie di ricerca e dei principali strumenti per la raccolta dati al fine di individuare quelli che meglio si adattano alla ricerca condotta in questo lavoro. Nel capitolo si descrive inoltre il protocollo di ricerca seguito in questa indagine.

---

### 8.1. Introduzione

---

In una ricerca la metodologia rappresenta quell'elemento fondamentale che conferisce rigore all'analisi e veridicità ai risultati. La produzione di conoscenza, infatti, dipende in modo sostanziale dalla metodologia con la quale viene realizzata e dal modo con cui la metodologia viene applicata al contesto da studiare.

Le metodologie utilizzate negli studi manageriali derivano da ambiti diversi nei quali da tempo si utilizzano formalizzate metodologie di ricerca che conferiscano rigore ai risultati che emergono. Si pensi all'ambito medico o psicologico in cui il rigore nella successione delle attività di ricerca conferisce veridicità ai risultati, veridicità indispensabile per creare schemi interpretativi o prassi sanitarie.

Storicamente nell'ambito manageriale la ricerca per lo sviluppo di una nuova teoria o di un nuovo filone di studi avveniva mediante l'analisi della precedente letteratura, il senso comune e l'esperienza dei ricercatori. Questa metodologia di ricerca produceva dei legami molto deboli con la realtà portando a una quasi totale mancanza di riscontro empirico dei risultati raggiunti (Eisenhardt, 1989). Se confrontiamo invece le ricerche condotte in ambito manageriale agli inizi degli anni '80 con quella attuale e quella condotta nell'operations management, in particolare, scopriamo come si sia verificato un incremento dell'uso dei dati empirici, emergenti dall'analisi sul campo, a supportare i modelli matematici e le simulazioni nello sviluppo o nella verifica di teorie (Forza, 2002). Negli ultimi anni quindi molti ricercatori nell'ambito dell'operations management hanno privilegiato le ricerche empiriche al fine di ridurre il gap tra teoria e "pratica" estendendo l'utilizzo di queste ricerche, di marcata natura accademica, anche all'ambito dei *practitioners* (Meredith et al., 1989; Flynn et al., 1990; Filippini, 1997; Scudder e Hill, 1998).

La ricerca nell'ambito manageriale necessita comunque di una base teorica, che si forma normalmente dall'analisi della letteratura esistente, senza la quale non sarebbe

possibile individuare quali sono gli ambiti di ricerca ancora inesplorati. Per questo motivo l'analisi della letteratura costituisce un punto di partenza irrinunciabile su cui costruire o verificare delle teorie mediante la ricerca empirica.

---

## 8.2. Metodologie di ricerca

---

Le principali metodologie o strategie di ricerca empirica possono essere raggruppate in quattro classi:

- 1) *case research*;
- 2) *survey research*;
- 3) *action research*;
- 4) metodi quantitativi.

Ogni metodologia ha dei vantaggi e degli svantaggi e la scelta solitamente è dettata da tre condizioni (Yin, 2003):

- il tipo di problema della ricerca, che risulta la prima e più importante condizione per differenziare le strategie di ricerca;
- il controllo che il ricercatore ha sui comportamenti reali;
- l'attenzione sui fenomeni contemporanei piuttosto che su quelli storici.

Sulla base di queste tre condizioni Yin ha tentato di classificare le cinque metodologie di ricerca da lui individuate (2003). In Tabella 8.1 è riportata tale classificazione.

Tabella 8.1 - Classificazione delle metodologie di ricerca (Yin, 2003)

Metodologia di ricerca	Domanda di ricerca	Controllo dei comportamenti	Attenzione sugli eventi contemporanei
Esperimento	come, perché	sì	sì
Indagine	chi, che cosa, dove, quanti, quanto	no	sì
Analisi di archivio	chi, che cosa, dove, quanti, quanto	no	sì/no
Storia	come, perché	no	no
Studio di caso	come, perché	no	sì

Oltre allo studio di caso, la *case research*, in Tabella 8.1 è riconoscibile la *survey research* che Yin chiama indagine e l'esperimento che potrebbe essere riconducibile all'analisi quantitativa. Yin invece non prende in considerazione l'*action research*, che è stata formalizzata solo di recente, mentre introduce, rispetto alla classificazione sopra, l'analisi di archivio e la storia.

Indipendentemente da quale metodologia si intenda seguire, formulare la domanda di ricerca è il passo più importante da compiere e richiede molta attenzione e preparazione. Tale preparazione proviene proprio dall'analisi della letteratura prodotta sull'argomento oggetto di indagine che facilita i ricercatori nella formulazione di domande di ricerca precise e mirate.

Di seguito verranno descritte in sintesi le caratteristiche delle principali metodologie di ricerca al fine di individuare quella che meglio si adatta alla ricerca oggetto della tesi. È necessario sottolineare che in questa ricerca si condivide la prima classificazione proposta che individua quattro tipologie di metodologie di ricerca e sulla base di questa classificazione si struttura quanto segue.

### 8.2.1. Case research

La case research affonda le sue radici nell'ampio campo della ricerca medica e delle scienze sociali, in particolare negli studi etnografici e antropologici. Negli ultimi anni la case research è diventata una delle principali metodologie di ricerca nell'operations management, trovando il suo naturale utilizzo nella "funzione" *theory building* (Voss et al., 2002).

Numerose sono le sfide che è necessario affrontare per condurre uno studio di caso. Se ne individuano le principali:

- 1) è time consuming (Voss, 2002), esamina un problema in un arco di tempo molto lungo (Eisenhardt, 1989);
- 2) necessita di intervistatori molto abili (Voss, 2002);
- 3) è necessario prestare attenzione a non trarre conclusioni generali da un set limitato di casi (Eisenhardt, 1989; Voss, 2002);
- 4) manca di matematizzazione dei dati e delle relazioni e questo a volte è interpretato come una mancanza di rigore nell'indagine scientifica (Eisenhardt, 1989).

Dall'altro lato si identificano i principali punti di forza della case research:

- 1) studia il fenomeno nel suo ambiente naturale ed è possibile generare una teoria significativa e rilevante dall'osservazione diretta (Meredith, 1998);
- 2) consente di rispondere alle domande perché, cosa e come (Meredith, 1998);
- 3) si presta ad analisi preliminari quando le variabili non sono ancora completamente conosciute e il fenomeno non è compreso nella sua interezza (Meredith, 1998);
- 4) genera nuove teorie che solitamente sorgono dalla contrapposizione di evidenze paradossali o contraddittorie (Eisenhardt, 1989).

Nonostante i limiti evidenziati lo studio di caso porta degli indiscutibili vantaggi legati al fatto che, non avendo dei questionari che irrigidiscono l'analisi, è possibile sviluppare nuove teorie e dare spazio alla creatività. In questo caso però è importante triangolare i dati raccolti per aumentare la validità dei risultati raggiunti (Voss et al., 2002).

#### *Quando usare una case research*

L'unità di analisi di una case research è lo studio di caso, o caso studio. Lo studio di caso può essere utilizzato per differenti scopi di ricerca, di seguito se ne descrivono quattro (Voss et. al, 2002; Yin, 2003):

- 1) esplorativo, si riscontra principalmente nelle fasi iniziali della ricerca quando l'esplorazione è necessaria per sviluppare le idee e le domande di ricerca;
- 2) *theory building*, costituisce il principale scopo della ricerca che giustifica una case research, consente di identificare e descrivere le variabili chiave, di identificare i legami tra le variabili e il motivo per cui tali legami esistono;
- 3) *theory testing*, consente di testare le teorie sviluppate precedentemente e di prevedere possibili risultati futuri, in questo contesto i casi studio sono utilizzati insieme alla ricerca basata su survey per ottenere la triangolazione dei dati (la ricerca descritta in questo lavoro ha come scopo proprio il *theory testing*);
- 4) *theory extension/refinement*, i casi studio sono finalizzati a strutturare meglio le teorie alla luce dei risultati osservati nel tentativo di esaminare in modo più approfondito e di validare i risultati empirici ottenuti in precedenza.

#### *Progetti di studio di caso: singolo, multipli, olistici e integrati*

È possibile progettare diversi tipi di casi studio. In particolare quattro sono i tipi di progetti che è possibile condurre (vedi Tabella 8.2):

Tabella 8.2 – Progetti di caso studio (Yin, 2003)

	Progetto di caso singolo	Progetto di caso multiplo
Olistico (unità di analisi singola)	TIPO 1	TIPO 3
Integrato (unità di analisi multipla)	TIPO 2	TIPO 4

Il caso studio singolo documenta nel dettaglio le caratteristiche di una singola unità di indagine, un'organizzazione, un'azienda, un ente, un gruppo, ecc., della quale si documentano con precisione le attività svolte, le pratiche manageriali implementate, la struttura organizzativa, ecc. (Flynn et al., 1990). Il caso singolo si può presentare come olistico – TIPO 1 – o integrato – TIPO 2. Si definisce olistico un caso di studio in cui nessuna sottounità logica può essere identificata. Si definisce invece integrato il caso studio che presenta più sottounità di indagine all'interno dello stesso caso. Ad esempio l'unità di indagine è l'organizzazione e le unità integrate nell'organizzazione possono essere riunioni, routine organizzative, singoli membri dell'organizzazione.

I progetti di caso multipli, multiple case research, presentano più di un caso singolo. Anche i casi multipli possono essere olistici o integrati: i primi si riscontrano quando all'interno dei casi studio non è possibile riconoscere le singole unità che costituiscono l'oggetto dello studio (TIPO 3). I casi studio multipli integrati invece si riscontrano quando all'interno dei diversi oggetti della ricerca è possibile analizzare delle sottounità di ricerca (TIPO 4). In questo secondo caso rientra la metodologia di ricerca utilizzata in questo lavoro.

#### *Approfondimento sui casi studio multipli*

Spesso si scelgono i casi studio multipli come metodologia di ricerca in quanto consentono di ricavare informazioni da più unità di indagine e quindi le conclusioni che si traggono possono essere maggiormente generalizzabili rispetto i casi studio singoli.

Nei casi studio multipli è necessario raccogliere le stesse informazioni nei diversi siti studiati e utilizzare gli stessi strumenti di raccolta dati altrimenti sarebbe difficile operare dei confronti. L'analisi dei dati raccolti consiste prevalentemente nel confronto delle evidenze che emergono nei diversi siti. Inoltre è possibile eseguire delle limitate analisi inferenziali statistiche se c'è un numero sufficiente di casi (Flynn et al., 1990). I casi studio multipli oltre che per la *theory verification* (vedi Tabella 8.2) possono essere utilizzati anche per la *theory building*.

I casi studio multipli presentano dei vantaggi, ma anche degli evidenti svantaggi. Da un lato le prove derivanti da casi multipli sono considerate più attendibili e lo studio è considerato più rigoroso. Dall'altro lato i casi studio multipli comportano un investimento maggiore in termini di energia, lavoro e risorse.

Nei casi multipli gioca un ruolo fondamentale la ripetizione dei risultati che è distinta dal campionamento. Spesso la ripetizione logica dei casi è analoga a quella utilizzata per la ripetizione degli esperimenti e può essere di due tipi:

- 1) letterale, prevede risultati analoghi;
- 2) teorica, produce risultati contrastanti, ma per una ragione prevedibile.

Un aspetto fondamentale nelle procedure di realizzazione dei casi studio multipli e di ripetizione dei casi è lo sviluppo di una ricca struttura teorica, che stabilisce quali sono le condizioni in base alle quali si deve o non si deve ricercare un fenomeno, e di un protocollo di ricerca.

*Condurre un caso studio: la struttura di ricerca, i costrutti e le domande, la scelta dei casi, il protocollo di ricerca, la raccolta dei dati e la triangolazione*

Il punto di partenza per condurre un caso studio è la formulazione della struttura di ricerca. È particolarmente importante nella *theory building* partire da dei costrutti o categorie generali e realizzare un costrutto concettuale che soggiaccia alla ricerca. Il costrutto ha come obiettivo spiegare, in forma grafica o narrativa, i principali aspetti – variabili, costrutti, relazioni – che devono essere studiati e le presunte relazioni tra questi (Eisenhardt, 1989; Voss et al., 2002). Il passo successivo è formulare la domanda di ricerca che esplica gli obiettivi della ricerca. In questa fase di progettazione del caso le domande di ricerca vengono definite delle domande-tentativo in quanto il focus dell’analisi può cambiare durante lo svolgimento dello studio di caso (Eisenhardt, 1989; Voss et al., 2002).

Il passo successivo è la scelta dei casi. Questo richiede di prendere in considerazione due aspetti principali. Il primo richiede di definire i confini della ricerca per circoscrivere cosa studiare. Il secondo aspetto richiede di creare una struttura del campione che aiuti il ricercatore a scoprire, confermare o qualificare i processi base o i costrutti che definiscono lo studio. Il modo più tradizionale per definire il campione da analizzare è quello di identificare la popolazione complessiva nella quale si riscontra un certo fenomeno e da questa popolazione selezionare un campione casuale e stratificato dalla popolazione (Eisenhardt, 1989; Voss et al., 2002). Yin (2003) invece sostiene che se si vuole costruire una teoria mediante i casi studio, è necessario selezionare i casi seguendo la logica della replicabilità del caso piuttosto che mediante la logica della campionatura. Ciascun caso quindi dovrebbe essere selezionato o perché pronostica gli stessi risultati o perché produce risultati contrari ma per ragioni prevedibili (Voss et al., 2002; Yin, 2003).

Diversi autori si sono prodigati per suggerire possibili criteri da seguire nella selezione dei casi:

- 1) trovare un caso studio significativo, se se ne possiede già uno altro simile (Eisenhardt, 1989; Miles e Huberman, 1994);
- 2) realizzare un caso studio che neghi o non confermi la domanda di ricerca (Miles e Huberman, 1994);
- 3) identificare casi polari con caratteristiche antitetiche che permetteranno di sottolineare le differenze (Eisenhardt, 1989; Miles e Huberman, 1994);
- 4) estendere la teoria emergente da casi precedentemente svolti (Eisenhardt, 1989);
- 5) “riempire” categorie teoriche che non sono state analizzate da precedenti studi (Eisenhardt, 1989).

A completamento dell’analisi si riporta la Tabella 8.3 in cui sono indicate le tipologie di casi che è possibile realizzare, lo scopo da raggiungere nella ricerca in relazione a ciascuna alternativa, e i vantaggi e gli svantaggi relativi a ciascuna scelta.

*Tabella 8.3 - Scelta del numero e del tipo di casi (Adattato da Voss et al., 2002)*

Scelta	Scopo della ricerca	Vantaggi	Svantaggi
Casi singoli	theory building	elevata profondità di analisi	limitata generalizzabilità dei risultati
Casi multipli	theory testing	aumento della validità esterna	maggiori casi richiesti e minore profondità di analisi
Casi retrospettivi	theory refinement	permette la raccolta di dati su eventi storici	può essere difficile determinare cause ed effetti
Casi longitudinali	theory extension	supera gli svantaggi dei casi retrospettivi	richiede molto tempo per l’analisi

Solitamente si utilizzano congiuntamente diversi strumenti per condurre i casi studio (Eisenhardt, 1989). Gli strumenti utilizzati più comunemente per condurre i casi studio

sono le interviste strutturate, ma vengono anche utilizzate le osservazioni personali, la partecipazione a meeting ed eventi, i questionari, la raccolta di dati e la review di fonti archiviali (Eisenhardt, 1989; Voss et al., 2002).

Il protocollo di ricerca, particolarmente importante quando si utilizza una multiple case research in quanto consente di gestire in modo uniforme la raccolta dei dati e garantisce che la stessa procedura sia realizzata nelle diverse organizzazioni, contiene le procedure e le regole generali per l'utilizzo degli strumenti. Inoltre il protocollo di ricerca dovrebbe indicare da dove i differenti set di informazioni sono stati tratti (Voss et al., 2002).

La fase di raccolta dei dati è un passo molto delicato nella realizzazione dei casi studio. I dati che saranno raccolti, quando analizzati, permetteranno di costruire una nuova teoria o di verificarne una esistente. Quindi nella fase di raccolta dati è importante selezionare con cura le persone da intervistare – naturalmente è preferibile scegliere quelle che sono più informate sui fatti. Dall'altro lato è importante che anche l'intervistatore sia capace: un "intervistatore" poco adeguato può falsare i risultati e ridurre l'efficacia dell'intervista (Voss et al., 2002). Per ovviare a questo problema si coinvolgono più intervistatori così da conferire maggiore credibilità nei risultati (Eisenhardt, 1989).

Un aspetto molto importante da prendere in considerazione nella fase di raccolta dei dati è la loro triangolazione. La triangolazione consiste nell'utilizzo combinato di diversi strumenti di raccolta di dati e informazioni per uno stesso studio. In questo modo è possibile confrontare i dati provenienti da più fonti di informazioni e quindi verificarne la veridicità. La triangolazione quindi consente di incrementare l'affidabilità dei dati raccolti, fornendo una più forte sostanziazione dei costrutti e delle ipotesi (Eisenhardt, 1989). La triangolazione ha particolare importanza quando lo scopo della ricerca è la *theory building* (Voss et al., 2002).

Il passo successivo alla raccolta dei dati e alla triangolazione è la codifica dei dati. Essa consente di ridurre tutte le informazioni raccolte all'interno di categorie e di poterle quindi interpretare.

### *Analisi dei dati*

La fase finale della ricerca è l'analisi dei dati. Essa costituisce l'aspetto *core* della case research, ma è sia la più difficile che la meno codificata. In particolare Eisenhardt (1989) suggerisce due fasi di analisi:

- 1) l'analisi all'interno del caso studio singolo, analizzare i dati raccolti e definire il modello di dati all'interno di un caso studio;
- 2) la ricerca di strutture trasversali ai casi studio realizzati, ricercare in modo sistematico una struttura comune ai casi studio al fine di migliorare la generalizzabilità delle conclusioni che si possono trarre dai casi realizzati.

Al termine dell'analisi dei dati è possibile testare le ipotesi formulate all'inizio della ricerca o formularne di nuove (Eisenhardt, 1989). La case research, infatti, consente di modificare le ipotesi di ricerca iniziali che, come già detto, costituiscono delle domande-tentativo. Inoltre durante lo svolgimento della case research emergeranno secondo un processo iterativo costrutti, variabili e possibili relazioni tra questi. Non è infrequente che nel corso della ricerca si proceda a un affinamento del modello.

Il passo conclusivo dell'analisi dei dati è comparare sistematicamente la struttura emergente dal primo caso studio con le evidenze di ciascun caso studio per verificare quanto i risultati ottenuti sono concordanti (Eisenhardt, 1989).

### 8.2.2. Survey

La survey è una metodologia tra le più utilizzate nelle ricerche empiriche (Flynn et al., 1990). Può essere impiegata per svolgere indagini in diversi contesti o per contribuire all'aumento di conoscenza in merito a un particolare ambito di studio (Forza, 2002). Una survey si esplica solitamente nella raccolta di informazioni – attraverso questionari, telefonate, interviste – in merito a loro o alle unità sociali cui appartengono (Rossi et al., 1983). La survey consente di raccogliere informazioni da un ampio gruppo di persone che costituiscono il campione, una frazione rappresentativa della popolazione studiata, al fine di poter generalizzare i risultati alla popolazione. È un metodo di ricerca quantitativo che richiede informazioni standardizzate per definire o descrivere le variabili (Pinsonneault e Kraemer, 1993; Forza, 2002).

I ricercatori distinguono tre tipologie di survey (Pinsonneault e Kraemer, 1993; Filippini, 1997; Malhotra e Grover, 1998):

- 1) esplorativa, utilizzata nella fasi iniziali di una ricerca quando solitamente non c'è un modello teorico di riferimento può aiutare a definire meglio i concetti che devono essere misurati in relazione al fenomeno di interesse;
- 2) confermativa, ha lo scopo di testare l'adeguatezza dei concetti sviluppati in relazione a un fenomeno e di studiare le relazioni causali tra variabili che vengono ipotizzate dalla teoria;
- 3) descrittiva, ha lo scopo di comprendere la rilevanza di un certo fenomeno e descrivere la distribuzione del fenomeno nella popolazione, non ha come obiettivo lo sviluppo di una teoria.

Due sono i progetti di survey che possono essere realizzati: *cross-sectional* e *longitudinal* (Malhotra e Grover, 1998). Nella progettazione *cross-sectional* le informazioni sono raccolte in un istante preciso di tempo da un campione. La mancanza di una dimensione temporale rende difficile la definizione di rapporti causali, ma facilita la verifica delle differenze nei sottogruppi della popolazione. L'approccio *longitudinal* è appropriato per studiare i fenomeni che cambiano nel tempo raccogliendo dati nella stessa organizzazione in diversi istanti temporali. Questo tipo di progettazione è più difficile ma conferisce maggiore affidabilità in merito ai rapporti causali che si studiano.

Pinsonneault e Kraemer (1993) precisano che esiste un'importante differenza tra survey e ricerca basata su survey. La survey è « [...] uno strumento di raccolta di informazioni in merito a caratteristiche, azioni o opinioni di un largo gruppo di persone con riferimento a una popolazione» (Mcadams et al., 1982). Una ricerca basata su survey « [...] si focalizza sulle survey realizzate per incrementare la conoscenza scientifica» (Pinsonneault e Kraemer, 1993). Anche se apparentemente possono sembrare la stessa cosa una survey è un semplice strumento di raccolta di informazioni all'interno di una popolazione. Alcuni esempi sono marketing survey, opinion survey, political pools, ecc.. Mentre la ricerca basata su survey consente di incrementare la conoscenza scientifica in merito a un argomento. Sulla base di questa distinzione è necessario precisare che ciò che Pinsonneault e Kraemer chiamano ricerca basata su survey è la metodologia di ricerca che in questo lavoro è indicata come survey.

La realizzazione di una survey passa attraverso sei principali fasi (Flynn et al., 1990; Pinsonneault e Kraemer, 1993; Forza, 2002) che sono descritte di seguito. La sesta fase non viene descritta in questa sede perché riguarda la stesura della relazione con i risultati conclusivi.

## 1. Modello teorico

Prima di iniziare una ricerca mediante survey – che sia *theory building* o *theory testing* – è necessario elaborare un modello teorico che guidi lo studio. Il modello teorico è costituito principalmente da (Forza, 2002):

- 1) costrutti e definizioni nominali: identificazione, nomi e definizioni, di tutti i costrutti, ovvero di tutti gli elementi che costituiscono il modello teorico che si vuole studiare;
- 2) proposizioni: presentazione del ruolo dei costrutti (dipendenti, indipendenti, moderanti, ecc.), dei legami importanti tra i costrutti e indicazione della natura e della direzione delle relazioni;
- 3) interpretazione: una spiegazione chiara del legame con la teoria e del perché il ricercatore dovrebbe aspettarsi di osservare queste relazioni;
- 4) condizioni limite: definizione delle condizioni sotto le quali il ricercatore potrebbe aspettarsi di trovare queste relazioni.

In questa fase si formulano anche le ipotesi di ricerca. Una volta definiti gli obiettivi della ricerca e le domande di ricerca che esplicano gli obiettivi, si passa alla formulazione delle ipotesi di ricerca. Le ipotesi di ricerca consentono di esprimere in termini ipotetici le relazioni esplicite tra variabili.

Una volta definite domande e ipotesi di ricerca si passa alla definizione dell'unità di analisi. L'unità di analisi indica quale sarà il livello di aggregazione dei dati che si raggiunge durante l'analisi. Un aspetto che non può essere trascurato nella scelta dell'unità di analisi è l'estensione delle conclusioni. Se i dati sono raccolti e analizzati a livello 'gruppo' è necessario che le conclusioni siano tratte a livello di 'gruppo', non è possibile generalizzare i risultati. Inoltre in questa fase risulta molto importante selezionare il campione di rispondenti in quanto un campione non rappresentativo può produrre dei *bias* nella ricerca e inficiare la veridicità dei risultati.

## 2. Progetto della survey

La progettazione della survey comprende le attività che precedono la raccolta dei dati. In questa fase il ricercatore dovrebbe considerare tutti gli ostacoli che si presentano allo svolgimento della ricerca e dovrebbe trovare un compromesso coerente tra rigore del processo di ricerca e fattibilità della survey. In questa fase è necessario quindi definire i principali vincoli della ricerca, specificare le informazioni necessarie che devono essere raccolte, definire il campione di riferimento entro il quale trarre i dati.

Nella fase di progettazione della survey è necessario scegliere anche le tecniche di raccolta dei dati, solitamente questionari, e sviluppare gli strumenti di misura delle variabili che si vogliono analizzare.

## 3. Sviluppo del test pilota

Il test pilota è una delle fasi più importanti nella survey. Esso consiste nella somministrazione dei questionari a un gruppo di persone, docenti esperti dell'argomento, colleghi, professionisti del settore, ecc., che compilando il questionario forniscono importanti feedback in merito alla sua leggibilità, al lay-out, alla formulazione delle domande, alla chiarezza dei contenuti e degli obiettivi dello strumento.

In questa fase si valuta anche la possibilità di eliminare alcune domande poco chiare o superflue, si decide come gestire i *missing value* e si decide che strategie adottare per i questionari senza risposta. L'aspetto particolarmente rilevante in questo caso è che la mancanza di questionari può rendere il campione non rappresentativo della popolazione

che si studia. Infine il test pilota consente di valutare la qualità della misurazione delle variabili.

#### 4. Raccolta dei dati

Una volta apportate al questionario le opportune modifiche evidenziate dal test pilota si procede alla somministrazione dei questionari e quindi alla raccolta dei dati.

Un primo aspetto da valutare è la procedura di somministrazione del questionario che può essere notevolmente diversa a seconda del tipo di indagine svolto. Essa può avvenire mediante invio postale (elettronico o fisico), intervista personale, telefono. Ciascuna di queste metodologie ha dei vantaggi e degli svantaggi, la scelta di una a scapito delle altre è dettata dal tipo di ricerca e dalle esigenze del ricercatore.

Anche nella survey come nella case research è importante triangolare dati e informazioni. Per incrementare l'attendibilità delle informazioni raccolte sarebbe opportuno accostare alle informazioni tratte dai questionari quelle tratte da interviste, strutturate o aperte, e da relazioni e report aziendali, come i dati finanziari.

Nella fase di raccolta dei dati sono previste inoltre le sottofasi di pulitura e di inserimento dei dati nei database, utilizzati per l'elaborazione statistica. La seconda sottofase è molto delicata perché può accadere che nel processo di trascrizione dei dati, soprattutto se i questionari sono in formato cartaceo e non elettronico, si può verificare circa un 2-4% di errore di trascrizione.

Infine nella fase di raccolta dati si esegue il delicato processo di verifica dell'affidabilità delle misure effettuate. Il test più noto e utilizzato è l'alfa di Cronbach che valuta la consistenza interna del questionario.

#### 5. Analisi dei dati

Una volta raccolti i dati si procede all'analisi. L'analisi dei dati raccolti mediante la survey segue due fasi principali:

- 1) analisi delle frequenze;
- 2) analisi statistica per la verifica di ipotesi.

L'analisi delle frequenze consente di conoscere le caratteristiche e le proprietà dei dati raccolti. Essa dà un'indicazione iniziale di massima della bontà della codifica delle informazioni, dell'inserimento dei dati, della scelta delle scale. Inoltre permette di controllare le tendenze centrali, la dispersione dei dati intorno alla media, la distribuzione delle frequenze e le correlazioni.

All'analisi delle frequenze segue l'analisi statistica dei dati per la verifica di ipotesi. I test di significatività possono essere raggruppati in due classi: parametrici, considerati solitamente più potenti, e non-parametrici, utilizzati solitamente con dati nominali o ordinali. In Tabella 8.4 sono riportate le principali funzioni statistiche parametriche. Invece tra le funzioni di analisi non-parametriche, non riportate in questa sede, le più utilizzate sono: Chi-quadro, F di Fischer, Cochran Q.

Tabella 8.4 – Test parametrici (Forza, 2002)

Test	Quando	Funzione
Correlazione Pearson	con interval e ratio data	si ipotizza una relazione positiva o negativa tra due variabili
t-test	con interval e ratio data	valuta se c'è una differenza significativa tra le medie di una variabile in due gruppi
ANOVA	con interval e ratio data	valuta se c'è una differenza significativa tra le medie di una variabile in tre o più gruppi

Infine nell'analisi statistica dei dati è importante utilizzare anche delle tecniche di analisi multivariata. Su questo punto Forza (2002) è particolarmente chiaro: «In ogni campo di applicazione, come anche l'operations management, molti strumenti sono, o dovrebbero essere, multivariati. Se un problema non è trattato con funzioni multivariate, il problema è trattato superficialmente». Le principali funzioni di analisi multivariata sono riportate in Tabella 8.5.

Tabella 8.5 – Principali tecniche di analisi multivariata (Forza, 2002)

Tecniche multivariate	Quando	Funzione
Regressione multipla	se si presume che una variabile metrica dipendente sia legata a una o più variabili metriche indipendenti	prevedere cambiamenti nella variabile dipendente in risposta ai cambiamenti in diverse variabili indipendenti
Analisi multipla discriminante	se la singola variabile dipendente è dicotomica o multi-dicotomica e quindi non metrica	comprendere le differenze tra i gruppi e predire le probabilità che un'entità appartenga ad un gruppo o a una classe
Analisi multivariata della varianza (MANOVA) Analisi multivariata della covarianza (MANCOVA)	il ricercatore prevede una situazione sperimentale per testare le ipotesi che riguardano la varianza in gruppi che rispondono a due o più variabili metriche dipendenti	analizzare simultaneamente la relazione tra numerose variabili indipendenti categoriali e due o più variabili metriche dipendenti
Correlazione canonica	estensione dell'analisi di regressione multipla	correlare simultaneamente numerose variabili metriche dipendenti e indipendenti
Modelli ad equazioni strutturali	stimare simultaneamente multiple equazioni di regressione separate	testare simultaneamente il modello di misura e il modello strutturale
Analisi fattoriale	numerose variabili metriche sono analizzate e il ricercatore desidera ridurre il numero di variabili per gestire o trovare i fattori latenti	per analizzare le interrelazioni tra un elevato numero di variabili e per spiegare queste variabili in termini dei loro fattori comuni
Cluster analysis	sono presenti variabili metriche e il ricercatore desidera raggruppare le entità	classificare un campione di entità in un piccolo numero di sottogruppi mutuamente esclusivi basati sulla similitudine tra le entità

Nell'analisi dei dati è necessario tenere in considerazione anche gli errori che si possono produrre nel corso della ricerca. di seguito si riportano i principali (Malhotra e Grover, 1998):

- 1) *Measurement error*, rappresenta l'errore, pressoché inevitabile, di misurare costrutti latenti;
- 2) *Samplig error*, è l'errore che si compie nel selezionare la popolazione da studiare;
- 3) *Internal validity error*, riflette l'errore introdotto se altre spiegazioni (ipotesi rivali) possono spiegare le relazioni osservate;
- 4) *Statistical Conclusion Error*, riflette la probabilità che l'ipotesi nulla sia stata rigettata seppur corretta e che la relazione matematica tra le variabili esista.

### 8.2.3. Action research

Action research è un termine che viene utilizzato per indicare delle ricerche effettuate mediante una qualche sorta di "azione" o di intervento diretto sull'oggetto di studio (Reason e Bradbury, 2001). Le implicazioni di tale ricerca sono sia conoscitive che pratiche in quanto il ricercatore interviene attivamente nelle attività dell'organizzazione e cerca con le proprie conoscenze di risolvere delle criticità che diventano oggetto della ricerca. In particolare Westbrook (1995) presenta l'action research come un approccio che potrebbe colmare tre importanti carenze presentate dalla ricerca tradizionale quali:

- 1) la rilevanza pratica dei risultati per i *practitioner*;
- 2) l'applicabilità dei risultati per principi strutturali e integrativi;
- 3) il contributo dei risultati alla teoria.

Da un punto di vista cognitivista la action research si trova a contrastare la prospettiva positivista della scienza. Secondo la prospettiva positivista la ricerca deve puntare a creare una conoscenza universale, mentre la action research punta alla creazione di una conoscenza "in azione" e limitata a un contesto non generalizzabile. Nella Tabella 8.6 è possibile evidenziare un primo confronto tra i due approcci:

Tabella 8.6 – Comparazione tra la scienza positivista e l'action research (Coughlan e Coughlan, 2002)

	Scienza positivista	Action research
scopo della ricerca	conoscenza universale, theory building e testing	conoscenza in action, theory building e testing in action
tipo di conoscenza acquisita	conoscenza universale	particolare e situazionale
natura dei dati	libera dal contesto	vincolata al contesto
validazione	logica, consistenza della predizione e del controllo	sperimentale
ruolo del ricercatore	osservatore	attore e agente del cambiamento
relazione del ricercatore con il contesto	distaccato e neutrale	immersa

L'action research è una metodologia di ricerca particolarmente appropriata quando la domanda di ricerca è finalizzata alla descrizione di un argomento sviluppatosi di recente, alla comprensione di come e perché alcune azioni possano cambiare gli aspetti del sistema, a comprendere il processo di cambiamento (Coughlan e Brannick, 2001). In questo contesto il ruolo giocato dal ricercatore è quello di agente esterno che agisce come facilitatore di un'azione e come agente che incentiva la riflessione. Un aspetto indispensabile per l'implementazione della action research è l'esistenza di un problema reale significativo sia per i ricercatori che per il management di una organizzazione.

Il concetto di action research, sebbene sia stato formalizzato solo di recente rispetto alle più tradizionali e note metodologie di ricerca, è stato definito per la prima volta da Kurt Lewin a metà degli anni '40 all'interno di un progetto di ricerca nel contesto sociale. Successivamente Coch e French (1948) hanno utilizzato la action research per studiare la resistenza al cambiamento in un impianto industriale. Ma è negli ultimi anni che diventano sempre più numerosi i lavori condotti mediante action research (Coughlan e Coughlan, 2002).

#### *Cos'è una action research*

Coughlan e Coughlan (2002) identificano quattro punti che sostanziano una action research:

- 1) *research in action* piuttosto che *research about action*, viene utilizzato un approccio scientifico per trovare soluzioni a problemi sociali, organizzativi, manageriali, ecc. insieme a chi si occupa dei problemi oggetto di intervento;
- 2) partecipativa, i membri che fanno parte dell'oggetto di studio partecipano attivamente al processo di ricerca;
- 3) *concurrent with action*, l'obiettivo della ricerca è far sì che l'azione sia efficace e, in parallelo, formulare un corpo teorico di conoscenza scientifica;
- 4) sequenza di eventi e approccio al *problem solving*, l'action research è una sequenza di eventi che si struttura secondo un ciclo iterativo (vedi Figura 8.1), mentre l'approccio al *problem solving* si concretizza nell'applicazione dell'approccio scientifico alla risoluzione di problemi concreti che si attua nella collaborazione e cooperazione congiunta di ricercatori e *practitioners*.

### *Principali caratteristiche*

È Gummesson (2000) che individua le caratteristiche più evidenti che qualificano la action research. Prima tra tutte è il ruolo del ricercatore: egli interviene attivamente per realizzare un cambiamento, cambiamento che ha comunque le sue radici nella ricerca scientifica, e non studia il cambiamento dall'esterno una volta che è avvenuto. L'action research inoltre ha due obiettivi principali: risolvere un problema – è una ricerca *in action* – e contribuire alla conoscenza senza distinguere tra teoria e azione.

L'action research è una metodologia interattiva che richiede cooperazione tra ricercatori e organizzazione e comporta una continua sistemazione delle informazioni che emergono. Inoltre l'action research è finalizzata a produrre una comprensione olistica del problema riconoscendo la complessità dello studio. L'action research fondamentale studia il cambiamento. Essa si concretizza nella comprensione, pianificazione e implementazione del cambiamento nelle aziende e nelle organizzazioni.

L'action research richiama l'etica della ricerca. Nella action research, infatti, è l'etica che regola le relazioni che si instaurano tra i ricercatori e i membri del sistema nel corso della ricerca (Coghlan e Brannick, 2001). Nella action research non è precluso l'utilizzo di nessuna tecnica di raccolta dei dati, nemmeno le più tradizionali. Interviste e survey sono gli strumenti più utilizzati. È necessaria un'ampia comprensione dell'ambiente aziendale, delle condizioni di business, della struttura e delle dinamiche dell'azienda nonché delle basi teoriche che sottostanno alla ricerca. L'action research viene condotta, per così dire, in tempo reale in quanto si realizza mentre si verifica il problema. È vista come un caso studio “vivo”, scritto in tempo reale. Infine l'action research richiede criteri qualitativi e di validazione dello studio diversi da quelli tradizionali. La qualità e validità dei risultati potrebbero dipendere dalla capacità di sviluppare relazioni partecipative tra i membri del progetto di ricerca, di sviluppare riflessioni sul problema affrontato, di integrare conoscenze diverse, ecc.

### *Progettare una action research*

Gli aspetti critici della progettazione di una action research non sono molto diversi da quelli di un qualunque progetto di ricerca: selezione e formulazione del problema, definizione dello scopo della ricerca, scelta delle persone da coinvolgere (Coghlan e Brannick, 2001).

Un progetto di action research è un progetto dinamico che emerge e si modifica di volta in volta sulla base di nuovi eventi e dei tentativi risolutivi operati dai membri dell'organizzazione con l'aiuto dei ricercatori. Nell'action research ogni passo successivo è strettamente legato al precedente e deve essere realizzato dopo che il precedente si è concluso. L'attività di ricerca, ancor più nella action research, deve essere condotta con metodo e con grande ordine al fine di garantire a ogni passo successivo un certo rigore dei risultati raggiunti.

### *L'implementazione di una action research*

L'implementazione del progetto di ricerca prevede tre macroclassi di attività (Coughlan e Coghlan, 2002):

- 1) pre-step per comprendere il contesto e l'obiettivo, esso è guidato da due domande principali: qual è il fondamento logico dell'azione da compiere e qual è il fondamento logico della ricerca;
- 2) sei passi principali, raccogliere, controllare e analizzare i dati, pianificare, implementare e valutare le azioni (di cui si parlerà approfonditamente di seguito);

3) meta-step per monitorare i risultati, da realizzare nel corso di tutti i cicli della ricerca in quanto ogni ciclo conduce a uno successivo.

Approfondendo la seconda macroclasse di attività è possibile riscontrare come detto sei step di attività (vedi Figura 8.1).

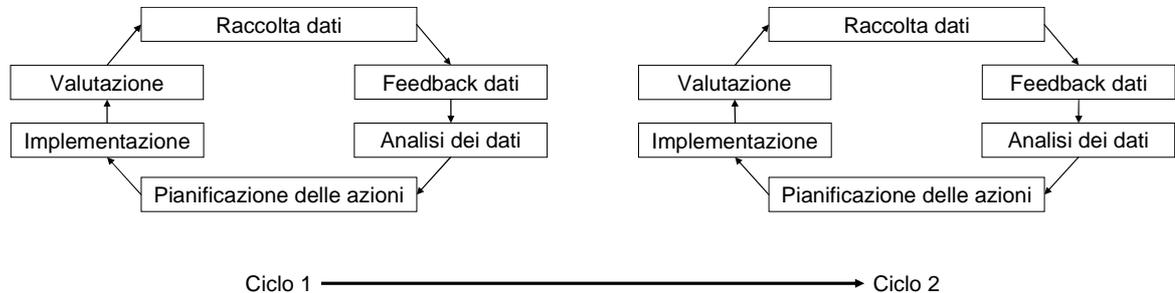


Figura 8.5 – Cicli della action research (Adattato da Coughlan e Coughlan, 2002)

Come già detto l’action research non predilige una tipologia di raccolta dati, spesso utilizza quelle più tradizionali; la scelta dipende dal contesto in cui è inserito il progetto di ricerca. Solitamente la raccolta dati avviene mediante un coinvolgimento quotidiano nei processi organizzativi. La seconda fase consiste nel *data feedback*: i dati raccolti vengono presentati ai membri dell’organizzazione per essere analizzati congiuntamente da ricercatori e membri dell’organizzazione.

Il terzo passo è l’analisi dei dati. Anche questa fase, molto critica e delicata, deve essere realizzata in modo collaborativo in sinergia tra ricercatori e membri dell’organizzazione. L’analisi dei dati evidenzia quali sono gli aspetti o le aree in cui intervenire e solo una volta che tali aree sono state rilevate si decidono con i membri dell’organizzazione quali azioni adoperare. La pianificazione dell’azione è quindi la fase che segue l’analisi dei dati.

La fase di implementazione dei piani di azione coinvolge i membri dell’organizzazione che devono attuare i cambiamenti seguendo i piani formulati. Infine si valutano le azioni realizzate e i risultati ottenuti, procedendo se necessario alla revisione dei processi.

#### *La qualità della action research*

Dal momento che la action research tratta situazioni o problemi specifici, essa non ha come obiettivo creare una conoscenza universale, ma deve comunque generare alcune implicazioni comuni oltre quelle richieste dalla ricerca all’interno dell’organizzazione. È importante quindi ricavare risultati molto simili da altre organizzazioni.

Per incrementare la validità della ricerca e dei risultati i ricercatori devono pedissequamente attuare i cicli della action research testando le loro assunzioni e sottoponendole a giudizi pubblici (Argyris et al., 1985). Una delle principali minacce alla validità della action research è la presupposta mancanza di imparzialità del ricercatore. Una seconda critica mossa alla action research è definirla una “consulenza mascherata da ricerca” (Coughlan e Coughlan, 2002).

#### **8.2.4. Modellazione quantitativa**

La modellazione quantitativa è stata alla base della maggior parte delle ricerche nell’ambito dell’operations management sia in Europa che negli Stati Uniti. Inizialmente la modellazione quantitativa era orientata alla risoluzione dei problemi presenti nell’operations management piuttosto allo sviluppo di nuova conoscenza. Negli anni ‘60

emerse negli Stati Uniti un filone di ricerca della modellazione quantitativa che iniziò a lavorare anche sulla creazione di conoscenza scientifica mediante modelli quantitativi.

Negli ultimi anni è sorta la necessità di sviluppare una teoria esplicativa e predittiva dei processi operativi nell'operations management. Sono stati pubblicati diversi articoli che richiedono lo sviluppo della teoria nell'operations management mediante tali tecniche (Amundson, 1998; Melnyk e Handfield, 1998; Schmenner e Swink, 1998; Wacker, 1998).

### *La modellazione quantitativa come metodologia di ricerca*

La ricerca basata sulla modellazione quantitativa può essere classificata come un approccio per la generazione di conoscenza razionale (Meredith et al., 1989). Il concetto fondamentale su cui si fonda la ricerca quantitativa è l'assunzione che è possibile costruire modelli matematici obiettivi che spiegano parte del comportamento dei processi operativi reali. Grazie alla modellazione matematica inoltre è possibile modellare anche i processi di *decision-making* reali.

Una caratteristica molto importante della modellazione quantitativa è che le relazioni tra le variabili del modello sono causali, significa che si riconosce esplicitamente che un cambiamento nel valore di una variabile, indipendente, conduce a un cambiamento di una variabile dipendente. Tale relazione può essere analizzata anche mediante la survey, tuttavia nella survey il range entro cui le variabili cambiano non è sempre definito esplicitamente e le relazioni tra le variabili sono solitamente non causali e, nella maggior parte dei casi, non quantitative<sup>1</sup>. Un aspetto fondamentale che si verifica quando le relazioni sono causali e quantitative è che i modelli in questo caso possono predire lo stato futuro del processo modellato e non si limitano soltanto a spiegare le situazioni attuali (Bertrand e Fransoo, 2002).

In letteratura e nella ricerca si distinguono due tipologie di ricerca mediante modellazione quantitativa:

- 1) la ricerca mediante modellazione empirica assiomatica, meno utilizzata in quanto non garantisce la veridicità dei rapporti causali tra le variabili del modello;
- 2) la ricerca mediante modellazione empirica quantitativa.

Nella ricerca mediante modellazione assiomatica l'obiettivo principale è ottenere soluzioni con modelli definiti e assicurarsi che le soluzioni forniscano delle previsioni sulla struttura del problema. La ricerca assiomatica descrittiva consente di descrivere lo stato di un particolare sistema e le cause che lo hanno generato; mentre la ricerca assiomatica normativa è principalmente orientata allo sviluppo di politiche, strategie e azioni per incrementare ulteriormente i risultati già presenti nella letteratura, per trovare soluzioni ottimali a problemi riformulati, per comparare strategie risolutive diverse.

La ricerca mediante modellazione empirica invece è guidata principalmente da risultati e misurazioni empirici. Lo scopo principale è assicurare al termine della ricerca che ci sia un modello che si adatti alle osservazioni e alle azioni della realtà. Anche questa ricerca può essere sia descrittiva che normativa. La ricerca empirica descrittiva è primariamente interessata a creare un modello che descriva adeguatamente le relazioni causali che possono esistere nella realtà al fine di comprendere i processi. La ricerca empirica normativa invece si occupa principalmente dello sviluppo di politiche, strategie e azioni che permettono di migliorare la situazione attuale.

---

<sup>1</sup> Una relazione in questo contesto viene definita quantitativa in relazione all'estensione rispetto alla quale la variabile dipendente cambia quando si verifica un cambiamento quantitativo nella variabile indipendente.

### *Linee guida per condurre una ricerca quantitativa*

Di seguito si descrive brevemente come condurre una ricerca quantitativa assiomatica ed empirica; ci si focalizza brevemente anche sulla simulazione come ulteriore strumento di analisi.

Solitamente la ricerca quantitativa viene utilizzata per modellare processi o sistemi in cui le variabili siano matematizzabili (Bertrand e Fransoo, 2002). Quindi il punto di partenza per una ricerca quantitativa assiomatica è la descrizione matematica puntuale dei processi operativi o dei processi decisionali che devono essere studiati. Successivamente si presenta in modo formale il modello scientifico, utilizzando termini matematici tali da rendere possibile l'analisi numerica o matematica o la simulazione. In questo caso la qualità scientifica della ricerca è data dal raggiungimento dell'ottimo.

Un approccio di poco diverso è realizzato quando questo risultato non viene ottenuto con la risoluzione di modelli matematici ma con la simulazione al computer. Spesso, infatti, si ricorre alla simulazione – a eventi discreti o ad agenti – per risolvere equazioni matematiche o differenziali – modelli matematici – che non possono essere risolti mediante il semplice calcolo. La maggiore potenzialità di calcolo data dallo sviluppo dei computer ha reso possibile il loro utilizzo per questi problemi. La ricerca realizzata mediante simulazione porta, solitamente, a risultati di qualità scientifica inferiore rispetto a quelli ottenibili mediante l'analisi matematica e poco robusti. L'aspetto fondamentale che deve essere tenuto in considerazione quando si utilizza la simulazione come metodologia di ricerca è la giustificazione del suo utilizzo. È, infatti, necessario accertarsi che il problema non sia in nessun modo risolvibile con le equazioni matematiche altrimenti l'utilizzo della simulazione, strumento fortemente *time consuming*, non sarebbe giustificabile. Un secondo aspetto da tenere in considerazione quando si utilizza la simulazione è la dimostrazione delle soluzioni ottenute. Nella simulazione, infatti, non è evidente – come invece nei procedimenti matematici – la dimostrazione dei risultati ottenuti.

Infine la ricerca quantitativa empirica consente di verificare o la validità dei costrutti dei modelli scientifici utilizzati nella ricerca o la semplicità delle soluzioni prodotte per i problemi ottenuti dalla ricerca teorica quantitativa sui processi operativi reali. In sostanza la ricerca empirica quantitativa testa non solo la validità dei modelli teorici, ma anche le soluzioni ottenute negli stessi modelli.

Otto sono i passi che guidano la ricerca con metodi empirici quantitativi. Il primo tra questi è l'identificazione delle assunzioni base che riguardano i processi operativi e i problemi oggetto di studio. Il secondo passo è la formulazione delle ipotesi di ricerca per i processi o problemi oggetto di studio. Il terzo passo è di tipo operativo: è necessario scegliere quali sono i criteri secondo cui decidere se il modello quantitativo rappresenta la realtà. Il quarto passo è legare le assunzioni base con le ipotesi formulate riguardanti il comportamento del processo operativo oggetto di studio. Il quinto è sviluppare gli strumenti per misurare e realizzare le osservazioni. Il sesto passo consiste nell'applicazione delle misure o del sistema di osservazione e nel raccogliere e documentare i dati risultanti.

Gli ultimi due passi dell'analisi consistono nell'interpretazione dei dati, per la quale generalmente si fa ricorso all'utilizzo dell'analisi statistica, e nell'interpretazione dei risultati della ricerca.

---

### 8.3. Strumenti di raccolta dati

---

Gli strumenti di raccolta dati sono utilizzati per reperire le informazioni e i dati necessari alla realizzazione della ricerca. È possibile individuarne sei principali (Flynn et al., 1990; Yin, 2003):

- 1) Analisi archivistica;
- 2) Osservazioni partecipate;
- 3) Osservazioni esterne/dirette;
- 4) Interviste;
- 5) Questionari;
- 6) Partecipazione a meeting ed eventi.

Tali strumenti di raccolta dati (che saranno descritti in sintesi di seguito fatta eccezione per l'ultimo) non sono antitetici, ma sono altamente complementari, altrimenti non sarebbe possibile triangolare le informazioni. Inoltre non esistono degli strumenti di raccolta dati votati unicamente a una sola metodologia di ricerca, è possibile invece utilizzare lo stesso strumento per metodologie di ricerca molto diverse.

#### 1. Documentazione archivistica

L'analisi archivistica utilizza tracciati fisici e archivi per ricavare dati e informazioni. Spesso tale strumento di raccolta dati viene utilizzato nello svolgimento di una case research, con caso singolo o multiplo, ma a volte è utilizzata anche all'interno della survey per raccogliere dati storici.

L'utilizzo più importante della documentazione archivistica è avvalorare e potenziare le prove e le informazioni derivanti da altre fonti, al fine di triangolare le informazioni. (Yin, 2003). È altrettanto importante contestualizzare i documenti in quanto i report solitamente sono stati scritti per un pubblico diverso dal ricercatore e per obiettivi diversi dalla ricerca. Un punto di forza notevole dell'analisi archivistica è che i dati raccolti non sono soggetti a *bias* che possono distorcere le informazioni prodotte. Inoltre dal momento che il ricercatore non controlla l'ambiente, può accadere che sia impossibilitato a ottenere il tipo di dati desiderato (Flynn et al., 1990).

#### 2. Osservazioni partecipate

Nato all'interno degli studi antropologici di gruppi culturali con questo strumento il ricercatore non è passivo, ma può partecipare attivamente agli eventi in esame, raccogliendo le informazioni direttamente sul campo in qualità di osservatore partecipante al processo o al problema oggetto di studio al fine di memorizzare ogni aspetto di cui fanno esperienza i partecipanti al processo.

Le osservazioni forniscono al ricercatore delle opportunità notevoli (Yin, 2003):

- 1) ha accesso agli eventi e alla vita dei gruppi in modo diretto;
- 2) ha l'opportunità di percepire la realtà all'interno dello studio di caso piuttosto che all'esterno;
- 3) ha l'opportunità di gestire alcuni eventi minori come la convocazione di una riunione, ecc.

Naturalmente il ruolo attivo del ricercatore nel processo di studio non è privo di problemi, Yin (2003) ne identifica i principali:

- 1) il ricercatore ha meno possibilità di lavorare come osservatore esterno;
- 2) il ricercatore può farsi influenzare dal gruppo in cui lavora come osservatore;
- 3) l'aspetto partecipativo all'attività studiata può diventare dominante rispetto al ruolo dell'osservatore.

Chiaramente questa tecnica di raccolta dei dati è particolarmente interessante nel caso dello sviluppo di una teoria o della formulazione delle ipotesi ed è particolarmente adatta per la action research (Flynn et al., 1990).

### 3. Osservazioni esterne/dirette

Nelle osservazioni esterne il ricercatore/osservatore – esterno al processo e per questo presumibilmente obiettivo – utilizza spesso delle tecniche che gli assicurino di raccogliere i dati sistematicamente. Per questo e per mantenere un certo grado di rigore e di sistematicità nella raccolta dei dati vengono utilizzate delle tecniche proprie dell'ingegneria industriale, come grafi e flow chart (Flynn et al., 1990). L'osservazione diretta invece consiste nella visita direttamente sul campo e implicano attività di raccolta dei dati formali e casuali (Yin, 2003).

La metodologia di ricerca che utilizza prevalentemente questo strumento di raccolta dati è la case research, con casi studio singoli e multipli

### 4. Interviste

L'intervista si differenzia da un semplice dialogo in quanto c'è un maggiore coinvolgimento dei due interlocutori. Esistono diverse tecniche per effettuare le interviste che permettono di utilizzare un approccio organizzato senza compromettere la ricchezza della conversazione (Bradburn, 1983).

Le interviste aperte sono quelle più comunemente utilizzate nei casi studio. Con questo strumento si chiede agli intervistati di parlare di un avvenimento o di un processo senza porre vincoli tematici all'intervistato. Questo tipo di intervista potrebbe essere soggetto a *bias* se le informazioni prodotte non vengono opportunamente triangolate (Yin, 2003). Le interviste etnografiche si differenziano dalle interviste aperte in quanto sono maggiormente strutturate. Si realizzano mediante una gerarchia di domande iniziando con una domanda molto generale e scendendo successivamente nel dettaglio. Esse facilitano la comprensione di uno specifico tema o uno specifico argomento. Solitamente vengono utilizzate nei test pilota delle survey per validare le categorie di risposta dei questionari o per indicare dove effettuare dei miglioramenti (Flynn et al., 1990).

Un terzo tipo di intervista è l'intervista focalizzata di durata inferiore rispetto a quella aperta. La struttura può essere simile a quella delle interviste aperte, anche se è consigliato seguire un ordine nelle domande, dettato dal protocollo di studio, che conferisce maggiore rigore al processo di raccolta dati. Hanno come finalità principale confermare determinati fatti. Infine il quarto tipo di intervista sono le domande strutturate secondo un'indagine formale. Un tale tipo di inchiesta implica sia la procedura di campionamento che gli strumenti utilizzati nelle ricerche classiche (Yin, 2003).

Nel complesso le interviste sono uno strumento essenziale nelle prove di un caso studio. Le interviste tuttavia dovrebbero essere sempre considerate solo delle relazioni verbali e come tali sono soggette a pregiudizi, a scarsa considerazione e ad articolazione inappropriata.

### 5. Questionario

Il questionario è la tecnica di raccolta dei dati più comunemente utilizzata nelle survey, tuttavia può essere utilizzata anche nei casi studio singoli e multipli (Flynn et al., 1990).

I questionari sono uno strumento di raccolta dati molto potente, robusto, che garantisce l'omogeneità dei dati raccolti. Dall'altro lato però la robustezza del questionario potrebbe essere compromessa se non vengono curati sufficientemente bene l'affidabilità, la validità e la generalizzabilità dei risultati ottenuti.

Nella matrice di Tabella 8.7 sono riportate le quattro metodologie di ricerca e le sei tecniche di raccolta dati, queste ultime classificate in funzione alle metodologie prevalenti che le utilizzano anche se nessuna metodologia, fatta eccezione per i metodi quantitativi, preclude l'utilizzo di alcuna tecnica.

Tabella 8.7 – Principali metodologie di ricerca e strumenti di raccolta dati

	Case research		Survey	Action research	Modellazione quantitativa
	casi studio singoli	casi studio multipli			
Analisi archiviale	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
Osservazioni partecipate	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	
Osservazioni esterne/dirette	<b>X</b>	<b>X</b>			
Interviste aperte	<b>X</b>	<b>X</b>			
Interviste etnografiche		<b>X</b>	<b>X</b>		
Interviste focalizzate	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	
Domande strutturate	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
Questionari	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
Partecipazione a meeting ed eventi	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	

#### 8.4. Casi studio multipli e raccolta dati mediante questionari

I casi studio multipli sono la metodologia di ricerca utilizzata per questo lavoro, mentre sono stati utilizzati l'intervista semi-strutturata e un questionario, somministrato seguendo il processo classico di una ricerca basata su survey, per la raccolta di dati e informazioni.

La scelta di realizzare lo studio mediante casi studio multipli e questionari trova giustificazione nelle caratteristiche delle due metodologie. I casi studio multipli consentono di analizzare le relazioni tra variabili confrontando i risultati emergenti dall'analisi contemporanea di più unità di indagine come organizzazioni, aziende, gruppi di lavoro. La scelta dei casi studio multipli è giustificata anche dal fatto che essi possono essere utilizzati per *theory building* ma soprattutto per *theory testing* (Voss et al., 2002) – finalità di questa ricerca. In questo ultimo caso, paradossalmente, non è necessario avere un elevato numero di casi in quanto è sufficiente che una sola organizzazione smentisca una relazione studiata per falsificare l'ipotesi (Flynn et al., 1990).

L'aspetto critico di questa metodologia è la necessità di raccogliere le medesime informazioni in tutte le unità di analisi, questo consente di effettuare un confronto tra i dati raccolti. Non solo. Anche la ripetizione dei risultati gioca un ruolo fondamentale. Solo la ripetizione dei risultati in siti diversi consente di validare le ipotesi. È importante quindi che ogni caso sia selezionato con cura in modo che esso preveda dei risultati analoghi e consenta una ripetizione letterale del caso (Yin, 2003).

Infine, se i casi sono sufficientemente numerosi, è possibile realizzare anche qualche analisi statistica sui dati (Flynn et al, 1990). Ed è proprio quest'ultimo aspetto che ha incentivato la realizzazione, all'interno dei casi studio multipli, di una ricerca basata su

survey. A giustificare ulteriormente la scelta di raccogliere i dati nei casi studio mediante questionario e survey sono i contributi attesi da una survey descritti da Roth (2004):

- 1) pratico – fornire soluzione a problemi;
- 2) teorico – costruire o verificare nuove teorie basate su modelli teorici sviluppati in precedenza;
- 3) metodologico – sviluppare, verificare e applicare metodi conosciuti in altri ambiti.

Dal momento che grazie a questa ricerca si vuole fornire un contributo teorico e verificare un modello per lo studio dei requisiti necessari alla gestione della diversità, si è ritenuto che la ricerca basata su survey possa essere lo strumento migliore. Non solo. Mediante la ricerca si vuole verificare anche la possibilità di applicare modelli e metodologie proprie dello studio della cultura organizzativa allo studio della gestione della diversità.

Infine la scelta di condurre una ricerca basata su survey che si avvale di un questionario è stata condizionata da due ragioni. La prima è da ricondurre al fatto che l'unità di indagine è il gruppo di lavoro multiculturale di un'organizzazione in alcuni casi dislocato all'esterno. L'invio di un questionario in formato elettronico attraverso e-mail è risultata la scelta più semplice da percorrere. La seconda ragione dell'utilizzo del questionario risiede nel fatto che due delle quattro variabili del modello presentato nel capitolo successivo (cultura organizzativa e competenze del management) utilizzano metodologie di analisi più che consolidate in letteratura che si avvalgano di questionari.

L'utilizzo di interviste semi-strutturate invece è solo preliminare alla ricerca e consente di verificare se i fattori indicati in letteratura come requisiti per la gestione della diversità siano presenti anche nelle realtà analizzate in questa ricerca.

---

## 8.5. Il protocollo della ricerca

---

Il protocollo di uno studio contiene lo strumento utilizzato per la raccolta dati e le procedure e le regole generali che dovrebbero essere seguite per utilizzare lo strumento (Voss et al., 2002). Avere un protocollo è auspicabile in ogni circostanza, ma risulta essenziale se si sta procedendo mediante un progetto di caso multiplo. Il protocollo della ricerca risulta inoltre fondamentale per aumentare il grado di affidabilità della ricerca e, naturalmente, è finalizzato a guidare il ricercatore nello sviluppo di esso.

Il protocollo di ricerca dovrebbe presentare quattro sezioni (Yin, 2003):

- 1) descrizione generale del progetto dello studio di caso con gli obiettivi e le problematiche;
- 2) pianificazione delle attività che devono essere seguite per la realizzazione della ricerca;
- 3) descrizione del processo di raccolta dati;
- 4) descrizione delle caratteristiche fondamentali per la relazione sullo studio di caso.

Di seguito si presenta il protocollo di ricerca seguito nello studio in esame e si rimanda ai capitoli successivi la descrizione dettagliata dei passi seguiti e dei risultati ottenuti.

### *1. Caratteristiche del progetto di studio di caso multiplo*

Come già definito in precedenza l'obiettivo della ricerca è verificare se cultura organizzativa, valori culturali di integrazione e competenze manageriali sono requisiti necessari per l'implementazione di politiche di gestione della diversità e se esiste tra questi una relazione di causalità. Al fine di raggiungere questo obiettivo – lo scopo della ricerca è il *theory testing* – si è scelto di procedere mediante casi studio multipli che consentono,

attraverso un raffronto incrociato dei risultati, di verificare se esistono delle similitudini nelle diverse organizzazioni e di giungere a conclusioni quanto più generali possibile. Inoltre per validare le relazioni causali che nel modello teorico sono state ipotizzate, è stata realizzata un'analisi statistica inferenziale sui dati raccolti sul campo mediante una survey.

Le problematiche che è stato necessario affrontare nel corso dello svolgimento dei casi studio sono legate al reperimento di aziende e alla struttura del questionario. Vista la particolarità dell'argomento – non tutte le organizzazioni pur avendo un certo grado di diversità culturale nelle risorse umane si adoperano per gestirla – il numero di organizzazioni che se ne occupano sono poche e solitamente di dimensioni medio-gradi. Per questo motivo riuscire a raccogliere il consenso nei confronti di questa ricerca diventa un po' più difficile che in aziende di medio-piccole dimensioni.

Un'ulteriore problematica è legata alla compilazione e alla raccolta dei questionari, che si ricorda sono lo strumento utilizzato per la raccolta dati. Il questionario porta il rispondente a esprimersi in merito alla struttura organizzativa, ai valori culturali della propria organizzazione e in merito alle competenze manageriali proprie e dei propri superiori. Questo ha portato qualche rispondente a non sentirsi pienamente a suo agio nell'esprimere le proprie opinioni generando un *bias* nella ricerca. Tale situazione è stata aggravata anche dal fatto che sebbene il questionario fosse anonimo la raccolta dei questionari è avvenuta mediante e-mail e questo rendeva comunque riconoscibile al ricercatore il rispondente al questionario.

## 2. Il processo di sviluppo dei casi studio multipli

Come già detto più volte in precedenza la ripetizione dei casi nei casi studio multipli è un aspetto critico che merita molta attenzione soprattutto nella fase di pianificazione delle attività di ricerca. I casi devono essere selezionati con cura e rispetto alle due logiche di ripetizione che è possibile seguire per questa ricerca si è scelto di selezionare casi per i quali si prevedono risultati analoghi (ripetizione letterale). Nella Figura 8.2 si rappresenta, rivista per questa ricerca, la pianificazione dei casi studio multipli suggerita da Yin (2003) e seguita in questo studio.

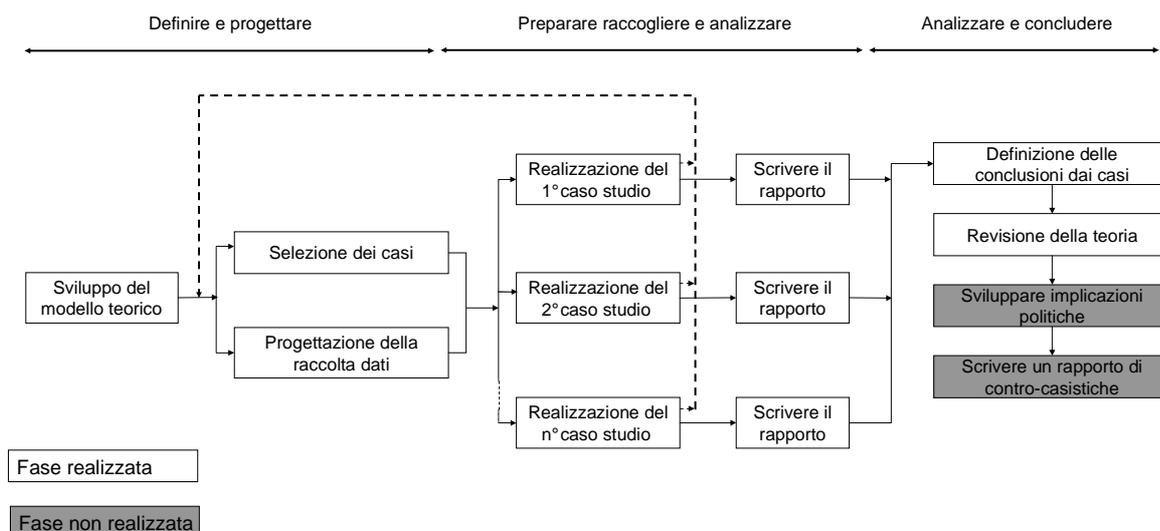


Figura 8.2 - Schema di ripetizione nei casi studio multipli utilizzato in questa ricerca (Adattato da Yin, 2003)

Il primo blocco di attività “Definire e progettare” richiede la definizione degli aspetti teorici che sottendono l’analisi empirica e la progettazione dei sistemi di raccolta dati e la selezione delle aziende da studiare.

Il primo passo compiuto è stato quello di definire il contesto teorico nel quale si sviluppa lo studio (ampiamente descritto nei capitoli 4 e 5) e di elaborare un modello teorico che guiderà la realizzazione della ricerca empirica sul campo (descritto nel capitolo successivo). La seconda fase ha portato alla selezione delle aziende da analizzare, scelta non facile in quanto l'oggetto della ricerca – la gestione delle diversità culturali nelle risorse umane – sebbene sia un tema in forte sviluppo e di crescente interesse per le aziende non è una pratica ancora molto utilizzata. Inoltre era necessario selezionare aziende che avessero implementato da poco o stessero per implementare pratiche di gestione della diversità in azienda. In questa fase si è definito anche lo strumento di raccolta dati, il questionario, e si è proceduto alla sua elaborazione. In questa fase si è definito infine il processo di sviluppo e somministrazione dei questionari che verrà descritto con maggiore dettaglio nel paragrafo successivo.

Il secondo blocco di macroattività “Preparare, raccogliere, analizzare” riguarda invece la realizzazione dei singoli casi e l'analisi dei dati emergenti. È in questa fase che si è operato attivamente sul campo, somministrando all'interno dei gruppi di lavoro multiculturali i questionari. In questa fase inoltre sono stati analizzati i dati raccolti e per ogni singolo caso è stato prodotto un report personalizzato (riportato nella appendice C). Infatti, come suggerito da Yin (2003), la relazione prodotta dovrebbe indicare come e perché una ipotesi specifica è stata dimostrata nel particolare caso svolto. Inoltre le conclusioni tratte per un caso studio devono costituire la base che guida la ripetitività dei risultati prodotti nei casi studio successivi.

Infine l'ultimo macroblocco di attività “Analizzare, concludere” riguarda la definizione delle conclusioni generali, generate da un confronto incrociato con le conclusioni tratte nei casi singoli, e la validazione o meno della teoria che è stata definita all'inizio della ricerca.

È necessario precisare un'ultima caratteristica della ricerca condotta. In riferimento alla **Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.** i casi studio multipli condotti in questa ricerca sono di TIPO 4 ovvero i casi studio sono multipli e integrati in quanto di ciascuna azienda si analizzano diversi gruppi di lavoro multiculturali. I risultati poi sono stati tratti per l'intera organizzazione.

### *3. Il processo di raccolta dati*

Lo strumento utilizzato per effettuare la raccolta dati è il questionario, somministrato ai gruppi multiculturali delle organizzazioni oggetto di studio mediante una survey. Come già detto precedentemente la scelta di utilizzare un questionario è stata indotta dall'utilizzo di questionari presenti in letteratura e già ampiamente testati per due delle tre variabili del modello: cultura organizzativa e competenze manageriali. È stato quindi necessario pianificare nei dettagli anche il processo di raccolta dati. Le attività svolte per progettare la raccolta dati sono rappresentate graficamente in Figura 8.3 e descritte di seguito.

La teoria è stata anche per la realizzazione del questionario di raccolta dati il punto di partenza imprescindibile che ha dettato le linee generali di formulazione delle domande e dei contenuti. Nella seconda fase, “Progettazione del questionario”, si è definita la struttura dello stesso, il campione della popolazione oggetto di studio, gli strumenti di misurazione e il metodo di somministrazione del questionario.

Il questionario è stato strutturato in 5 parti; la prima inerente ai dati anagrafici del rispondente, due parti che indagano i valori culturali di integrazione – una parte consente di triangolare le informazioni dell'altra parte – una che analizza la cultura organizzativa e infine la quinta parte che studia le competenze manageriali. Si è scelto di somministrare il questionario ad alcuni gruppi di lavoro, costituiti da persone di nazionalità diversa, in alcuni casi i gruppi di lavoro sono dislocati all'estero. Le aziende selezionate per l'analisi

oltre ad essere imprese medio-grandi, hanno anche introdotto di recente politiche di gestione delle diversità. I campioni selezionati risultano rappresentativi della popolazione aziendale.

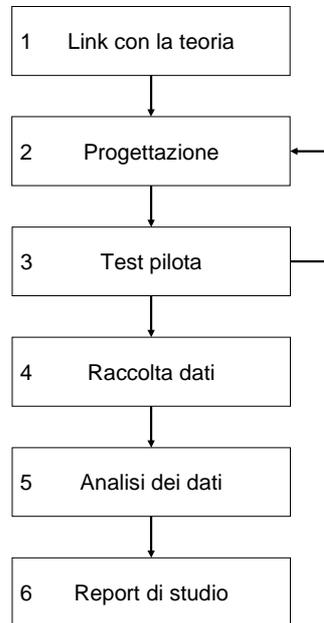


Figura 8.3 - Processo di pianificazione della raccolta dati mediante survey (Adattato da: Forza, 2002)

Per quanto riguarda lo strumento di misura si è proceduto a scegliere le scale di misurazione. Si è utilizzata una scala Likert a 5 punti per lo studio dei valori culturali di integrazione e delle competenze manageriali, mentre si è utilizzata una *ipsative rating scale*<sup>2</sup> per l'analisi della cultura organizzativa. In particolare per la realizzazione dei questionari sui valori culturali di integrazione – unico strumento non presente in letteratura e interamente costruito per questa ricerca – si è fatto riferimento a scale già presenti in letteratura per alcuni dei sette valori culturali che si andava a indagare. La lingua utilizzata per realizzare il questionario è l'inglese.

L'ultima attività della fase di progettazione è stata scegliere la metodologia di somministrazione del questionario: in questa ricerca dal momento che i gruppi di rispondenti a volte erano dislocati all'estero è sembrato più opportuno inviare il questionario via e-mail e riceverlo attraverso lo stesso canale. Per questa ricerca si è scelto di creare un indirizzo e-mail apposito per la spedizione e la ricezione dei questionari.

Il terzo passo di progettazione del questionario e della survey è stato il test pilota. Sono stati coinvolti 10 colleghi e due responsabili delle risorse umane delle organizzazioni che hanno poi partecipato alla ricerca. Il test pilota condotto circa un mese prima dell'inizio della somministrazione dei questionari ha permesso di evidenziare le criticità dello strumento e di valutare il tempo di compilazione che veniva effettivamente impiegato. In merito alla chiarezza del questionario due sono stati i punti evidenziati maggiormente: la chiarezza di alcune domande che scadeva notevolmente nel passaggio dalla lingua italiana alla lingua inglese e la difficoltà di suddividere i 100 punti nelle domande in merito alla cultura organizzativa. I responsabili delle risorse umane che hanno partecipato al test pilota hanno dimostrato delle remore in merito al tempo totale di compilazione che a loro dire era eccessivo. Dei problemi evidenziati è stato risolto solo il primo: si è cercato quanto più

<sup>2</sup> La scala *ipsative rating* forza il rispondente a dividere un totale di 100 punti tra quattro alternative polari che si rifanno a un unico costrutto.

possibile, anche con l'aiuto di traduttori inglesi, di rendere il questionario quanto più chiaro possibile.

La fase quattro di raccolta dei dati ha costituito l'attività core dello svolgimento dei casi studio e della survey. I questionari in formato excel sono stati spediti via e-mail ai membri dei gruppi multiculturali prescelti dalle aziende e dopo circa una ventina di giorni in media sono stati raccolti compilati. Questa fase è stata realizzata in parallelo per tre delle quattro aziende coinvolte. L'ultima azienda ha acconsentito a partecipare con un po' di ritardo rispetto le altre e quindi il processo di raccolta di somministrazione e raccolta è iniziato leggermente in ritardo rispetto le altre.

Al termine della raccolta dati poi si è proceduto all'analisi. Per l'analisi sono state utilizzate delle funzioni statistiche per la cui descrizione completa si rimanda al capitolo 11. Infine per ogni caso singolo è stato prodotto un report di caso in cui si presentano i risultati riscontrati nell'azienda dall'analisi dei gruppi di lavori presi singolarmente e in cui si presenta l'azienda confrontata con le altre che hanno preso parte allo studio.

È importante sottolineare che i processi di svolgimento dei casi e di raccolta dei dati sono paralleli, infatti, tutte le fasi presentate in Figura 8.2 e in Figura 8.3 si sovrappongono. In Figura 8.4 si presenta tale sovrapposizione che descrive il processo seguito in questa ricerca.

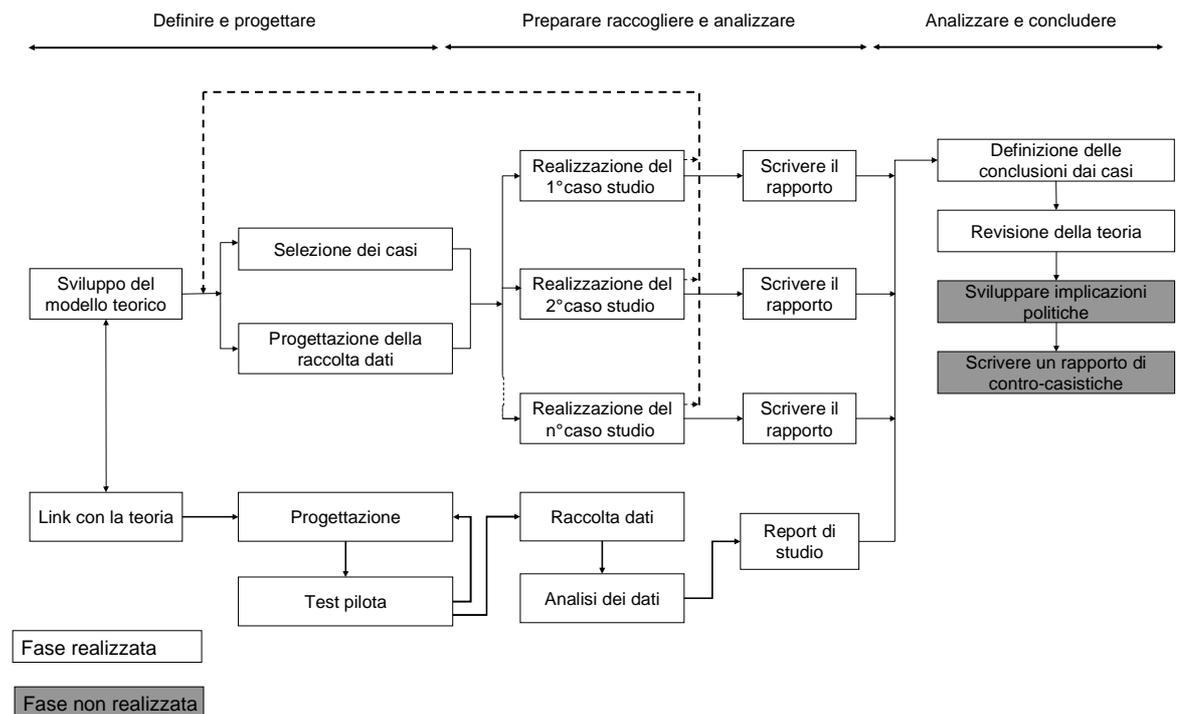


Figura 8.4 - Rappresentazione delle attività di ricerca seguite

#### 4. Realizzazione del report

Come già detto precedentemente il report relativo dei singoli casi studio presenta l'azienda rispetto i tre costrutti indagati; evidenzia quindi la cultura organizzativa attuale dominante e la cultura organizzativa ideale che i membri dei gruppi di lavoro multiculturali si auspicano di avere; evidenzia il livello di importanza assunto dai valori culturali di integrazione; evidenzia quali sono le competenze manageriali possedute in prevalenza all'interno dei gruppi di lavoro. Inoltre si presenta il modello proposto nel capitolo 9 declinato nel contesto aziendale. Infine si procede a una comparazione dell'azienda oggetto del report con le altre che hanno preso parte allo studio evidenziandone

concordanze e discordanze. Si sottolinea che non c'è una configurazione migliore o una peggiore, ma ogni azienda presenta la configurazione che meglio si confà alla sua struttura e al settore in cui opera.

## 9. Il modello teorico di studio

Noto l'obiettivo della ricerca – verificare quali sono i requisiti necessari alla gestione della diversità e quale relazione intercorre tra essi – nel capitolo 9 si descrive il processo di sviluppo, le variabili e le relazioni tra variabili del modello teorico che ha guidato l'analisi. Di seguito verranno descritti il percorso che ha condotto alla formulazione del modello teorico, che affonda le sue radici nell'analisi della letteratura, le variabili che costituiscono il modello, le ipotesi di relazioni tra tali variabili, per poi concludere con le domande e le ipotesi di ricerca. Facendo riferimento alla Figura 9.1, che rappresenta lo schema delle attività svolte nella ricerca, ci si concentra sul primo blocco di attività evidenziato in nero.

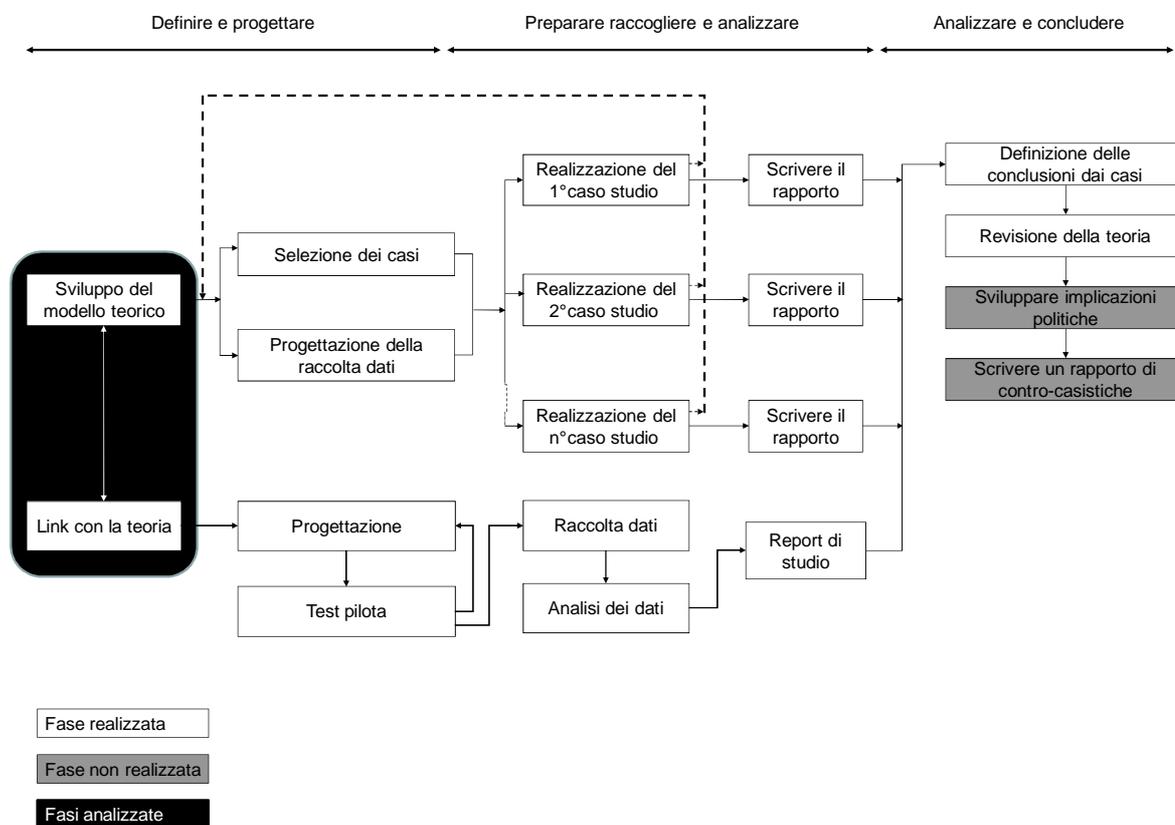


Figura 9.1 - Attività di ricerca descritte in questo capitolo

---

## 9.1. Introduzione

---

L'analisi della letteratura condotta sul tema e sui modelli di gestione della diversità presenti in letteratura (capitoli 4 e 5) ha evidenziato la presenza di numerosi modelli contenenti strumenti e pratiche organizzative finalizzate all'introduzione e allo sviluppo dell'integrazione delle diversità in azienda. Ma molti di questi modelli, alcuni formulati da società di consulenza altri da università o centri di ricerca, pur descrivendo dettagliatamente pratiche, strumenti, processi di implementazione non esplicitano e non delineano quali dovrebbero essere i presupposti organizzativi affinché gli strumenti di gestione della diversità possano avere successo.

Infatti, le molteplici strategie, politiche, strumenti che le organizzazioni implementano per gestire la diversità, nella maggior parte dei casi falliscono. Le ragioni di tali fallimenti sono da rintracciare nella mancanza, all'interno dell'organizzazione, di quelli che possono essere definiti i requisiti fondamentali per la gestione della diversità (Cox e Beale, 1997; Thomas e Gabarro, 1999; Gilbert e Ivancevich, 2000; Cox, 2001; Pless e Maak, 2004). Essi sono individuabili nella cultura organizzativa, nei valori culturali dell'organizzazione e nelle competenze del management, che rendono un approccio al *diversity management* efficiente (Cox, 2001; Ely e Thomas, 2001; Pless e Maak, 2004).

Vista l'assenza di modelli di gestione della diversità che delineano anche quali dovrebbero essere i requisiti necessari per una gestione della diversità di successo, si è ritenuto necessario elaborare un modello teorico di studio che permettesse di analizzare proprio tali requisiti. A un'iniziale descrizione del percorso seguito per formulare il modello di studio, percorso che nasce dall'analisi della letteratura, segue la descrizione delle variabili che lo costituiscono e delle relazioni ipotizzate tra le variabili – che porta alla formulazione del modello teorico – infine delle domande e delle ipotesi di ricerca.

---

## 9.2. Il processo di formulazione del modello teorico

---

La formulazione del modello teorico costituisce il primo passo della ricerca empirica (vedi **Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.**). Esso rappresenta l'espressione formalizzata di una teoria e funge da ponte tra dominio teorico e dominio empirico, in quanto il modello è espressione formalizzata di una teoria.

Al fine di formulare un modello teorico che in seguito guiderà lo studio empirico è stato seguito un percorso costituito da due attività principali:

- 1) definizione delle variabili;
- 2) definizione delle ipotesi di relazioni tra variabili.

A queste due attività è seguita la formulazione del modello teorico che successivamente ha portato alla:

- 1) formulazione delle domande di ricerca;
- 2) traduzione delle domande di ricerca in ipotesi di ricerca.

La definizione del modello teorico richiede innanzitutto la definizione delle variabili che lo costituiscono; successivamente si ipotizzano le relazioni tra variabili. È in questa fase che si suppone l'orientamento delle relazioni e quindi il nesso causale che lega le variabili del modello.

Il primo passo del processo di formulazione del modello teorico di studio è l'analisi dei modelli presenti in letteratura; tale analisi consente di fondare scientificamente il modello di studio proposto. Per questo motivo si è ritenuto necessario ripresentare, in una rapida sintesi, i modelli già lungamente discussi nel capitolo 5 per individuare quali sono le

variabili più utilizzate e le relazioni tra queste più analizzate. I modelli per la gestione della diversità presenti in letteratura possono essere raggruppati in due classi principali:

- 1) modelli operativi per la gestione della diversità;
- 2) modelli di analisi dei requisiti per la gestione della diversità.

All'interno della prima classe rientra un numero non elevato di modelli. Tali modelli sono focalizzati prevalentemente sulle pratiche e sugli strumenti per la gestione delle diversità nonché sul processo da seguire per implementare tali oggetti. Essi però non si curano in modo formale e strutturato di analizzare l'esistenza o meno dei requisiti per un'efficace gestione della diversità. All'interno di questa classe rientrano i modelli (in ordine cronologico):

- 1) della Progroup (1986);
- 2) del DiversityAtWork (1996);
- 3) del MI.ST Diversity Consulting (1997);
- 4) della Dupont (2006);
- 5) della Ibis Consulting Group (2006).

All'interno della seconda classe di modelli rientrano quelli che, pur presentando strumenti per la gestione della diversità, si focalizzano maggiormente sull'analisi strutturata dei requisiti necessari alla gestione della diversità. Fanno parte di questa classe i modelli (in ordine cronologico):

- 1) di Cox (1993);
- 2) di Iles (1995);
- 3) di Cross (1996);
- 4) di Kossek (1996);
- 5) di Gilbert, Stead, Ivancevich (1999);
- 6) di Hicks-Clarke e Iles (2000);
- 7) del Australian Center for International Business – ACIB (2001);
- 8) dell'Istud (2002);
- 9) di Hubbard (2004);
- 10) di Pless e Maak (2004);
- 11) dell'Istituto Europeo para la Gestión de la Diversidad (2006);
- 12) dell'Office of Affirmative Action Compliance – OAAC (2006).

In Tabella 9.1 si ripropongono i modelli classificati in funzione al focus di analisi così come sono stati classificati nel capitolo 5.

*Tabella 9.1 - Classificazione dei modelli in funzione al focus di analisi*

Ente sviluppatore	Modello	Operativi	Di analisi
Società di consulenza	Progroup (1986)	<b>X</b>	
	DiversityAtWork (1996)	<b>X</b>	
	MI.ST Diversity Consulting (1997)	<b>X</b>	
	Hubbard (2004)		<b>X</b>
	Ibis Consulting Group (2006)	<b>X</b>	
Azienda	Dupont (2006)	<b>X</b>	
Università o centro di ricerca	Cox (1993)		<b>X</b>
	Iles (1995)		<b>X</b>
	Cross (1996)		<b>X</b>
	Kossek (1996)		<b>X</b>
	Gilbert, Stead, Ivancevich (1999)		<b>X</b>
	Hicks-Clarke e Iles (2000)		<b>X</b>
	Australian Center for International Business (2001)		<b>X</b>
	Istud (2002)		<b>X</b>

Ente sviluppatore	Modello	Operativi	Di analisi
Università o centro di ricerca	Pless e Maak (2004),		<b>X</b>
	Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad (2006)		<b>X</b>
	Office of Affirmative Action Compliance (2006)		<b>X</b>

Dei modelli classificati in Tabella 9.1 e descritti nel capitolo 5 si prendono in considerazione per la formulazione del modello teorico di questa analisi solo quelli realizzati da università e centri di ricerca perché si ritiene siano scientificamente più attendibili e validati empiricamente su scala più ampia. Successivamente si selezionano per il modello teorico di questo studio le variabili che si ritengono essere più adatte allo studio dei requisiti necessari per la gestione della diversità, obiettivo della ricerca.

### 9.3. Definizione delle variabili del modello

L'analisi dei modelli presenti in letteratura (capitolo 5) ha permesso di identificare le principali variabili utilizzate (vedi Tabella 9.2).

Tabella 9.2 - Variabili dei modelli per la diversità: caratteristiche e autori/enti di riferimento

Classe di variabili	Variabile	Descrizione	Autori/enti di riferimento	
Ambientali	Ambiente esterno e interno	Il contesto esterno o interno all'organizzazione in cui le politiche di gestione della diversità si inseriscono	Istud (2002)	
	Driver ambientali	Fattori come la composizione del mercato del lavoro, l'economia globale, i sindacati, ecc. che guidano le scelte di gestione delle diversità	Kossek (1996)	
	Diversità presenti nell'organizzazione	Genere, età, etnia, disabilità, livello organizzativo, ruolo nell'organizzazione, ore di lavoro, responsabilità familiari		Hicks-Clarke e Iles (2000)
		Insieme delle caratteristiche che rendono diversi i membri appartenenti ai gruppi di lavoro		Australian Center for International Business (2001)
		Fattori di differenziazione dei membri dell'organizzazione sia da un punto di vista fisico che da un punto di vista culturale		Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad (2006)
		Differenze tra i membri di "razza", genere, religione, funzione e ruolo assunto nell'organizzazione		Office of Affirmative Action Compliance (2006)
Interne, requisiti per la gestione della diversità	Risorse	Presenza di risorse sia umane che finanziarie per implementare efficacemente le politiche di gestione delle diversità	Kossek (1996)	
	Top management	Impegno e supporto della dirigenza nell'implementazione di politiche di gestione della diversità	Cox (1993)	
		Membri della dirigenza coinvolti nel processo di implementazione delle politiche di gestione della diversità	Cross (1996)	
		Gioca un ruolo fondamentale nella scelta di implementare politiche di gestione della diversità	Kossek (1996)	
		Rappresenta la guida dell'organizzazione senza il cui consenso non è possibile implementare alcuna politica di gestione della diversità	Gilbert, Stead e Ivancevich (1999)	
	Top management	È rappresentato dai senior manager che sono i principali fautori delle politiche e degli approcci alla gestione della diversità	Australian Center for International Business (2001)	

Classe di variabili	Variabile	Descrizione	Autori/enti di riferimento
Interne, requisiti per la gestione della diversità	Leadership	Membri che ricoprono ruoli chiave nell'organizzazione, manager o team leader, che sono elementi indispensabili per l'implementazione di politiche di gestione della diversità	Istud (2002)
		Insieme di manager e team leader che seguono l'implementazione dei programmi di gestione della diversità	Office of Affirmative Action Compliance (2006)
	Valori culturali di integrazione	Insieme dei valori della cultura organizzativa che possono incentivare l'integrazione	Cox e Blake (1991)
		Costituiscono i requisiti minimi per la formazione di una cultura di integrazione	Pless e Maak (2004)
	Cultura organizzativa	Elemento organizzativo finalizzato alla valorizzazione delle diversità e all'integrazione culturale	Cox e Blake (1991)
		Insieme di valori e principi che sono il fondamento del sistema di gestione dell'organizzazione	Cox (1993)
		Insieme di valori che portano ad una cultura di integrazione a supporto della gestione della diversità	Kossek (1996)
		Insieme di valori e di pratiche che può facilitare od ostacolare lo sviluppo di una cultura organizzativa di integrazione	Australian Center for International Business (2001)
		La sovrastruttura che racchiude in se valori culturali, ma anche miti, eroi e rituali che costituiscono la struttura dell'organizzazione	Pless e Maak (2004)
		Insieme di norme relative alla creazione del "clima" per la diversità	Office of Affirmative Action Compliance (2006)
	Clima organizzativo	Atmosfera che i lavoratori percepiscono creata mediante le pratiche e le procedure. Esso dipende fortemente dalle politiche e dalle procedure organizzative	Hicks-Clarke e Iles (2000)
	Competenze manageriali per la gestione delle diversità	Conoscenze e abilità personali che giocano un ruolo chiave nello sviluppo dell'integrazione in azienda	Iles (1995)
		Conoscenze proprie dei manager o dei team leader necessarie a implementare pratiche di gestione della diversità	Cross (1996)
		Processo di apprendimento che consente di rispondere efficacemente alle sfide e alle opportunità poste dalle diversità socio-culturali	Cox e Beale (1997)
		Qualità e caratteristiche proprie delle persone che permettono di rispondere efficacemente alle sfide e alle opportunità presenti negli ambienti di lavoro caratterizzati da diversità	Pless e Maak (2004)
		Sono la gestione della partecipazione, la risoluzione dei conflitti e la creazione di idee innovative che nascono dall'interazione tra persone diverse	Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad (2006)
Interne, operative per la gestione della diversità	Pratiche di HR management	Attività di reclutamento, formazione, valutazione delle prestazioni, sistema di <i>rewarding</i> , promozioni delle persone nell'organizzazione	Cox e Blake (1991)
		Attività di reclutamento, valutazione delle performance, sistemi di remunerazione e <i>rewarding</i> , promozioni, formazione e sviluppo in funzione alle diversità dei membri dell'organizzazione	Cox (1993)
		Sistema di gestione delle risorse umane finalizzato all'analisi e alla selezione di "candidati" con specifiche competenze per la gestione delle diversità culturali	Iles (1995)

Classe di variabili	Variabile	Descrizione	Autori/enti di riferimento
Interne, operative per la gestione della diversità	Pratiche di HR management	Insieme delle attività di selezione, reclutamento, valutazione delle prestazioni e formazione che possono incidere, se opportunamente gestite, sulla gestione della diversità	Kossek (1996)
		Pianificazione delle carriere, reclutamento, <i>mentoring</i> , sistema di <i>rewarding</i> , formazione, politiche per il sostegno alla famiglia, ecc.	Gilbert, Stead e Ivancevich (1999)
		Pratiche di gestione delle risorse umane finalizzate alla valorizzazione delle diversità al fine di selezionare, reclutare, trattenere e valorizzare le competenze indipendentemente dalla cultura o dal genere	Australian Center for International Business (2001)
		Funzione aziendale su cui impattano in prevalenza le politiche di gestione della diversità	Istud (2002)
		Insieme delle attività di selezione, valutazione e <i>rewarding</i> che tiene conto delle diversità fisiche e culturali dei membri dell'organizzazione e della loro capacità di attuare politiche di integrazione delle diversità	Pless e Maak (2004)
	Carriera delle donne	Percorso di crescita professionale non esente da sessismo e discriminazione sessuale, che spesso porta al conflitto lavoro-famiglia	Cox e Blake (1991)
	Strumenti di sviluppo delle competenze	Strumenti, metodi e processi finalizzati allo sviluppo di competenze per lo sviluppo di una cultura di integrazione a livello individuale, di team e organizzativo	Pless e Maak (2004)
	Formazione	Educazione del management alla valorizzazione delle diversità	Cox e Blake (1991)
		Insieme di piani di specializzazione, programmi di orientamento, educazione e formazione avanzata rivolta ai membri dell'organizzazione	Cox (1993)
		Piani formativi per educare i membri dell'organizzazione alla diversità e alla gestione delle persone diverse e per accrescere il livello di consapevolezza della diversità	Cross (1996)
		Variabile fondamentale per sviluppare una cultura di integrazione in quanto consente di conoscere le molteplici diversità presenti	Kossek (1996)
		Piani educativi rivolti non solo allo studio delle diversità presenti nell'organizzazione, ma anche rivolti all'utilizzo e all'implementazione delle politiche di gestione della diversità	Australian Center for International Business (2001)
		Attività educativa rivolta alla conoscenza delle diversità, ma anche alla conoscenza dei piani e delle pratiche di gestione della diversità	Istud (2002)
		Attività educativa finalizzata all'eliminazione dei pregiudizi e ad una corretta gestione e valorizzazione della diversità	Office of Affirmative Action Compliance (2006)
		Comunicazione	Strumento indispensabile sia per creare consenso tra i membri dell'organizzazione, sia per comunicare le politiche di gestione della diversità, che per comunicare efficacemente con i gruppo diversi all'interno dell'organizzazione
	Volta a diffondere nel contesto organizzativo la cultura della valorizzazione della diversità		Istud (2002)
	Strumento principe dell'integrazione che assume un ruolo fondamentale nell'atto di comunicare, conoscere e condividere le diversità		Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad (2006)
	Strumenti di gestione della diversità	Work-life balance, time e job sharing, tele-working, child e senior care, ecc.	Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad (2006)

Classe di variabili	Variabile	Descrizione	Autori/enti di riferimento
Interne, operative per la gestione della diversità	Strumenti di gestione della diversità	Insieme di politiche, approcci, strumenti – definiti su di un piano strategico – che consentono di implementare operativamente in azienda l'integrazione delle diversità	Office of Affirmative Action Compliance (2006)
		Attività di integrazione delle diversità come le politiche di <i>equal employment</i> , <i>mentoring</i> , orari di lavoro flessibili, assistenza per i figli, ecc. Ma anche piani per la giustizia organizzativa, il supporto alle diversità, ecc.	Hicks-Clarke e Iles (2000)
	Valutazione delle prestazioni	Valutazione delle prestazioni dell'organizzazione e confronto con altre organizzazioni	Cox (1993)
		Finalizzata a misurare l'impatto qualitativo e quantitativo delle iniziative di gestione della diversità intraprese e per ri-orientare le attività in corso	Istud (2002)
		Misurazione mediante indicatori dei risultati raggiunti dalla gestione della diversità in termini di turnover, soddisfazione dei membri dell'organizzazione ed efficienza sul lavoro	Office of Affirmative Action Compliance (2006)
Following	Processo di miglioramento continuo delle attività di gestione della diversità	Cox (1993)	
Interne, risultato della gestione della diversità	Risultati individuali	Insieme di successi o insuccessi ottenuti dalle politiche di gestione della diversità in termini di integrazione, attaccamento all'organizzazione, ecc. a livello individuale	Gilbert, Stead e Ivancevich (1999)
	Risultati organizzativi	Insieme di successi o insuccessi ottenuti dalle politiche di gestione della diversità in termini di profitto, quote di mercato, ecc. a livello organizzativo	Gilbert, Stead e Ivancevich (1999)
		Insieme di successi o insuccessi ottenuti dalle politiche di gestione della diversità in termini di impegno dell'organizzazione, soddisfazione lavorativa, pianificazione delle carriere, soddisfazione nei confronti dei manager, soddisfazioni di carriera	Hicks-Clarke e Iles (2000)
	Benefici organizzativi	Risultati ottimali ottenuti dalle politiche di gestione della diversità in termini di miglior <i>decision making</i> , rappresentazione di minoranze qualificate, capacità di trattenere personale qualificato anche se appartenente a minoranze etniche, aziende con un mercato diverso culturalmente, ecc.	Gilbert, Stead e Ivancevich (1999)
	Premi pubblici	Riconoscimenti pubblici per il lavoro svolto a favore dell'integrazione delle diversità	Gilbert, Stead e Ivancevich (1999)

L'analisi delle variabili presenti in letteratura ha suggerito quali di queste sono le più adatte per lo studio dei requisiti necessari per la gestione della diversità – obiettivo di questo studio. Le caratteristiche delle variabili selezionate sono riportate in Tabella 9.3. Queste hanno permesso di formulare il modello teorico.

Tabella 9.3 - Variabili del modello teorico formulato per la ricerca

Classe di variabili	Variabili	Descrizione
Interne, requisiti per la gestione della diversità	Cultura organizzativa	Insieme di valori coerenti che un'organizzazione ha sviluppato imparando da esperienze pregresse a superare le difficoltà e a sviluppare la coesione
Interne, requisiti per la gestione della diversità	Valori culturali di integrazione	Sono gli elementi fondamentali e fondanti una cultura organizzativa di integrazione delle diversità

Classe di variabili	Variabili	Descrizione
Interne, requisiti per la gestione della diversità	Competenze manageriali per la gestione delle diversità	Conoscenze e abilità che permettono di superare le sfide poste dalla diversità, ma anche di trarre beneficio dalle opportunità mosse dalle diversità socio-culturali
Interne, operative per la gestione della diversità	Strumenti per l'integrazione delle diversità	Tecniche e metodologie concrete che consentono di integrare le persone nell'organizzazione. Alcuni esempi sono work-life balance, tele-working, job sharing, il calendario delle festività religiose, ecc.
	Integrazione delle diversità	Risultato ultimo degli approcci di gestione della diversità. Si traduce nella creazione di un ambiente di lavoro inclusivo dove ogni membro dell'organizzazione, indipendentemente dal genere, dalla religione, dal ruolo assunto, si sente integrato e fornisce il massimo potenziale all'organizzazione

## 9.4. Ipotesi di relazioni tra costrutti

Il passo successivo nella formulazione del modello teorico è l'individuazione delle relazioni tra le cinque variabili del modello presentate in Tabella 9.3. Al fine di individuare le relazioni di causalità che intercorrono tra le variabili, sono state prese in considerazione le principali ricerche empiriche condotte sul tema. Purtroppo la numerosità di pubblicazioni non è elevata e si concentra prevalentemente su due tematiche:

- 1) lo studio del nesso causale tra competenze manageriali per la gestione delle diversità e l'integrazione delle diversità in azienda;
- 2) lo studio dell'efficacia degli strumenti di gestione delle diversità.

Di conseguenza la presenza meno significativa di analisi empiriche sulle relazioni tra le variabili che costituiscono i requisiti necessari per la gestione della diversità ha spinto a concentrare prevalentemente lo studio su queste variabili e sulle relazioni che le legano. Anche se poco numerosi, gli studi pubblicati su questi temi consentono comunque di effettuare delle fondate ipotesi sulle relazioni tra le variabili che verranno verificate nel corso della ricerca.

In Tabella 9.4 sono riportate le principali relazioni tra variabili per la diversità individuate dalla letteratura. Nella tabella per convenzione e per sintesi si rappresenta la relazione causale come segue: A ► B, dove A è la variabile indipendente e B è la variabile dipendente, mentre ► rappresenta il nesso causale tra le due.

Tabella 9.4 - Relazioni di causalità tra variabili per la gestione della diversità verificate da studi empirici

Relazioni	
Benefici organizzativi	► Risultati organizzativi
Benefici organizzativi	► Premi pubblici
Competenze manageriali per la gestione delle diversità	► Pratiche di HR management
Competenze manageriali per la gestione delle diversità	► Valutazione delle prestazioni
Competenze manageriali per la gestione delle diversità	► Risultati organizzativi
Competenze manageriali per la gestione delle diversità	► Gestione del conflitto
Competenze manageriali per la gestione delle diversità	► Integrazione delle diversità

Relazioni		
Cultura organizzativa	▶	Valori culturali di integrazione
Diversità presenti nell'organizzazione	▶	Strumenti per la gestione della diversità
Diversità presenti nell'organizzazione	▶	Valutazione delle prestazioni
Diversità presenti nell'organizzazione	▶	Risultati organizzativi
Driver ambientali	▶	Strategie di gestione della diversità
Driver ambientali	▶	Risultati individuali
Driver ambientali	▶	Risultati organizzativi
Pratiche di HR management	▶	Risultati individuali
Pratiche di HR management	▶	Benefici organizzativi
Pratiche di HR management	▶	Strumenti di sviluppo delle competenze
Risultati individuali	▶	Benefici organizzativi
Risultati organizzativi	▶	Pratiche di HR management
Sistema di <i>rewarding</i>	▶	Competenze manageriali per la gestione delle diversità
Sistema di <i>rewarding</i>	▶	Valori culturali di integrazione
Strategie di gestione della diversità	▶	Pratiche di HR management
Strumenti per la gestione delle diversità	▶	Integrazione delle diversità
Top management	▶	Pratiche di HR management
Top management	▶	Cultura organizzativa di integrazione
Top management	▶	Pratiche di HR management
Top management	▶	Comunicazione
Top management	▶	Formazione
Valori culturali di integrazione	▶	Competenze manageriali per la gestione delle diversità
Valutazione delle prestazioni	▶	Strumenti di sviluppo delle competenze

Le relazioni presentate in Tabella 9.4 consentono di trarre alcune delle relazioni che saranno ipotizzate – paragrafo seguente – e validate – dai dati empirici della ricerca – nel modello teorico elaborato per la ricerca. In particolare le relazioni di interesse per questa ricerca sono:

- 1) cultura organizzativa ▶ valori culturali di integrazione;
- 2) valori culturali di integrazione ▶ competenze manageriali per la gestione delle diversità;
- 3) cultura organizzativa ▶ competenze manageriali per la gestione delle diversità;
- 4) competenze manageriali per la gestione delle diversità ▶ integrazione delle diversità (mediata dagli strumenti per la gestione delle diversità).

---

## 9.5. Formulazione del modello teorico di studio

---

Dall'identificazione delle variabili più idonee per lo studio dei requisiti per la gestione della diversità, paragrafo 9.3, e dall'analisi degli studi empirici condotti sulle relazioni

causali tra le variabili, paragrafo 9.4, è stato possibile formulare il modello teorico che ha guidato l'analisi di questo studio, Figura 9.2.

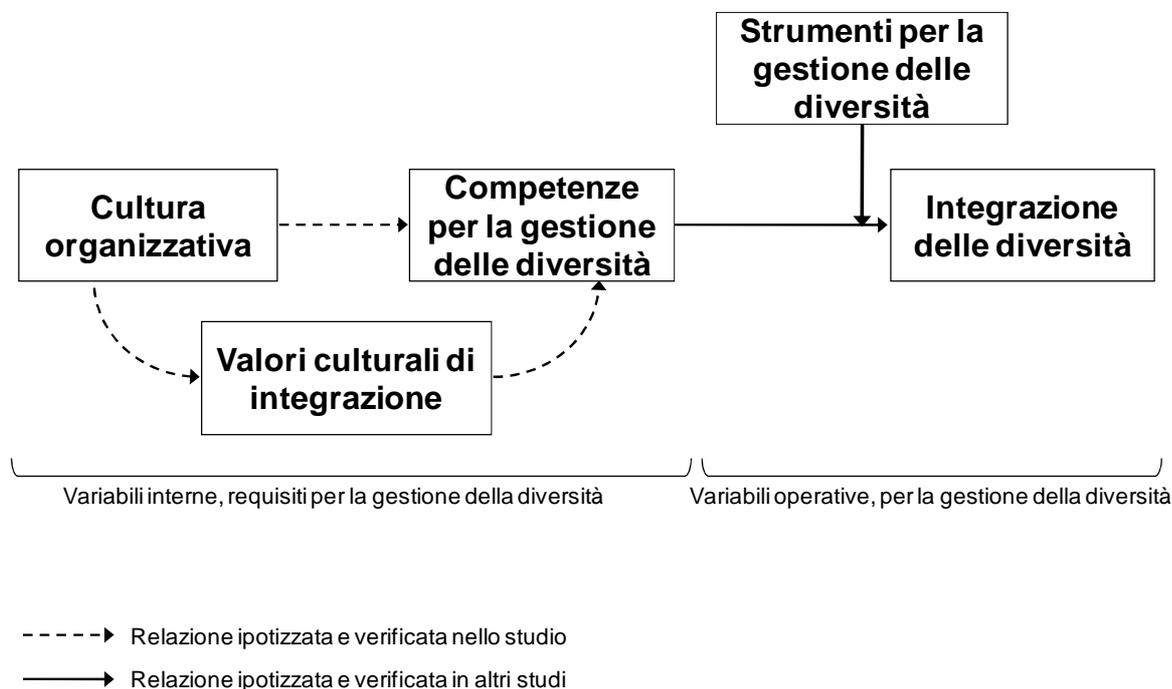


Figura 9.2 - Modello teorico di studio formulato

Il modello formulato è quindi composto da cultura organizzativa, valori culturali di integrazione e competenze per la gestione delle diversità – variabili interne, requisiti per la gestione della diversità – strumenti per la gestione delle diversità e integrazione delle diversità – variabili interne, operative per la gestione della diversità. In questo studio si analizzeranno in modo più approfondito le variabili interne requisiti per la gestione delle diversità in quanto l'obiettivo della ricerca è proprio studiare i requisiti per la gestione della diversità, inoltre le altre due sono già state largamente studiate (Simons et al., 1999; Sadri e Tran, 2002; Härtel, 2004; Ayoko e Härtel, 2006).

Come ampiamente anticipato in precedenza nel modello sono state ipotizzate delle relazioni. Le relazioni rappresentate con un tratteggio sono state ipotizzate da lavori empirici pregressi non esaustivi e ulteriormente analizzate in questo studio. Le relazioni indicate con un tratto continuo invece sono state ampiamente analizzate e verificate in studi empirici precedenti e quindi non ulteriormente analizzate in questo studio.

Di seguito si descrivono più approfonditamente le variabili del modello e le relazioni tra queste.

### 9.5.1. Cultura organizzativa

La cultura organizzativa (ampiamente descritta nel capitolo 6) è forse il requisito più importante per un'efficace gestione della diversità. Infatti, spesso le politiche di gestione della diversità anche se fortemente sostenute dal top management finiscono per fallire nei loro obiettivi perché mancano i presupposti fondamentali affinché tali approcci abbiano successo (Cox e Beale, 1997; Thomas e Gabarro, 1999; Gilbert e Ivancevich, 2000; Cox, 2001; Härtel, 2004; Pless e Maak, 2004). Cuomo e Mapelli (2007) sostengono che «il punto di partenza per un'implementazione di successo di progetti di *diversity management*

è lo sviluppo di una cultura organizzativa favorevole all'accoglimento delle diversità». La cultura, infatti, non solo rappresenta il collante di un'organizzazione, ma spesso guida le scelte strategiche, venendone poi influenzata.

Già Deal e Kennedy (1982), studiando quale fosse il segreto del successo delle più importanti aziende americane degli anni '80, individuarono nell'etnocentrismo il segreto del successo organizzativo. Loro evidenziarono come una cultura organizzativa fortemente centrata su rituali e credenze tipiche degli uomini bianchi eterosessuali non si conformasse opportunamente con le abitudini delle donne e dei membri delle minoranze etniche. Membri di questi gruppi finivano per non sentirsi integrati nell'organizzazione. Questo a dimostrare come la cultura organizzativa può essere un ostacolo molto forte all'integrazione e quindi alla gestione delle diversità.

Un aspetto interessante da rilevare è che da sempre manager e team leader riconoscono alla cultura organizzativa un'importanza crescente soprattutto per incentivare la socializzazione tra i membri. Dall'altro lato però molti manager credono che la cultura di un'organizzazione modera l'influenza della cultura nazionale di ciascuno arrivando quasi a cancellarla. Si arriva a sostenere che le persone che lavorano per la stessa organizzazione siano più simili che diversi per effetto proprio della cultura organizzativa (Miroshnik, 2002). In realtà questo non avviene: anche se l'integrazione sembra più semplice nell'organizzazione piuttosto che nella società (Bernardi, 2005) per effetto della cultura organizzativa, le diversità culturali degli individui rimangono forti e ben radicate.

A sostenere questo è proprio Cox (1993) il quale individua quattro tipologie di cultura organizzativa – in relazione all'identità organizzativa culturale e ai modi di acculturamento – finalizzate alla creazione di un ambiente inclusivo per le diversità. Le culture organizzative che lui chiama di tipo 1 e 2 sono caratterizzate da norme e valori poco chiari. In questo contesto i membri delle minoranze non subiscono alcuna pressione a conformarsi alla cultura dell'organizzazione. Le tipologie di cultura organizzativa che lui indica di tipo 3 e 4 invece sono caratterizzate da un sistema di norme e valori chiaramente definiti che vengono continuamente ribaditi. In questi contesti i membri delle minoranze etniche che entrano a far parte del gruppo sono fortemente invitati a condividere i valori e le norme della cultura organizzativa pur mantenendo i propri valori culturali. In questo contesto le organizzazioni sono disposte a modificare la propria cultura organizzativa arricchendola con gli elementi delle culture dei suoi membri.

Nota ormai che la cultura organizzativa è un elemento fondamentale nella gestione delle diversità, il modello che si è scelto tra i principali proposti per la sua analisi (vedi capitolo 6) è il Competing Value Framework di Quinn e Rohrbaugh (1983). Tale modello è nato da uno studio condotto all'interno di numerose imprese al fine di elaborare gli indicatori di efficienza delle aziende. Campbell et al. (1974), i primi a occuparsi di tali tematiche, inizialmente elaborarono una lista di 39 indicatori che rappresentava un set completo di possibili misure dell'efficienza organizzativa. Successivamente da tale studio Quinn e Rohrbaugh individuarono degli schemi ricorrenti nelle risposte ed emersero due dimensioni principali attorno alle quali si clusterizzarono i 39 indicatori di efficienza. Le due dimensioni erano: flessibilità e dinamismo di un'azienda, al cui opposto si trovava la stabilità e il controllo; l'altra dimensione era l'orientamento interno, l'integrazione e l'unità, al cui opposto si trovava l'orientamento esterno, la differenziazione e la rivalità. Quindi dall'analisi emergeva che alcune aziende erano efficienti se enfatizzavano il controllo e la stabilità, altre se enfatizzavano l'integrazione, altre ancora erano efficienti se enfatizzavano la flessibilità e il dinamismo.

Le due dimensioni finiscono quindi per creare, su di un piano bi-dimensionale, quattro quadranti ciascuno dei quali rappresenta di un distinto set di indicatori di efficienza

organizzativa, ma anche di un distinto set di caratteristiche e di valori *core* di una organizzazione. Il modello, rappresentato in Figura 9.3, presenta per ciascun quadrante una diversa cultura organizzativa che possiede dei valori opposti, in sostanza *competing*, l'una dalle altre secondo le due dimensioni indicate.

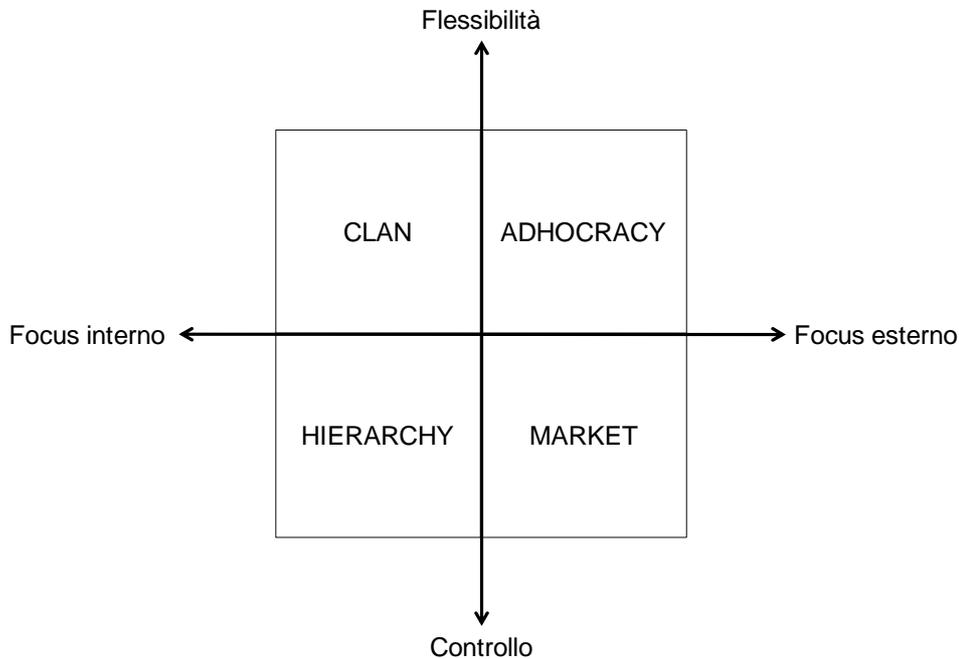


Figura 9.3 - Competing Value Framework (Quinn e Rohrbaugh, 1983)

Le quattro culture organizzative indicate nel modello sono: clan, adhocracy, market e hierarchy. Ciascuna cultura organizzativa si differenzia dalle altre in base alle caratteristiche, allo stile di leadership, alla gestione dei membri dell'organizzazione, al collante organizzativo, all'enfasi strategica e ai criteri di successo. Tutte queste caratteristiche sono funzione delle due dimensioni rispetto le quali si classificano. In realtà tali caratteristiche sono fortemente stereotipate, è per questo motivo che spesso si ritiene più opportuno usare il termine meta-cultura organizzativa.

Di seguito si descrivono in sintesi le caratteristiche delle quattro tipologie di meta-cultura organizzativa.

#### Cultura organizzativa clan

Cultura organizzativa tipica delle aziende giapponesi è caratterizzata da una forte connotazione familiare. Le caratteristiche principali sono la condivisione dei valori e degli obiettivi, la coesione, la partecipazione e la solidarietà: «[...] a sense of “we-ness”» (Cameron e Quinn, 1999).

Questo tipo di organizzazione sembra più l'estensione di una famiglia che un'entità economica orientata al profitto, in cui i valori chiave sono il *teamworking*, il coinvolgimento dei lavoratori e l'impegno nei confronti dei membri dell'organizzazione. I riconoscimenti per il lavoro svolto vengono conferiti l'intero gruppo di lavoro. I clienti sono trattati come dei partner e l'organizzazione ha come fine ultimo non solo il profitto, ma anche la crescita dei membri che fanno parte dell'organizzazione.

I leader all'interno di queste organizzazioni sono visti come dei mentori e dei facilitatori, che curano lo sviluppo dei membri del proprio gruppo e che risolvono il conflitto. Il collante dell'organizzazione sono fiducia e tradizione, rivestono un ruolo di

primo piano gli “eroi” dell’organizzazione e i rituali che costituiscono una base fondante importante della cultura organizzativa. L’organizzazione enfatizza i benefici di lungo termine, lo sviluppo personale e un elevato grado di coesione tra i membri. Il successo è elevato quando il clima all’interno dell’organizzazione è positivo, accogliente, stimolante. Una cultura organizzativa clan è dominante nel settore assicurativo, finanziario e *real estate*.

#### *Cultura organizzativa adhocracy*

È la cultura organizzativa tipica delle aziende high-tech, nata quando il “mondo” è passato dall’età industriale all’età dell’informazione. È una cultura organizzativa che ben si adatta al mondo iper-turbolento e iper-veloce proprio dei tempi più recenti, dove il ciclo di vita del prodotto è molto basso e i servizi hanno assunto un ruolo fondamentale nell’economia globale. Organizzazioni di questo tipo vedono nell’innovazione e nei prodotti innovativi la porta per il successo. In questo tipo di cultura organizzativa c’è una fortissima spinta all’innovazione, allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi; il principale impegno del management è coltivare l’imprenditorialità e la creatività.

Il principale obiettivo di questo tipo di organizzazioni è coltivare l’adattamento, la flessibilità e la creatività in quanto sono organizzazioni che operano in ambienti incerti e ambigui che possono mutare molto rapidamente con dinamiche non prevedibili. Tali organizzazioni non hanno un elemento di comando centralizzato, ma il comando fluisce da un individuo all’altro o da un gruppo di ricerca all’altro in funzione all’attività o al progetto *core* dell’organizzazione in un determinato momento.

In questo tipo di organizzazione il leader è un visionario, un innovatore, orientato al rischio. Il collante dell’organizzazione è l’impegno e la spinta alla sperimentazione e all’innovazione. L’enfasi strategica è posta sulla capacità di accedere a nuova conoscenza, nuovi prodotti o nuovi servizi, è importante raccogliere nuove sfide, crescere rapidamente e acquisire nuove risorse. Il successo si esprime nella realizzazione di prodotti unici e originali. I settori in cui è frequente trovare aziende con questa cultura organizzativa sono: comunicazione, elettronica e *high-tech manufacturer*.

#### *Cultura organizzativa market*

Organizzazioni con questo tipo di cultura organizzativa funzionano come un mercato: sono orientate all’ambiente esterno, si focalizzano sulle transazioni principalmente con fornitori, consumatori, sindacati, imprenditori, ecc., operano principalmente mediante meccanismi di mercato, in primo luogo di scambio monetario. I valori *core* dell’organizzazione sono la competitività e la produttività che si inseriscono nelle caratteristiche tipiche di questa organizzazione che sono la redditività, i risultati e la fidelizzazione del cliente.

Il posizionamento esterno e il controllo sono gli strumenti attraverso cui l’organizzazione cerca di raggiungere gli standard fissati di competitività e produttività. L’assunzione base in organizzazioni con questo tipo di cultura è che «[...] the external environment is not benign but hostile» (Cameron e Quinn, 1999). Anche i consumatori rivestono un ruolo particolare, sono pignoli e interessati al risparmio, mentre l’organizzazione è orientata alla crescita della sua posizione competitiva.

I leader in questo tipo di organizzazione sono visti come *hard-driving producer* o *competitors*. Sono forti ed esigenti. Il collante dell’organizzazione è la spinta costante alla vittoria sui concorrenti perché le organizzazioni sono competitive e orientate fortemente agli obiettivi. Il successo è definito in termini di acquisizione di quote di mercato e penetrazione in nicchie di mercato. I settori industriali in cui è dominante questo tipo di

cultura organizzativa sono: servizi, *retail*, trasporti, *utilities*, costruzioni e manifatturiero, minerario.

#### *Cultura organizzativa hierarchy*

Questo tipo di cultura organizzativa rappresenta il primo approccio alla gestione dell'organizzazione. Tale tipo di cultura, infatti, è tipico delle aziende di inizio '900 dove esisteva un sistema di controllo centrale e tutte le attività erano definite all'interno di un mansionario. Questo tipo di cultura organizzativa è tipico delle aziende fordiste. Questo tipo di cultura nasce in un periodo in cui il principale scopo delle aziende era quello di produrre beni per una società che andava espandendosi. Attualmente questo tipo di cultura organizzativa è adottata dalle organizzazioni nelle quali la sfida principale è essere efficienti, generare risultati prevedibili, dove la pianificazione è fondamentale.

In questo tipo di organizzazioni c'è una linea decisionale molto chiara, l'autorità è riconosciuta e centralizzata, le regole e le procedure sono fortemente standardizzate, il controllo è fondamentale ed esercitato con precisione. Il posto di lavoro quindi è formalizzato e strutturato con precisione, le procedure guidano le azioni dei membri dell'organizzazione. I leader sono degli efficienti coordinatori e organizzatori. L'obiettivo principale di queste organizzazioni è mantenere quanto più possibile un'organizzazione fluida in cui tutto è programmato. Il collante dell'organizzazione sono le regole e le politiche formali. Il successo è definito in termini di pianificazione e svolgimento delle operazioni. L'enfasi strategica è posta proprio sulla pianificazione e il controllo delle operazioni. Il settore tipico di questa cultura organizzativa è la pubblica amministrazione.

### **9.5.2. Valori culturali di integrazione**

I valori culturali di integrazione rappresentano il secondo elemento fondamentale all'interno del modello teorico di studio. I valori culturali sono uno degli elementi che costituiscono la cultura organizzativa, ne rappresentano la parte più intima, quella che è più difficile da cambiare. In questo modello si è scelto di studiarli separatamente dalla cultura perché si è ritenuto necessario indagare più nel dettaglio la natura di tali valori e la capacità che questi hanno di "creare" una cultura organizzativa di integrazione.

L'obiettivo ultimo della gestione della diversità è creare un ambiente di lavoro che permetta a persone con diversi background culturali e formativi di lavorare efficacemente insieme e di raggiungere gli obiettivi organizzativi (Pless e Maak, 2004). Per fare questo lo strumento principale è una cultura organizzativa di integrazione. Unendo nello studio l'analisi della cultura organizzativa, mediante un modello che non è comprensivo dei valori culturali, e l'analisi dei valori culturali di integrazione è possibile analizzare quali sono i valori di integrazione principali che una cultura organizzativa orientata all'integrazione dovrebbe avere.

È fondamentale quindi introdurre nella cultura organizzativa dei principi fondanti, individuati nei valori culturali di integrazione, che costituiscono i requisiti minimi per formare una cultura di integrazione. È necessario sottolineare anche che la creazione di una cultura organizzativa di integrazione comune ai membri dell'organizzazione porta spesso ad uniformare le sotto-culture dei membri. In realtà questo aspetto deve essere visto come un'opportunità in quanto ciascuna sotto-cultura ha la possibilità di tradurre i propri valori, le proprie norme e le proprie politiche all'interno della cultura dell'organizzazione.

Diversi sono stati i tentativi di individuare tali principi o valori di integrazione. Nell'analisi della letteratura ne sono stati individuati 7 che rappresentano i valori culturali del modello teorico di studio di questa ricerca e che saranno descritti di seguito.

### *1. Riconoscimento emotivo*

Il riconoscimento emotivo concorre insieme al riconoscimento legale e politico (2) e alla solidarietà (3) a formare il principio di riconoscimento, fondamentale nel processo di creazione di una cultura organizzativa di integrazione. Il riconoscimento emotivo è visto come la forma più elementare di affermazione di una persona. La mancanza di riconoscimento emotivo può portare un individuo a perdere l'auto-stima; curare questo aspetto porta il membro dell'organizzazione a relazionarsi meglio con gli altri e a riconoscere gli altri da un punto di vista emotivo.

Dal punto di vista organizzativo sviluppare il riconoscimento emotivo significa riconoscere i bisogni nostri e degli altri, alimentando un clima culturale che permetta lo sviluppo di tale valore attraverso le parole e i gesti (Pless e Maak, 2004). Anche Cox e Beale (1997) parlano di riconoscimento delle emozioni come valore che aiuta i membri del gruppo a mostrare i propri sentimenti e la propria emotività. In questo caso l'espressione delle emozioni non esclude anche la manifestazione di sentimenti negativi o di disapprovazione.

Tale riconoscimento emotivo si esprime in modo evidente nei gesti e nella gestione della spazialità (Cox, 1993). È risaputo che le persone di cultura latina gesticolano moltissimo e mantengono una distanza molto ridotta con i propri interlocutori; le persone di cultura anglosassone non gesticolano affatto, neanche nelle situazioni emotivamente più importanti, e tendono a mantenere una distanza elevata con gli altri membri. Il valore di riconoscimento emotivo invita i membri del gruppo a conoscere la diversa espressività delle persone in funzione al loro background culturale e a rispettare le diverse modalità espressive. Cox (1993) inoltre sostiene che nei diversi casi la violazione dello spazio crea un disagio psicologico nei casi più gravi che è necessario prevenire.

Infatti, una delle sfide principali che è necessario affrontare in questo contesto è il bilanciamento tra le molteplici espressioni delle emozioni. La cultura organizzativa di integrazione riconosce e rispetta le differenze pur continuando a cercare un terreno comune e di condivisione su questi aspetti. Un'altra sfida che tale valore culturale si trova ad affrontare è data dalla competitività dell'ambiente che i membri del gruppo inevitabilmente creano all'interno dell'organizzazione. La competizione, soprattutto se molto accesa, porta a ignorare tale valore. Dall'altro lato però alcuni autori sostengono che nella competizione il riconoscimento emotivo diventa ancora più importante poiché alimenta l'auto-stima che diventa la base per avere alte prestazioni lavorative e per creare delle relazioni sane tra colleghi (Goleman, 1995; Weisinger, 1998).

### *2. Riconoscimento legale e politico*

Consiste nel garantire gli stessi diritti umani, civili e lavorativi a tutti i membri dell'organizzazione; questo significa che i membri dell'organizzazione sono dei *equally free organization citizen* (Pless e Maak, 2004). Le attività di valorizzazione e integrazione delle diversità hanno inizio nel momento in cui si garantiscono gli stessi diritti a tutti, tutti i membri dell'organizzazione rispettano i diritti degli altri e sono buoni *organization citizen*.

La caratteristica peculiare di questo valore è riconoscere i membri dell'organizzazione come persone uniche e diverse. Le persone quindi si devono sentire diverse le une dalle altre perché ognuna possiede la propria identità, ma uguali perché godono degli stessi diritti degli altri. La sfida dell'organizzazione è permettere alle persone di sentirsi libere e riconosciute; questo le motiva ad avere alte prestazioni individuali, di gruppo e in ultima analisi organizzative.

### 3. *Solidarietà*

Mentre il riconoscimento legale e politico è un elemento essenziale per lo stato psicologico di una persona, è la solidarietà il riconoscimento effettivo e visibile di uguaglianza tra i membri dell'organizzazione. La solidarietà contribuisce ad accrescere l'affermazione delle persone e la motivazione.

La solidarietà nasce in un ambiente dove le persone si sentono a loro agio, dove è piacevole lavorare insieme e dove c'è fiducia reciproca, dove tutti i membri condividono successi e insuccessi del gruppo e dove si festeggiano le prestazioni individuali tanto quanto quelle di gruppo. Anche questo è un aspetto importante nella gestione della diversità: è necessario trovare un giusto equilibrio tra individualismo e collettivismo (Pless e Maak, 2004). Il collettivismo, infatti, pone molta enfasi sui risultati di gruppo, gruppo in cui gli individui si sacrificano per il bene del gruppo (Cox e Beale, 1997).

La solidarietà è espressione inoltre di un comportamento cooperativo: se i membri dell'organizzazione hanno un orientamento cooperativo tendono più facilmente a lavorare con gli altri e a collaborare per il raggiungimento di benefici comuni. Se in un contesto individualista le persone tendono a definire situazioni *win-lose* dove è uno solo o pochi a "vincere", in un contesto cooperativo la tendenza è creare situazioni *win-win* dove tutti i membri del gruppo possano trarne vantaggio. L'antitesi tra collettivismo e individualismo è radicata proprio negli schemi culturali degli individui. Esistono, infatti, culture nazionali in cui l'individualismo è molto radicato, si pensi alle culture nordiche o anglosassoni. Se si pensa invece alle culture orientali come quella giapponese, le persone sono orientate fortemente al lavoro di gruppo e al collettivismo. Questo richiama anche la necessità di cambiare il sistema di valutazione delle prestazioni delle persone o il sistema di *rewarding*: culture fortemente collettiviste non accettano che siano premiate le individualità e la valutazione delle prestazioni deve avvenire per l'intero gruppo (Cox, 1993).

La solidarietà o il collettivismo portano i membri dell'organizzazione a sacrificare gli interessi personali per gli interessi del gruppo di lavoro cui appartengono e hanno un forte orientamento alla famiglia (Cox et al., 1991).

### 4. *Comprensione reciproca*

Al fine di creare una cultura organizzativa di integrazione è importante facilitare lo sviluppo di relazioni tra i membri appartenenti a diverse culture e stimolare il dialogo tra questi.

La comprensione reciproca è un valore culturale che invita a integrare all'interno delle discussioni lavorative o dei dialoghi, cosiddetti *funny*, le opinioni e le esperienze di tutti. Quindi le persone appartenenti a gruppi culturali diversi non solo sono tollerate – la tolleranza è comunque nemica dell'integrazione – ma sono fortemente invitate, supportate e incoraggiate a esprimere le loro idee, le loro opinioni e i loro punti di vista nei discorsi e dei dialoghi tra membri dell'organizzazione.

La comprensione reciproca porta non solo al coinvolgimento nelle discussioni di tutti i membri del gruppo di lavoro, ma richiede che tali opinioni, idee o esperienze vengano anche ascoltate e prese seriamente in considerazioni nei processi lavorativi. Questo richiede una propensione all'apertura che coinvolge tutti i membri dell'organizzazione e che li porta ad apprendere usanze, modi di pensare e di agire dei propri colleghi che possiedono culture diverse dalla propria (Pless e Maak, 2004).

La comprensione reciproca quindi porta a un'apertura non solo nell'ascolto degli altri e nell'integrazione delle opinioni degli altri, ma anche nel processo di apprendimento di altre culture.

## 5. *Pluralità di punti di vista*

L'integrazione presuppone l'apertura nei confronti di diversi punti di vista. In questo caso, a differenza del valore precedente, si fa riferimento all'integrazione di opinioni e idee diverse all'interno dei processi decisionali e di *problem solving*.

Anche se intuitivamente sembra un valore culturale facile da introdurre nella pratica è difficile assicurare tra i membri del gruppo di lavoro tale apertura soprattutto se le tradizioni intellettuali spingono le persone a trovare *the one right way* o *the one and true answer*. A generare tali situazioni di disuguaglianza e dominio di una sola opinione è l'esistenza di punti di vista in conflitto, ma soprattutto un'ineguale distribuzione del potere tra le parti (Pless e Maak, 2004). Tale situazione è espressa da quell'indicatore che Hofstede (2005) chiama Power of Distance. Esso rappresenta una misura del potere o dell'influenza che il team leader o il manager ha sui membri del proprio staff come percepita dai membri dello staff. Inoltre è l'estensione cui una distribuzione ineguale del potere è accettata; questo varia in rispetto al grado di distanza che intercorre in un'organizzazione tra i membri del gruppo e i propri team leader. Il riconoscimento di una Power of Distance elevata tra gruppo e team leader porta ad assunzioni di partenza sbagliate come quelle che portano ad affermare che esiste effettivamente un modo unico e migliore di fare le cose.

Il valore pluralità di punti di vista cerca quindi di incentivare lo sviluppo dei dialoghi tra i membri e i propri manager o team leader al fine di individuare processi diversi di risoluzione dei problemi, in funzione alle diverse opinioni o le diverse esperienze di tutti i membri del gruppo indipendentemente dalla loro cultura. Obiettivo ultimo di questo valore culturale è quello di sviluppare una conoscenza condivisa tra i membri del gruppo che nasce dalla commistione delle esperienze e delle opinioni di tutti che consente di affrontare i processi decisionali e di risoluzione dei problemi (Pless e Maak, 2004).

Quindi creare un corpo di conoscenze comuni significa per il contesto organizzativo che gruppi diversi per cultura, genere, religione hanno bisogno di unirsi e di creare la loro storia organizzativa e condividere l'identità culturale in un processo di dialogo comune costruito sul riconoscimento mutuo. Inoltre in questo contesto il conflitto che inevitabilmente si crea quanto meno all'inizio del processo di condivisione viene risolto mediante il confronto diretto e lo scambio di opinioni. In questo contesto giocano un ruolo fondamentale le competenze del team leader e la sua capacità di risolvere il conflitto.

## 6. *Fiducia*

Il valore culturale della fiducia risulta, rispetto agli altri, molto generico e non necessariamente orientato alla creazione di una cultura di integrazione. Esso però rappresenta la base su cui fondare tutti i valori di integrazione descritti precedentemente. Infatti, per persone che provengono da background culturali diversi lavorare in modo cooperativo, condividere le proprie conoscenze, esperienze e punti di vista presuppone una base di fiducia tra le persone (Pless e Maak, 2004). In questo caso ci si riferisce principalmente alla fiducia che si sviluppa tra i membri del gruppo e il proprio team leader, ma si dà per scontato la necessità che si sviluppi anche uno stretto legame di fiducia tra i membri del gruppo.

Ci sono contesti in cui è più facile che si sviluppino rapporti di fiducia: se l'ambiente organizzativo è aperto alle diversità, se c'è un clima di cooperazione e riconoscimento reciproco è più facile che si sviluppi la fiducia reciproca tra i membri. Se l'ambiente è fortemente competitivo, caratterizzato da un'elevata Power of Distance è molto difficile che si instaurino rapporti di fiducia anche solo tra team leader e i propri membri dei gruppi di lavoro.

Infine Solomon e Flores (2001) dichiarano quanto sia difficile creare un clima di fiducia tra i membri del gruppo di lavoro o all'interno dell'organizzazione e quanto sia facile perderla rapidamente. La fiducia è quindi un valore che va coltivato costantemente.

### 7. *Integrità*

L'integrità è come la fiducia un valore culturale molto importante, non specifico per la creazione di una cultura di integrazione, ma sicuramente fondamentale come base per tutti gli altri valori descritti. L'integrità può essere descritta come la qualità dell'auto-governo morale. È la misura della coerenza tra parole e azioni: una persona che adotta un certo comportamento si impegna a difendere quel comportamento, anche nelle situazioni difficili (Sharp Paine, 1997a; McFall, 1992).

Le persone che agiscono con integrità basano le loro azioni su principi precisi e agiscono in modo affidabile e coerente a quei principi. L'integrità che una persona possiede si esprime essenzialmente mediante la qualità delle relazioni che instaura (Solomon, 1999). Anche in questo caso il principale veicolo di implementazione del valore nell'organizzazione e nei gruppi di lavoro è il team leader. In questo caso il team leader funge da esempio per l'intero gruppo di lavoro, è il primo che deve esercitare tale valore.

La cultura organizzativa di integrazione implica quindi integrità e si sviluppa intorno a questa, per questo motivo è necessario che la struttura e i processi dell'organizzazione siano progettati al fine di supportare l'integrità creando un sistema organizzativo in cui l'auto-governo personale sia dominante.

### **9.5.3. Competenze manageriali per la gestione delle diversità**

Le competenze manageriali per l'integrazione delle diversità permettono di rispondere concretamente alle sfide e alle opportunità mosse dalle diversità socio-culturali. Esse sono viste da numerosi autori come lo "strumento" fondamentale per implementare l'integrazione delle diversità in azienda (Simons et al., 1999; Sadri e Tran, 2002; Härtel, 2004; Ayoko e Härtel, 2006). Le competenze manageriali sono anche in grado di cambiare la cultura organizzativa portando a una cultura di integrazione (Pless e Maak, 2004). Infatti, esse hanno una funzione catalitica esercitata mediante valori e norme, da un lato, e comportamenti dei membri dell'organizzazione, dall'altro. Le competenze sono legate ai valori culturali di integrazione in quanto sono la manifestazione concreta e visibile di ciò che i valori esprimono in forma tacita (Pless e Maak, 2004).

Secondo Cox e Beale le competenze per la gestione della diversità rappresentano «[...] a process of learning that leads to an ability to effectively respond to the challenges and opportunities posed by the presence of social-cultural diversity in a defined social system» (1997). Le competenze vengono apprese mediante un processo di formazione alle diversità che coinvolge l'individuo e l'organizzazione (Cox e Beale, 1997).

Alcune delle competenze richieste per la gestione della diversità possono essere possedute dai manager o dai team leader, molte di queste però possono essere apprese una volta entrati nell'organizzazione. È solo in questo momento che in funzione ai valori di integrazione presenti nell'organizzazione è possibile sviluppare le competenze dei membri dell'organizzazione.

Il processo di apprendimento delle competenze manageriali costa di tre fasi principali (Cox e Beale, 1997):

- 1) *awareness*: prendere coscienza e riconoscere che la diversità ha degli effetti importanti sul comportamento organizzativo e sui risultati dell'azienda;

- 2) *understanding*: comprendere che la diversità ha degli effetti importanti sull'organizzazione e sui risultati dell'individuo, del gruppo e dell'azienda;
- 3) *action*: rappresenta l'attività di cambiamento effettivo delle competenze e quindi del comportamento delle persone.

Diversi sono stati gli autori che hanno tentato di individuare quali fossero le competenze manageriali necessarie alla gestione delle diversità. Cox e Beale (1997) hanno individuato 7 aree specifiche di competenze: 1- comunicazione, 2- valutazione delle performance, 3- sviluppo dei lavoratori, 4- risoluzione del conflitto, 5- *group decision making*, 6- selezione e percorso di carriera, 7- delega ed *empowerment*. Le aree indicate dai due autori sono molto generiche e a primo avviso non sembrano specifiche per la gestione della diversità. In realtà i due autori sottolineano l'importanza di sviluppare competenze per la diversità declinate in particolare in queste sette aree: ad esempio la comunicazione è diversa se si parla con una donna o con un uomo, la valutazione delle prestazioni dovrebbe essere diversa a seconda dello schema culturale delle persone valutate per gli anglosassoni è importante essere valutati individualmente per i giapponesi in gruppo, ecc.

Sandri e Tran (2001) invece individuano nella comunicazione la principale competenza, ma anche il principale strumento, che consente di implementare l'integrazione all'interno dell'organizzazione. Se i team leader incrementano la relazione comunicativa con i membri del proprio gruppo aumenta la soddisfazione e il coinvolgimento del lavoratore. A lungo andare questo conduce a una produttività maggiore. Ad aumentare il "potere" della comunicazione nell'integrare le persone diverse è il rapporto comunicativo tra superiore e subordinato. Instaurare una buona relazione comunicativa tra superiore e subordinato aiuta le aziende a incrementare le prestazioni complessive dell'intera organizzazione.

Anche Pless e Maak (2004) individuano sette classi di competenze: 1- mostrare rispetto ed empatia, 2- riconoscere gli altri diversi ma uguali, 3- integrare idee, esperienze e voci diverse, 4- esercitare e incoraggiare una comunicazione franca e aperta in ogni interazione con gli altri – sia nelle discussioni lavorative che non – 5- coltivare processi di *decision making* e *problem solving* partecipativi, 6- mostrare integrità, 7- esercitare una leadership cooperativa. Rispetto alle competenze individuate da Cox e Beale queste risultano più concrete e fortemente orientate alla gestione della diversità. Esse, infatti, richiamano i valori culturali di integrazione.

Ayoko e Härtel (2006) individuano delle competenze che sono fortemente orientate alla gestione della diversità. Le classi di competenze che gli autori individuano sono principalmente due: 1- le competenze orientate alla risoluzione del conflitto che può nascere sia per diversità culturali che per diversità formative, e 2- le competenze orientate alla creazione di un clima organizzativo aperto alle diversità. Anche per Ayoko e Härtel la figura del leader gioca un ruolo fondamentale nell'implementare l'integrazione in azienda grazie proprio alle competenze che possiede.

In questo studio il modello scelto per lo studio della variabile "Competenze manageriali per la gestione delle diversità" è il Competing Value Framework di Quinn e Rohrbaugh (1983), lo stesso utilizzato per lo studio della cultura organizzativa. Il modello presentato non è nato, a differenza di quelli precedenti, specificatamente per lo studio della gestione della diversità, anche se sono presenti diverse classi di competenze citate sopra. Si è scelto di utilizzare tale modello e il corrispondente strumento di valutazione delle competenze – presentato nel prossimo capitolo – in quanto è strettamente legato allo strumento per la valutazione della cultura organizzativa.

Il modello Competing Value Framework declinato nell'ambito dello studio delle competenze manageriali presenta per ogni tipologia di cultura organizzativa – clan, adhocracy, market, hierarchy – 3 classi di competenze, per un totale di 12 classi

individuare. Come già anticipato anche se il modello non è stato elaborato strettamente per lo studio delle competenze per la gestione della diversità molte delle classi di competenze presenti hanno caratteristiche simili a quelle definite specificatamente per la gestione della diversità.

Di seguito quindi si descrivono le classi di competenze del modello Competing Value Framework cercando di fare dei parallelismi tra questo modello e quelli presentati in precedenza ed elaborati appositamente per le competenze per la diversità.

#### *Competenze manageriali proprie della cultura organizzativa clan*

Le competenze manageriali della cultura organizzativa clan sono: gestire i team, gestire le relazioni interpersonali e gestire lo sviluppo degli altri.

La gestione dei team richiede di facilitare la coesione effettiva dei membri del gruppo di lavoro e di facilitare il gruppo a raggiungere altre prestazioni.

La gestione delle relazioni interpersonali si esplicita in attività quali la facilitazione dello sviluppo di relazioni interpersonali, l'incentivazione all'ascolto degli altri e alla valutazione delle prestazioni dei membri del gruppo, competenza questa presente anche nel modello di Cox e Beale (1997). Le competenze di questa classe richiedono anche una buona capacità di gestire il conflitto e di risolvere i problemi interpersonali tra i membri del gruppo di lavoro, competenze queste richieste sia nel modello delle competenze di Cox e Beale (1997) ma soprattutto in quello di Ayoko e Härtel (2006).

La gestione dello sviluppo degli altri richiama il team leader ad aiutare gli altri a migliorare le proprie prestazioni, ad estendere le loro conoscenze e competenze e a raggiungere una significativa crescita personale oltre che professionale. Quest'ultimo aspetto in particolare si traduce nell'area delega e *empowerment* del modello delle competenze di Cox e Beale (1997).

#### *Competenze manageriali proprie della cultura organizzativa adhocracy*

Le competenze manageriali della cultura adhocracy sono: gestire l'innovazione, gestire il futuro, gestire il miglioramento continuo.

La gestione dell'innovazione comporta delle competenze che incoraggiano gli individui a innovare, a cercare numerose alternative possibili, a diventare più creativi e a facilitare la generazione di nuove idee.

La gestione del futuro invece richiama delle competenze legate alla capacità comunicativa – comunicare una chiara visione del futuro – e alla capacità di facilitare il processo di traduzione della visione del futuro in realtà.

La gestione del miglioramento continuo comporta favorire un orientamento dei membri del gruppo verso il miglioramento continuo sia professionale che personale, verso la flessibilità e verso il cambiamento.

#### *Competenze manageriali proprie della cultura organizzativa market*

Le competenze manageriali della cultura market sono: gestire la competitività, motivare i lavoratori e gestire il servizio al cliente.

La gestione della competitività è un aspetto su cui il team leader deve prestare molta attenzione. Essa consiste nell'incoraggiare un comportamento competitivo, tra i membri del gruppo e con i concorrenti all'esterno dell'organizzazione, e un orientamento all'aggressività soprattutto verso quei concorrenti che hanno prestazioni migliori delle proprie.

Incoraggiare i membri del gruppo comporta invece motivare e ispirare i membri a essere proattivi, a impiegare uno sforzo maggiore nella realizzazione del lavoro, a lavorare

vigorosamente, in sostanza consiste nel motivare i lavoratori a essere più performanti possibile.

La gestione del servizio al cliente porta i membri del gruppo a valorizzare le esigenze del cliente quasi all'esasperazione coinvolgendoli attivamente nell'organizzazione e a eccedere nelle loro aspettative.

#### *Competenze manageriali proprie della cultura organizzativa hierarchy*

Le competenze manageriali della cultura hierarchy sono: gestire il processo di acculturamento, gestire il sistema di controllo e gestire la coordinazione.

La gestione del processo di acculturamento consiste nel formare i membri dell'organizzazione sulla cultura e sui valori dell'organizzazione, nell'aiutare i membri a conoscere cosa ci si aspetta da loro, quali sono gli standard dell'organizzazione e come loro possono meglio adattarsi, per le loro caratteristiche e per il loro carattere, alle aspettative dell'organizzazione.

La gestione del sistema di controllo consiste nell'assicurarsi che le procedure, le misurazioni e i sistemi di monitoraggio siano tali da tenere sotto controllo processi e prestazioni.

La gestione della coordinazione consiste nel coltivare ed esercitare un certo grado di coordinazione tanto all'interno dell'organizzazione quanto nelle unità esterne e con i manager e condividere le informazioni lungo le diverse funzioni aziendali.

#### **9.5.4. Strumenti per l'integrazione delle diversità e integrazione delle diversità**

Strumenti per l'integrazione delle diversità e integrazione delle diversità sono le ultime due variabili che costituiscono il modello di studio. Dal momento che sono variabili ampiamente studiate in letteratura – numerose sono le pubblicazioni e gli studi empirici che le analizzano e analizzano la loro relazione – non sono state studiate in questa ricerca. Solo per completezza di analisi si descrivono le principali caratteristiche di entrambe in estrema sintesi.

Gli strumenti per l'integrazione delle diversità sono tutte quelle tecniche, approcci e soluzioni che consentono di implementare effettivamente l'integrazione delle diversità. Tra le principali si possono individuare:

- 1) *job sharing*, la responsabilità di una posizione lavorativa viene condivisa da due persone contemporaneamente;
- 2) tele-lavoro, consente di svolgere le proprie mansioni da casa, ma può essere fatto solo da alcune posizioni organizzative;
- 3) part-time orizzontale o verticale;
- 4) *nursing* interna, facilita le mamme lavoratrici a rientrare al lavoro dopo il periodo di gravidanza potendo portare i propri figli al nido dell'azienda;
- 5) calendari con le festività di tutte le religioni principali.

Questi rappresentano solo alcune delle molteplici soluzioni elaborate da aziende e società di consulenza per l'implementazione dell'integrazione in azienda.

L'integrazione delle diversità è quindi il risultato ultimo individuale e organizzativo che possono permettere di ottenere gli strumenti di gestione delle diversità, uniti alla presenza dei requisiti necessari per l'integrazione. Tutto questo consente poi di creare un ambiente di lavoro inclusivo in cui ognuno si sente incentivato a realizzare prestazioni altamente performanti.

### 9.5.5. Relazioni del modello

Il modello teorico formulato presenta cinque relazioni tra variabili. Tre di queste relazioni sono state ipotizzate e saranno verificate nel corso dell'analisi empirica del modello; le restanti due non sono state verificate in questa ricerca in quanto sono state ampiamente studiate in altre ricerche empiriche.

Di seguito si descriveranno sinteticamente le relazioni ipotizzate nel modello teorico.

#### *Cultura organizzativa ► valori culturali di integrazione*

Come già ampiamente descritto in precedenza la cultura organizzativa rappresenta uno dei requisiti fondamentali per un'efficace implementazione delle politiche di gestione della diversità. In questo studio si è scelto di scorporare i valori culturali di integrazione dalla cultura organizzativa per studiare separatamente l'effetto che questi ultimi hanno sulle competenze manageriali per la gestione delle diversità.

In questo studio si ipotizza che la cultura organizzativa determini i valori culturali di integrazione, in quanto la cultura è costituita non solo da valori ma anche da simboli, eroi e rituali (Hofstede, 1980) e per questo motivo non è pensabile che i soli valori culturali di integrazione determinino anche gli altri tre elementi. Ad avvalorare l'ipotesi di tale relazione sono gli studi di Cox (1993), Cox e Beale (1997), Wilson (2000), Hofstede (2005), Cuomo e Mapelli (2007), Luijters et al. (2007).

#### *Cultura organizzativa ► competenze manageriali per la gestione delle diversità*

Tale relazione causale, a differenza della precedente, non è stata analizzata nell'ambito degli studi della gestione della diversità. Essa invece è ampiamente studiata nell'ambito degli studi organizzativi. Al fine di studiare questa relazione anche nel contesto della gestione della diversità, per ipotizzare la relazione si è fatto riferimento a studi empirici sviluppati anche in altri ambiti. I principali autori sono: Hicks-Clarke e Iles (2000), d'Iribarne (2002), Whetten e Cameron (2005).

#### *Valori culturali di integrazione ► competenze manageriali per la gestione delle diversità*

Lo studio della relazione di causalità tra valori culturali di integrazione e competenze manageriali per la gestione delle diversità è stata ampiamente esaminata in numerosi studi empirici, visto il ruolo centrale che hanno le competenze per la gestione della diversità nell'implementare l'integrazione. Dall'altro lato i valori culturali di integrazione sono i driver chiave che richiamano all'interno dell'azienda determinate competenze a loro supporto.

I principali studi che hanno analizzato tali relazioni sono: Iles (1995), Cox e Beale (1997), Gilbert et al. (1999), Pless e Maak (2004).

#### *Competenze manageriali per la gestione delle diversità ► integrazione delle diversità (mediata dagli strumenti per la gestione delle diversità)*

Questo tipo di relazione causale ipotizzata nel modello formulato, ma non verificata in questo studio empirico in quanto ampiamente studiata nella letteratura, è stata analizzata in numerosi studi. Tra i principali si ricordano: Simons et al., (1999), Sadri e Tran (2002), Härtel (2004), Ayoko e Härtel (2006).

---

## 9.6. Formulazione delle domande e delle ipotesi di ricerca

---

L'obiettivo principale della ricerca – presentato nel capitolo 7 – è verificare quali sono i requisiti necessari per la gestione della diversità e se esiste tra tali requisiti una relazione di causalità. Al fine di studiare tali requisiti è stato elaborato un modello teorico di studio sulla base dell'analisi della letteratura sui modelli per la diversità. Il modello formulato – descritto ampiamente nel paragrafo precedente – è costituito da cinque variabili: cultura organizzativa, valori culturali di integrazione e competenze manageriali per la gestione delle diversità, variabili individuate come requisiti per la gestione della diversità, e strumenti per la gestione delle diversità e integrazione delle diversità. Tra tali variabili sono state ipotizzate anche delle relazioni causali, basate sempre sull'analisi della letteratura, tre delle quali saranno verificate nel corso dello studio.

Tale modello costituisce la guida che accompagnerà la ricerca empirica condotta. Prima però di iniziare la ricerca empirica risulta necessario tradurre l'obiettivo della ricerca in domande di ricerca e le domande di ricerca in ipotesi di ricerca.

### *Domande di ricerca*

In riferimento al modello teorico e all'obiettivo della ricerca le domande di ricerca che sono state formulate sono due:

- 1) Sono cultura organizzativa, valori culturali di integrazione e competenze manageriali per la gestione delle diversità i fattori che agiscono sull'integrazione delle diversità culturali?
- 2) In che modo i fattori per l'integrazione delle diversità culturali sono in relazione tra loro?
  - a. Quale relazione di correlazione intercorre tra i fattori per l'integrazione?
  - b. È vero che esiste una relazione causale tra i fattori per l'integrazione?

La prima domanda di ricerca è per così dire preliminare in quanto già dall'analisi della letteratura si evince che cultura organizzativa, valori culturali di integrazione e competenze manageriali per la gestione delle diversità sono requisiti necessari per una gestione efficace delle diversità. La seconda domanda di ricerca costituisce invece il *core* di questa ricerca empirica. L'obiettivo è quello di verificare se esistono e di che tipo sono le relazioni causali che si instaurano tra le variabili – requisiti per la gestione della diversità – individuate. Ed è proprio la seconda domanda di ricerca che è stata tradotta in ipotesi di ricerca.

### *Ipotesi di ricerca*

Le ipotesi di ricerca formulate per questo studio si focalizzano sulla seconda domanda di ricerca e indagano le relazioni di correlazione e di causalità tra le variabili. Le ipotesi formulate sono (vedi Figura 9.4):

Hyp.1a – *Esiste una correlazione tra cultura organizzativa e valori culturali di integrazione?*

Hyp.1b – *Esiste una correlazione tra valori culturali di integrazione e competenze per la gestione delle diversità?*

Hyp.1c – *Esiste una correlazione tra cultura organizzativa e competenze per la gestione delle diversità?*

Hyp.2a – *È vero che la cultura organizzativa determina i valori culturali di integrazione?*

Hyp.2b – *È vero che i valori culturali di integrazione determinano le competenze per la gestione delle diversità?*

Hyp.2c – È vero che la cultura organizzativa determina le competenze per la gestione delle diversità?

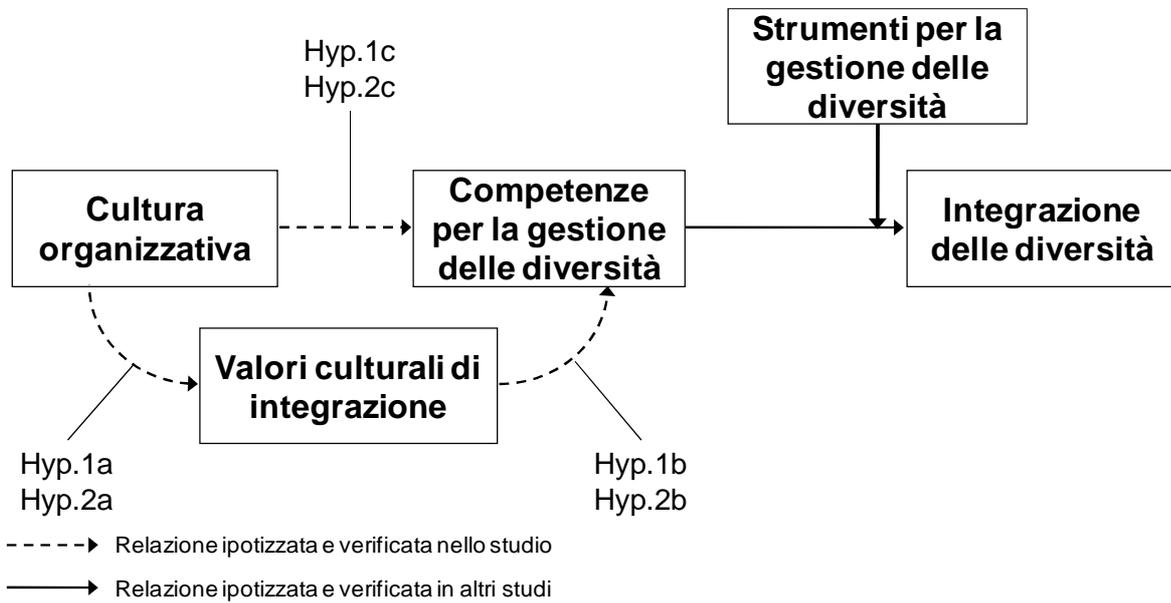


Figura 9.4 - Modello teorico di studio e ipotesi di ricerca

## 10. Progettazione della ricerca empirica

Dopo aver descritto nel precedente capitolo il modello teorico formulato, nel capitolo 10 si descrivono la pianificazione del progetto di ricerca e la progettazione e realizzazione dello strumento utilizzato per la raccolta dei dati: il questionario. Si descriveranno anche il processo di selezione delle aziende coinvolte e il test pilota condotto per validare lo strumento. Facendo riferimento alla Figura 10.1, che rappresenta lo schema delle attività svolte nella ricerca, in questo capitolo ci si concentra sul secondo blocco di attività evidenziato in nero.

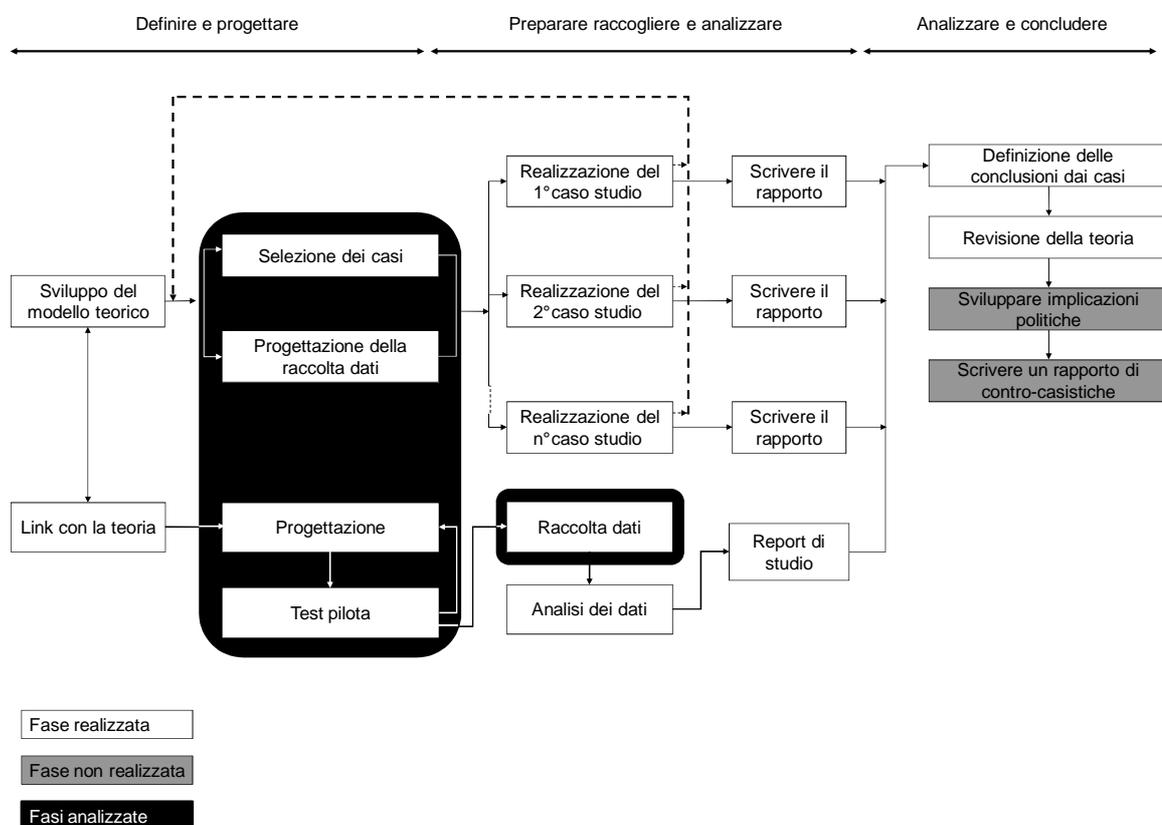


Figura 10.1 - Attività di ricerca descritte in questo capitolo

---

## 10.1. Introduzione

---

Come noto dal capitolo 8, in questa ricerca si è scelto di utilizzare la metodologia dei casi studio multipli. Essi, infatti, consentono di studiare i nessi causali tra le variabili e di effettuare la *theory testing* (Flynn et al., 1990; Voss et al., 2002; Yin, 2003) – scopo di questa ricerca. Lo strumento di raccolta dati scelto invece è il questionario. Il questionario permette di raccogliere le medesime informazioni in tutti i siti, nonché di ripetere i risultati e validare le ipotesi della ricerca (Flynn et al., 1990; Roth, 2004).

La realizzazione di un questionario richiede molta attenzione, formulare in modo errato le domande e non curare le scale di misurazione delle risposte, potrebbe inficiare la raccolta dei dati, l'analisi dei dati e, in ultima battuta, l'intera ricerca. Risulta quindi fondamentale prestare molta attenzione al processo di progettazione e realizzazione del questionario.

Di seguito si descrivono la pianificazione del progetto di ricerca, la progettazione e la realizzazione del questionario, la selezione delle aziende e infine la realizzazione del test pilota e alcuni aspetti critici della raccolta dati.

---

## 10.2. Pianificazione del progetto di ricerca

---

La pianificazione del progetto di ricerca è una fase molto importante e preliminare alla realizzazione della ricerca empirica. Essa consente di garantire un certo livello di qualità della ricerca. Un aspetto molto importante da curare è la realizzabilità del progetto di ricerca nel suo complesso.

Forza (2002) individua cinque fasi per la pianificazione del progetto di ricerca:

- 1) considerare i macrovincoli della ricerca;
- 2) specificare i bisogni informativi;
- 3) definire il campione;
- 4) selezionare il metodo di raccolta dati;
- 5) sviluppare lo strumento di misura.

I primi quattro punti saranno descritti di seguito, mentre si dedica un intero paragrafo alla progettazione e realizzazione del questionario, strumento di raccolta dei dati.

### 10.2.1. Definizione dei macrovincoli e dei bisogni informativi

Prima di iniziare a progettare la raccolta dati mediante un questionario è necessario verificare la fattibilità di tale tecnica di raccolta dati. I principali vincoli della raccolta dati mediante questionario sono il tempo, i costi e le risorse generali richieste. Questi possono rendere la ricerca troppo costosa o addirittura portare alla sua irrealizzabilità. Nel caso di questa ricerca il tempo di realizzazione dello strumento è stato ridotto notevolmente visto che per due delle tre variabili del modello teorico analizzate – cultura organizzativa e competenze manageriali per la gestione delle diversità – sono stati utilizzati questionari già presenti in letteratura e ampiamente testati in ricerche empiriche molto estese. Questo ha consentito di ridurre notevolmente anche i costi di realizzazione dello strumento e le risorse impiegate.

Tempo, costo e risorse sono state impiegate quindi più profusamente per la realizzazione della terza parte del questionario quella che analizza i valori culturali di integrazione. In questo non esistevano, se non per due dei sette valori di integrazione

ipotizzati, dei costrutti in letteratura già validati. È stato necessario quindi formulare completamente questa parte del questionario.

Un altro possibile vincolo è dato dall'accessibilità della popolazione coinvolta nel progetto di ricerca. Una volta definito a tavolino l'obiettivo della ricerca e la popolazione più adatta a rispondere alle domande di ricerca formulate, è necessario assicurarsi che esista una popolazione di rispondenti che sia in grado di fornire i dati richiesti. Nel caso di questa ricerca la popolazione selezionata è quella che fa parte di gruppi di lavoro multiculturali, dislocati in Italia o all'estero, inseriti in aziende internazionali o multinazionali da almeno un anno. Quest'ultimo particolare è importante: dal momento che le domande del questionario verteranno su aspetti come cultura organizzativa e valori culturali di integrazione, i membri dell'organizzazione possono rispondere meglio a queste domande se hanno vissuto l'organizzazione per qualche tempo.

Infine un altro vincolo da superare è il trade-off tra tempo e costi e tipo di errore accettabile. I tipi di errore in una ricerca che si avvale di questionari sono quattro:

- 1) errore di campionamento, si verifica quando il campione non rappresenta la popolazione;
- 2) errore di misura, si verifica quando le misure non combaciano con le dimensioni teoriche individuate;
- 3) errore di conclusioni statistiche, si verifica quando si accettano conclusioni sulla base di analisi statistiche in merito all'esistenza di relazioni che non esistono;
- 4) errore di validità interna, si verifica quando la spiegazione data di ciò che è stato osservato è meno plausibile della spiegazione opposta.

Questi sono errori che si possono verificare frequentemente. Per evitarli all'interno della ricerca si è scelto di fare uno screening quanto più accurato possibile delle aziende che implementano politiche di gestione della diversità, in modo da selezionare un campione affidabile. L'errore di misura è stato ridotto cercando di utilizzare costrutti ampiamente validati in letteratura, che presentassero valori alti del test di affidabilità. L'errore sulle conclusioni statistiche è stato ridotto quanto più possibile prendendo in considerazione solo valori dei coefficienti di correlazione o regressione lineare significativi per le considerazioni sull'analisi e sulle conclusioni. Per quanto riguarda l'errore di validità interna non si sono prese particolari precauzioni se non verificare se i risultati ottenuti nella ricerca empirica fossero in linea con le basi teoriche e qualora non lo fossero rintracciarne la causa.

Per quanto riguarda invece i bisogni informativi Forza (2002) suggerisce che se la ricerca è finalizzata a verificare delle relazioni causali o se il modello teorico formulato implica lo studio di alcune dinamiche sarebbe importante avere dei dati longitudinali. In realtà questa ricerca è finalizzata proprio allo studio delle relazioni tra le variabili-requisiti per la gestione della diversità e quindi sarebbe opportuno utilizzare dati longitudinali. In realtà nello studio sono stati utilizzati solo dati rilevati in un istante preciso per motivi di tempo e per difficoltà nel raggiungere i membri dei gruppi multiculturali che in alcune aziende sono "dinamici" e quindi variano la loro configurazione in poco tempo.

### **10.2.2. Definizione del campione**

Il processo di campionamento permette di generalizzare all'intera popolazione i risultati che emergono all'interno del campione, semplificando la ricerca in termini di tempi, costi e risorse. Inoltre una campionatura scorretta impedisce l'utilizzo di tecniche statistiche potenti e riduce la possibilità di generalizzare i risultati (Forza e Di Nuzzo, 1998;

Rungtusanathan et al., 2003). Esistono due fattori fondamentali per distinguere un campione:

- 1) la causalità;
- 2) l'ampiezza del campione.

La scelta del campione può dipendere da aspetti specifici come l'adozione di una certa pratica di gestione delle risorse umane, l'adozione di una tecnologia, le similitudini nella supply chain, o da aspetti dimensionali come il numero di dipendenti di un'azienda o il fatturato. La progettazione del campione inoltre può seguire due processi di campionatura ognuno dei quali presenta diversi tipi di campionatura (Forza, 2002):

- 1) probabilistica, utile per assicurare rappresentatività del campione e per generalizzare i risultati, i tipi di campionatura sono *simple random sampling*, *proportional stratified random sampling*, *disproportionate stratified random sampling*;
- 2) non-probabilistica, è quasi totalmente casuale, fornisce molte informazioni per una data dimensione del campione, i tipi di campionatura sono *area sampling*, *double sampling*, *convenience sampling*, *judgement sampling* e *quota sampling*.

Nella ricerca condotta si è scelto di utilizzare una campionatura probabilistica al fine di poter generalizzare quanto più possibile i risultati; tale campionatura si traduce nella scelta di gruppi di lavoro multiculturali, con membri appartenenti all'organizzazione da qualche anno e che lavorano operativamente a stretto contatto. Tra le tipologie di campionatura quella scelta per lo studio è la *simple random sampling* poiché risultava la più veloce.

La dimensione del campione che indica il numero di osservazioni minime necessarie all'interno del campione è un elemento importante perché è connesso con la significatività dei risultati, con il potere statistico dell'indagine e con l'entità della relazione da analizzare (*effect-size*). Il livello di significatività del campione comporta due tipi di errori di cui si ritiene necessario specificare le caratteristiche prima di continuare nella descrizione della ricerca empirica:

- 1) errore di I tipo;
- 2) errore di II tipo.

I due tipi di errori sono associati all'ipotesi nulla  $H_0$ . L'ipotesi nulla dichiara che è nulla, ovvero è uguale a zero, la correlazione tra due variabili oggetto dell'ipotesi.

L'errore di I tipo si verifica quando si rifiuta l'ipotesi nulla nelle conclusioni della ricerca, mentre nella realtà tale relazione è vera. Ovvero l'errore di I tipo si verifica quando si conclude che esiste una correlazione tra variabili, mentre nella realtà tale correlazione non esiste. Tale errore è legato al livello di significatività  $\alpha$ : esso rappresenta la probabilità di cadere in un errore del I tipo. Il valore di  $\alpha$  nelle scienze sociali è fissato solitamente a 0,05 o 0,01, ma non è infrequente trovare valori uguali a 0,001. Solitamente tale valore di significatività è associato ai coefficienti di correlazione: se i coefficienti di correlazione hanno una significatività pari a 0,05, 0,01, 0,001 allora l'ipotesi nulla può essere scartata. In questo caso la probabilità che la correlazione sia nulla è molto bassa pari al 5%, all'1% o allo 0,1% a seconda del valore di  $\alpha$ .

L'errore di II tipo consiste nell'accettare l'ipotesi nulla  $H_0$ , quando l'ipotesi alternativa  $H_a$  è vera. Ovvero l'errore di II tipo si verifica quando si conclude che non esiste una correlazione tra variabili, mentre nella realtà tale correlazione esiste. La probabilità di avere un errore di questi tipo è indicata con  $\beta$ . A interessare in realtà è il valore  $1 - \beta$  più che il valore  $\beta$  in sé. Infatti, la grandezza  $1 - \beta$  rappresenta la potenza statistica che indica la probabilità di rifiutare un effetto nel caso in cui questo sia presente. Uno studio con bassa potenza statistica non è in grado di comprendere risultati su larga scala, mentre uno studio con potere statistico elevato spreca risorse per ottenere conclusioni con scarso valore. In

generale si ritiene accettabile un valore di potere statistico pari a 0,8 (Verma e Goodable, 1995). Una rappresentazione grafica di quanto detto è presentata in Tabella 10.1.

Tabella 10.1 - Verifica di ipotesi (Fonte: Berenson e Levine, 1989)

		Situazione reale	
		H <sub>0</sub> vera	H <sub>0</sub> falsa
Decisione statistica	Accettare H <sub>0</sub>	1- $\alpha$	Errore del II tipo
	Rifiutare H <sub>0</sub>	Errore del I tipo	1- $\beta$ (potenza statistica)

Infine, l'entità della relazione analizzata o *effect-size* rappresenta l'entità reale dell'effetto del fenomeno di interesse (Hair et al., 1998). L'*effect-size*, ovvero la dimensione del campione, viene utilizzato nella pratica per controllare la potenza statistica. Si fissa un livello di significatività  $\alpha$  dei risultati che si vuole raggiungere e un certo grado di *effect-size* e si determina mediante tabelle simili alla Tabella 10.2 la dimensione minima del campione che garantisce quel livello di significatività imposto.

Tabella 10.2 - Determinazione della dimensione del campione (Fonte: Forza, 2002)

		Potenza statistica			
		0,6		0,8	
		$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$	$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$
Effect size	Large effect (associazione forte)	12	18	17	24
	Medium effect (associazione media)	30	45	44	62
	Small effect (associazione debole)	179	274	271	385

Per la determinazione della dimensione del campione esistono in letteratura diverse regole empiriche approssimative, di seguito alcuni esempi: se il campione è suddiviso in sotto campioni, ogni sottocampione deve avere una dimensione almeno pari a 30 unità; nelle ricerche multivariate il campione deve essere pari almeno a 10 volte il numero delle variabili in gioco; ecc.

Non avendo a disposizione un numero elevato di ricerche empiriche a cui fare riferimento per lo studio dei requisiti per la gestione della diversità si è scelto di fissare potenza statistica del test e livello di significatività desiderato. Secondo questi parametri, fissati rispettivamente a 0,8 (1- $\beta$ ) e 0,05 ( $\alpha$ ), e secondo il tipo di modello teorico che si vuole verificare il campione dovrebbe essere costituito da almeno 44 osservazioni o casi.

### 10.2.3. Selezione della metodologia di raccolta dati

Più volte nel corso del capitolo si è anticipato che la metodologia scelta per la raccolta dei dati è stata il questionario la cui progettazione e realizzazione sarà descritta nel paragrafo seguente. A questo punto però si vuole, per completezza di trattazione, indicare in sintesi quali sono le altre metodologie di raccolta dati – trattate ampiamente nel capitolo 8 – e le motivazioni che hanno spinto a utilizzare i questionari nella ricerca in oggetto.

La raccolta dati può avvenire con un'ampia varietà di strumenti, in differenti contesti e da diverse fonti. I principali strumenti utilizzati sono le interviste, strutturate o semi-strutturate, e i questionari. Entrambi questi strumenti possono essere implementati di persona, via telefono e via posta/e-mail.

Ciascuno strumento di raccolta dati presenta dei vantaggi e degli svantaggi. La scelta di utilizzare uno piuttosto che l'altro deve essere basata sulle necessità specifiche presentate

dalla ricerca nonché sui vincoli della stessa: tempo, costi e risorse a disposizione. Nella Tabella 10.3 sono stati riassunti vantaggi e svantaggi degli strumenti di raccolta dati.

Tabella 10.3 - Vantaggi e svantaggi degli strumenti di raccolta dati (Adattato da Forza 2002)

Tecniche di raccolta dati	Vantaggi	Svantaggi
Interviste strutturate face-to-face	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flessibilità nel sequenziare domande, spiegazioni e dettagli</li> <li>• opportunità di gestire personalmente questionari complessi</li> <li>• possibilità di raggiungere direttamente elementi difficilmente contattabili</li> <li>• alta velocità di risposta</li> <li>• sicurezza nella comprensione delle istruzioni di compilazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alti costi</li> <li>• pregiudizi dell'intervistatore</li> <li>• riluttanza da parte del rispondente</li> <li>• mancanza di anonimato</li> </ul>
Interviste telefoniche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rapidità di raccolta dati</li> <li>• costi più bassi</li> <li>• anonimato</li> <li>• accessibilità su larga scala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• minor controllo sulla situazione dell'intervista</li> <li>• minor credibilità</li> <li>• mancanza di materiale fisico</li> </ul>
Questionari spediti via posta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• risparmio sui costi</li> <li>• comodità del rispondente che può scegliere il momento più adatto per rispondere</li> <li>• inferiori vincoli di tempo per il rispondente</li> <li>• maggiore garanzia di anonimato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• velocità più bassa di risposta</li> <li>• il rispondente da solo può interpretare erroneamente le domande</li> <li>• la mancanza di coinvolgimento dell'intervistatore potrebbe comportare una scorretta interpretazione delle domande</li> <li>• mancanza di domande aperte</li> </ul>
Web survey	<ul style="list-style-type: none"> <li>• costi ridotti</li> <li>• anonimato</li> <li>• semplicità di codifica</li> <li>• gestione economica della dispersione geografica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• basso controllo</li> <li>• difficoltà di assicurazione della qualità delle risposte</li> <li>• strutturazione più spinta delle risposte</li> </ul>

Degli strumenti di raccolta dati presentati quello che si è scelto per questa ricerca è il questionario, realizzato in formato Excel e spedito via e-mail. La scelta di ricorrere a un questionario come strumento di raccolta dati è stata dettata dalla necessità di raccogliere le medesime informazioni in tutte le aziende e dalla necessità di avere un campione molto ampio di rispondenti in modo da poter fare qualche analisi statistica per validare variabili e relazioni del modello. Un'altra importante motivazione che ha fortemente orientato la scelta iniziale è stata il ricorso per lo studio di cultura organizzativa e competenze per la gestione delle diversità a strumenti ampiamente validati in letteratura già formalizzati in questionari.

La modalità di invio scelta è l'e-mail. Per la ricerca è stato creato un indirizzo di posta elettronica, [diversity.research@uniud.it](mailto:diversity.research@uniud.it), attraverso il quale è stato spedito il questionario. I rispondenti sono stati invitati a rispeditare il questionario compilato nuovamente allo stesso indirizzo. Questo però non ha garantito ai rispondenti il completo anonimato. Tale soluzione si è resa necessaria in quanto molti dei rispondenti appartengono a gruppi di lavoro multiculturali dislocati all'estero. L'invio di un questionario in formato elettronico via e-mail è sembrata la soluzione migliore da percorrere.

---

### 10.3. Progettazione e realizzazione dello strumento di misura

---

Una volta definito il modello teorico di studio – capitolo 9 – e una volta scelta la metodologia di ricerca e lo strumento di raccolta dati – capitolo 8 – è necessario tradurre le variabili definite a livello teorico nel modello in strumenti in grado di misurare tali

variabili. Lo strumento di misura utilizzato è il questionario composto di diverse parti ciascuna delle quali, escluse la parti anagrafiche e di istruzioni di compilazione, raccolgono informazioni su una delle tre variabili analizzate.

Al fine di progettare e realizzare lo strumento di misura, d'ora in poi questionario, sono state condotte le seguenti quattro attività suggerite da Forza (2002):

- 1) operazionalizzazione delle variabili, attività che consente di tradurre i costrutti in proposizioni misurabili attingendo all'inizio a costrutti già validati in studi empirici precedenti;
- 2) formulazione delle domande, attività che consiste nella formulazione vera e propria delle domande e degli item che costituiranno il questionario;
- 3) sviluppo delle scale, consiste nella scelta della scala che sarà utilizzata per misurare le risposte;
- 4) redazione del questionario, attività che cura la leggibilità, il lay-out e la lunghezza complessiva del questionario.

Delle quattro attività appena indicate le prime tre riguardano la progettazione del questionario e la quarta riguarda la realizzazione vera e propria del questionario. Di seguito si descriveranno nel dettaglio tutte e quattro le attività per lo studio presentato, mentre il questionario completo è riportato in appendice A.

### **10.3.1. Operazionalizzazione delle variabili e selezione degli item**

L'attività di operazionalizzazione delle variabili consiste nella traduzione dei concetti teorici espressi dalle variabili in elementi osservabili e misurabili chiamati item. I concetti teorici possono essere uni-dimensionali, cioè coincidere con un unico aspetto osservabile, o multi-dimensionali, ovvero corrispondere a diversi elementi della definizione operativa. L'operazionalizzazione delle variabili deve indicare sia gli elementi da osservare di una variabile sia le modalità con le quali devono essere osservati (Emory e Cooper, 1991).

Alcune variabili utilizzate nel modello teorico di studio sono state impiegate in numerosi studi empirici, di conseguenza è possibile individuare operazionalizzazioni effettuate da autori diversi. La presenza di variabili a cui sono già state fornite delle definizioni operative verificate su dati empirici semplifica notevolmente il lavoro del ricercatore, tuttavia la presenza di costrutti alternativi per la stessa variabile ha reso necessaria un'analisi di comparazione.

Di seguito si presenteranno per le tre variabili del modello come è stata svolta l'operazionalizzazione. Come già anticipato più volte in precedenza, le variabili cultura organizzativa e competenze manageriali per la gestione delle diversità sono già state ampiamente studiate e validate in ricerche empiriche di ampio respiro.

#### *1. Cultura organizzativa*

Per lo studio della cultura organizzativa si è scelto di utilizzare il questionario Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron e Quinn, 1999). Esso è impiegato prevalentemente per effettuare una diagnosi della cultura organizzativa di un'organizzazione. In questo paragrafo ci occuperemo della sua struttura, nei paragrafi successivi ci occuperemo della formulazione delle domande e della scelta delle scale.

L'OCAI è costituito da sei costrutti ognuno dei quali presenta quattro item. I sei costrutti presenti nell'OCAI analizzano:

- 1) caratteristiche dominanti dell'organizzazione;
- 2) stile di leadership;
- 3) gestione delle risorse umane;

- 4) collante organizzativo;
- 5) enfasi strategica;
- 6) criteri del successo.

In combinazione queste dimensioni riflettono i valori culturali fondamentali, le assunzioni implicite riguardo al modo di funzionare dell'azienda e i valori fondamentali analizzati nel modello Competing Value Framework che è il modello teorico che sta alla base dell'OCAI e dello studio della cultura organizzativa di questa ricerca. Tale lista di sei costrutti non è comprensiva di tutte le caratteristiche presenti nell'organizzazione, ma consente di effettuare una fotografia della realtà molto attendibile. Ognuno dei sei costrutti presenta quattro item. Ciascun item declina in una delle quattro culture organizzative evidenziate nel modello Competing Value Framework – clan, adhocracy, market e hierarchy – i sei temi principali dei costrutti dell'OCAI.

Numerosi sono stati gli studi che nel corso degli anni hanno validato l'OCAI; lo strumento, infatti, è stato utilizzato da numerosi ricercatori per l'analisi della cultura organizzativa di diversi tipi di organizzazioni. Gli studi principali nei quali è stata analizzata l'affidabilità dello strumento sono i seguenti (vedi Tabella 10.4):

Tabella 10.4 - Studi in cui è stata testata l'affidabilità dell'OCAI

Studio	Campione	Affidabilità
Quinn e Spreitzer (1991)	796 executives di 86 diverse aziende di public utilities	Cultura clan 0,74 Cultura adhocracy 0,79 Cultura market 0,73 Cultura hierarchy 0,71
Yeung et al. (1991)	10.300 executives in 1.064 aziende molte delle quali inserite nella lista di Fortune 500	Cultura clan 0,79 Cultura adhocracy 0,80 Cultura market 0,76 Cultura hierarchy 0,77
Zammuto e Krakower (1991)	I principali istituti di formazione americani	Cultura clan 0,82 Cultura adhocracy 0,83 Cultura market 0,78 Cultura hierarchy 0,67

Quelli citati in Tabella 10.4 sono solo i principali studi sul tema. Il livello di affidabilità indicato nell'ultima colonna dimostra come l'OCAI sia effettivamente uno strumento valido per lo studio della cultura organizzativa.

Sullo strumento è stato condotto anche un test di validità: tale test ha consentito di verificare se il fenomeno che si suppone di studiare sia effettivamente analizzato, in questo caso si verifica se l'OCAI effettivamente misura i quattro tipi di cultura organizzativa. Gli studi più importanti sulla validità dello strumento sono stati condotti da Cameron e Freeman (1991) in 334 istituti di formazione superiore (college) americani e da Zammuto e Krakower (1991) sempre nei principali istituti di formazione americani.

## 2. Valori culturali di integrazione

L'operazionalizzazione dei sette valori culturali di integrazione ha seguito due momenti. In una prima fase si sono analizzati costrutti e item presenti in letteratura per due dei sette valori – solidarietà e fiducia. In una seconda fase sono stati elaborati ex-novo costrutti e item per i cinque valori culturali di integrazione rimanenti.

Solidarietà e fiducia sono i due valori culturali d'integrazione del modello teorico ampiamente analizzati nell'ambito degli studi organizzativi. Per questo motivo si è scelto di utilizzare i costrutti presenti in questi studi. Nel corso dell'operazionalizzazione è stato necessario rivedere questi costrutti e adattarli allo studio della gestione della diversità. Di seguito quindi sono presentati per i due valori culturali menzionati gli item dei costrutti individuati in letteratura in Tabella 10.5 e Tabella 10.6 e i riferimenti bibliografici con il

grado di affidabilità di ciascuno in Tabella 10.7 e Tabella 10.8. Tale analisi consente di individuare quelli selezionati per lo studio.

*Tabella 10.5 – Principali item dei costrutti individuati in letteratura per il valore culturale di integrazione solidarietà*

Codice	Item
SOL1	Management and supervisors are protective of and generous to loyal workers
SOL2	Decisions about changes in work methods are taken jointly by supervisors and employees
SOL3	Employees are taken care of like members of a family
SOL4	Everyone shares responsibility for the organizations' failures as well as success
SOL5	Regardless of hierarchical level, employees take each other's views into consideration
SOL6	Once someone is hired, the organization takes care of that person's overall welfare
SOL7	Everyone is kept informed about major decisions that affect the success of the company
SOL8	Self-reliance
SOL9	Competitiveness
SOL10	Supremacy of group interests
SOL11	Solitary work preference
SOL12	Supremacy of group goals
SOL13	Self-reliance
SOL14	Smoothing
SOL15	Withdrawing
SOL16	Compromising
SOL17	Problem-solving
SOL18	Forcing

*Tabella 10.6 – Principali item dei costrutti individuati in letteratura per il valore culturale di integrazione fiducia*

Codice	Item
TRU1	We have a sharing relationship. We can both freely share our ideas, feelings, and hopes
TRU2	I can talk freely to this individual about difficulties I am having at work and know that (s)he will want to listen
TRU3	We would both feel a sense of loss if one of us was transferred and we could no longer work together
TRU4	This person approaches his/her job with professionalism and dedication
TRU5	Given this person's track record. I see no reason to doubt his/her competence and preparation for the job
TRU6	I can rely on this person not to make my job more difficult by careless work
TRU7	Most people, even those who aren't close friends of this individual, trust and respect him/her as a coworker
TRU8	Other work associates of mine who must interact with this individual consider him/her to be trustworthy
TRU9	If people knew more about this individual and his/her background, they would be more concerned and monitor his/her performance more closely
TRU10	I find that this person is not the sort of coworker I need to monitor closely
TRU11	The quality of the work I receive from this individual is only maintained by my diligent monitoring
TRU12	I have sometimes found it necessary to work around this individual in order to get things done the way that I would like them to be done
TRU13	I keep close track of my interactions with this individual, taking note of instances where(s) he does not keep up her/his end of the bargain
TRU14	I have found it necessary to make inquiries before responding to this person's requests for assistance, this ensures that my interests are protected
TRU15	Rather than just depending on this individual to come through when I need assistance, I try to have a backup plan ready. I find that this person is not the sort of coworker I need to monitor closely
TRU16	I believe that this company has enough resources and capacity to deliver what they promise to us
TRU17	I believe that this company is technologically competent to successfully achieve the goals and to realize all the promises they made to us
TRU18	I am confident that this company will be continuously competitive in the market in future
TRU19	My supervisor keeps my interests in mind when making decisions
TRU20	I would be willing to let my supervisor have complete control over my future in this company
TRU21	If my supervisor asked why a problem occurred, I would speak freely even if I were partly to blame
TRU22	I feel comfortable being creative because my supervisor understands that sometimes creative solutions do not work
TRU23	It is important for me to have a good way to keep an eye on my supervisor
TRU24	Increasing my vulnerability to criticism by my supervisor would be a mistake
TRU25	If I had my way, I wouldn't let my supervisor have any influence over decisions that are important to me

Codice	Item
TRU26	Give positive feedback (= compliment) in a private meeting
TRU27	Give responsibility to the other person
TRU28	Show care and concern for the other person
TRU29	Give compliment in a public meeting
TRU30	Show a bias to see the other person's actions as well intended
TRU31	Clarify general expectations early on in a new relationship
TRU32	Give negative feedback in a constructive manner
TRU33	Seek the counsel of others
TRU34	Be open and direct about task problems
TRU35	Give help and assistance
TRU36	Take responsibility (don't pass the blame)
TRU37	Receive help and assistance
TRU38	Explore specific expectations in detail as the relationship develops
TRU39	Be honest and open about your motives
TRU40	Process and evaluate how effectively you are working together at regular intervals
TRU41	Surface and settle differences in expectations
TRU42	Disclose information in an accurate and timely fashion
TRU43	Recognize the legitimacy of each other's interests
TRU44	Initiate and accept changes to your decisions
TRU45	Make yourself dependent on the other person's actions

Tabella 10.7 - Riferimenti bibliografici e grado di affidabilità degli item per la solidarietà

	C. Robert, S.A. Wasti (2002)	Cohen A., Avrahami A. (2006)	Holt J.L., DeVore C.J. (2005)
<b>Affidabilità</b>	$\alpha=0,82$	$\alpha=0,82$	$\alpha=0,75$
<b>Codice</b>			
SOL1	<b>X</b>		
SOL2	<b>X</b>		
SOL3	<b>X</b>		
<b>SOL4</b>	<b>X</b>		
SOL5	<b>X</b>		
SOL6	<b>X</b>		
<b>SOL7</b>	<b>X</b>		
SOL8		<b>X</b>	
SOL9		<b>X</b>	
SOL10		<b>X</b>	
<b>SOL11</b>		<b>X</b>	
<b>SOL12</b>		<b>X</b>	
SOL13		<b>X</b>	
SOL14			<b>X</b>
SOL15			<b>X</b>
SOL16			<b>X</b>
SOL17			<b>X</b>
SOL18			<b>X</b>

Item selezionato per la ricerca

Tabella 10.8 - Riferimenti bibliografici e grado di affidabilità degli item per la fiducia

	McAllister D.J. (1995)	Lee H.-J. (2004)	Schoorman F.D., Mayer R.C., Davis J.H. (2007)	Six F., Sorge A. (2008)
<b>Affidabilità</b>	$\alpha=0,80$	$\alpha=0,76$	$\alpha=0,82$	$\alpha=,081$
<b>Codice</b>				
<b>TRU1</b>	<b>X</b>			
TRU2	<b>X</b>			
TRU3	<b>X</b>			

	McAllister D.J. (1995)	Lee H.-J. (2004)	Schoorman F.D., Mayer R.C., Davis J.H. (2007)	Six F., Sorge A. (2008)
Affidabilità				
Codice	$\alpha=0,80$	$\alpha=0,76$	$\alpha=0,82$	$\alpha=,081$
TRU4	X			
TRU5	X			
TRU6	X			
TRU7	X			
TRU8	X			
TRU9	X			
TRU10	X			
TRU11	X			
TRU12	X			
TRU13	X			
TRU14	X			
TRU15	X			
TRU16		X		
TRU17		X		
TRU18		X		
TRU19			X	
TRU20			X	
TRU21			X	
TRU22			X	
TRU23			X	
TRU24			X	
TRU25			X	
TRU26				X
TRU27				X
TRU28				X
TRU29				X
TRU30				X
TRU31				X
TRU32				X
TRU33				X
TRU34				X
TRU35				X
TRU36				X
TRU37				X
TRU38				X
TRU39				X
TRU40				X
TRU41				X
TRU42				X
TRU43				X
TRU44				X
TRU45				X

**Item selezionato per la ricerca**

Come detto gli item selezionati dalla letteratura hanno solo suggerito la formulazione degli item del questionario. Gli item scelti e riportati in Tabella 10.7 e Tabella 10.8 sono stati poi

modificati a formare gli item utilizzati nel questionario. Tale modifica degli item originari si è resa necessaria poiché nessuno degli item analizzava il valore culturale corrispondente in relazione alla gestione della diversità. In Tabella 10.9 sono stati riportati gli item per i valori culturali di integrazione solidarietà e fiducia utilizzati nel questionario.

Tabella 10.9 - Item inseriti nel questionario per i valori culturali di integrazione solidarietà e fiducia

Item	Valore culturale di integrazione
How much does your organisation judge important to share the same responsibilities both in successes and failures	Solidarietà
How much does your organisation judge important the workgroup and the group outcomes for the achievement of an organisation goal	
How much does your organisation judge important the mutual help between all organisation members in positions of necessity	
I promote the mutual and jointly liable help and support among each member of my group	
If it is necessary, I'm always ready to help all members of my group for both professional and personal problems	
How much does your organisation judge important the collaboration between all group members to develop trust relationships	Fiducia
How much does your organisation judge important the loyalty between all group members to develop relationships of trust	
I support the development of trust relationships among each member of my group, promoting dialog and openness among them	
I try to develop a trust relationship between me and my group members listening to them when they have some problems giving them some suggestions	

Per i rimanenti valori culturali di integrazione è stato necessario formulare gli item ex-novo basandosi però su concetti teorici presenti in letteratura. In Tabella 10.10 si presentano per i cinque valori culturali rimanenti le fonti di letteratura che hanno guidato la loro formulazione.

Tabella 10.10 - Principali pubblicazioni utilizzate per formulare gli item dei cinque valori culturali di integrazione rimanenti: riconoscimento emotivo, riconoscimento legale e politico, comprensione reciproca, pluralità di punti di vista e integrità

Riferimento di letteratura	Valore culturale di integrazione
Cox (1993) Cox e Beale (1997) Pless e Maak (2004)	Riconoscimento emotivo
Cox et al., 1991 Cox e Beale (1997) Pless e Maak (2004)	Riconoscimento legale e politico
Pless e Maak (2004)	Comprensione reciproca
Pless e Maak (2004) Hofstede (2005)	Pluralità di punti di vista
Solomon e Flores (2001) Pless e Maak (2004)	Integrità

### 3. Competenze manageriali per la gestione delle diversità

Per lo studio delle competenze manageriali per la gestione delle diversità si è scelto di utilizzare uno strumento ampiamente validato in letteratura: il questionario Management Skills Assessment Instrument (MSAI) (Whetten e Cameron, 2005). Esso è utilizzato per analizzare le competenze presenti all'interno di un'organizzazione al fine di valutare se sono presenti i presupposti – identificati nelle competenze appunto – per cambiare la cultura organizzativa. Lo strumento MSAI è strettamente legato all'OCAI e al Competing Value Framework: le competenze che si vanno ad analizzare sono riconducibili *peer to peer* alle competenze presenti in ciascuna cultura organizzativa. In questo paragrafo ci

occuperemo della sua struttura, nei paragrafi successivi ci occuperemo della formulazione delle domande e della scelta delle scale.

Il MSAI è costituito nella sua forma originaria da sessanta item, sono proposti cinque item per ciascuna delle dodici categorie di competenze presenti nel modello – gestire i team, gestire le relazioni interpersonali, gestire lo sviluppo degli altri, gestire il futuro, gestire l'innovazione, gestire il miglioramento continuo, gestire la competitività, motivare i lavoratori, gestire il cliente, gestire il processo di acculturamento, gestire il sistema di controllo, gestire il coordinamento.

Numerosi sono stati gli studi che nel corso degli anni hanno analizzato da un punto di vista psiconometrico le proprietà di MSAI. Il principale è stato lo studio condotto da Collett e Mora (1996) i quali hanno verificato se lo strumento MSAI misuri effettivamente le management skill e se tali competenze collimano con il Competing Value Framework. Lo studio è stato condotto tra più di 40.000 persone. Utilizzando combinazioni lineari tra i punteggi degli item è emersa una clusterizzazione degli item su dodici dimensioni di competenze che si distribuivano tra i quattro quadranti del Competing Value Framework. Inoltre nel processo di validazione dello strumento sono state realizzate tre diverse correlazioni:

- 1) la prima tra gli indici delle quattro culture organizzative per controllare la loro adiacenza e diagonalizzazione rispetto le due variabili considerate;
- 2) la seconda tra le dodici dimensioni di competenze per analizzare le relazioni interquadrante e intraquadrante;
- 3) la terza tra le dodici classi di competenze e i sessanta item per comparare la *intercompetency dimension* e la *intracompetency dimension*.

### 10.3.2. Formulazione delle domande

Un'altra attività critica nella realizzazione del questionario è la scelta del linguaggio da utilizzare nella formulazione delle domande, la cosiddetta fase di *wording*. È fondamentale, infatti, che il questionario sia comprensibile, in quanto una non-comprensione o un fraintendimento delle domande comporterebbe delle risposte inaffidabili o, peggio, influenzate da fattori esterni. Inoltre la fase di formulazione delle domande assume maggiore importanza quando si utilizzano degli item da letteratura rielaborati o quando gli item sono formulati ex-novo. Entrambi i casi si sono verificati in questa ricerca.

Al fine di compiere con molta attenzione la fase di *wording* sono state seguite alcune regole individuate da Oppenheim (1992):

- 1) eliminare ogni ambiguità: si è cercato di formulare le domande in modo che abbiano lo stesso significato per tutti i rispondenti;
- 2) evitare domande che implicitamente vincolino le risposte;
- 3) evitare domande emotive: questo aspetto anche se preso in considerazione non è stato evitato nel questionario in quanto la ricerca stessa si basa su aspetti fortemente emotivi come la percezione della cultura organizzativa e dei suoi valori;
- 4) non formulare domande che suscitino risposte volute dal ricercatore: in questo caso le domande sono state riviste anche da un gruppo di colleghi ricercatori e HR manager in modo da evitare proprio la mancanza di oggettività delle domande;
- 5) scomporre le domande multiple per evitare l'accavallarsi delle risposte: tale aspetto è stato tenuto particolarmente presente nella formulazione degli item ex-novo, in cui si è cercato di formulare domande contenenti un unico concetto;

- 6) dimensionare le domande, domande e affermazioni devono mantenersi sotto le 20 parole per mantenere viva l'attenzione: in tutte le domande questo vincolo è stato rispettato;
- 7) evitare domande che richiedano la memoria di esperienze remote: tutte le domande sono state formulate pensando alla situazione organizzativa attuale, sono presenti eventualmente domande che chiedono di immaginare il futuro.

Inoltre in questa fase è necessario tenere presente la natura della misurazione: se è di natura oggettiva può essere effettuata con una sola domanda; se è di natura soggettiva, allora si richiedono diverse domande al fine di misurare il concetto (Forza, 2004). Le domande presentate in questa ricerca sono prevalentemente di natura soggettiva quindi si è scelto di formulare diverse domande, poste anche in momenti diversi, per misurare lo stesso concetto.

Infine è in questa fase che si decide come elaborare le domande: a risposta aperta o a risposta chiusa. Nel primo caso le persone possono esprimere in modo compiuto un pensiero, ma le loro risposte sono più difficili da codificare e da analizzare. Nel secondo caso la possibilità di risposta è limitata a un range ristretto che a volte può non esprimere completamente un'opinione o un pensiero, ma sono più facili da gestire e codificare. Si è ritenuto necessario utilizzare solo risposte chiuse non solo perché la codifica delle informazioni è più semplice, ma anche perché permette di ridurre da un lato il fattore soggettivo e dall'altro il lato emotivo che caratterizza la ricerca.

A complicare il rispetto dei vincoli e la cura dei dettagli che sono appena stati enunciati è la lingua utilizzata per la formulazione: l'inglese. La scelta dell'inglese è stata obbligata in quanto i rispondenti sono membri di gruppi multiculturali dislocati anche all'estero, l'inglese è la lingua di comunicazione comune a tutti.

### 10.3.3. Sviluppo delle scale

Le variabili sono distinte secondo il livello di misurazione in quattro classi (Stevens, 1951):

- 1) nominali, presentano stati discreti e non ordinabili come nazionalità, sesso, religione, ecc.;
- 2) ordinali, presentano stati ordinabili, ma privi di una unità di misura per cui non è possibile stabilire una "distanza" tra due stati, come interesse, soddisfazione dell'individuo, ecc.;
- 3) ad intervalli, presentano una unità di misura ma non esiste uno zero assoluto come la temperatura;
- 4) cardinali, presentano una unità di misura e uno zero assoluto come età, reddito, ecc.

Marradi (1998), invece distingue le variabili in due classi:

- 1) metriche, si caratterizzano per l'esistenza di una unità di misura;
- 2) categoriali, corrispondono alle variabili nominali.

Per misurare le risposte è necessario scegliere in relazione al tipo di variabile utilizzata la scala più opportuna considerando il bisogno di facilitare le risposte e di semplificare l'analisi. I tipi di scale esistenti sono numerosi, ma le più utilizzate sono riportate in Tabella 10.11:

Tabella 10.11 - Scale di valori (Fonte: Flynn et al., 1990)

Scala di valori	Focus	Tecniche di scaling
Nominale	Differenze	Voci a scelta multipla Liste di aggettivi Scale a step
Ordinale	Differenze Ordine	Scale con posizioni imposte Scale di comparazione a coppie
A intervallo	Differenze Ordine Distanza	Scale di Likert Scale comparative Scale differenziali
A rapporto	Differenze Ordine Distanza con 0 come punto di origine	Scale a somma fissa

Scale nominali o ordinali servono a misurare dati qualitativi come attributi, caratteristiche, proprietà usate per identificare una categoria e descrivere un soggetto, mentre le scale a intervallo e a rapporto servono a misurare dati quantitativi che possono essere identificati da un valore o da un grado. Nel questionario della ricerca sono state utilizzate due tipi di scale: scala di Likert e *ipsative rating scale*. Di seguito si descrivono per le tre variabili studiate le scale utilizzate.

### 1. Cultura organizzativa

L'OCAI, strumento per lo studio della cultura organizzativa, utilizza la *ipsative rating scale*. Secondo questa scala i rispondenti sono chiamati a dividere 100 punti complessivi tra le quattro alternative presentate da ogni costrutto. Prima di "assegnare" a questo strumento in via definitiva la *ipsative rating scale* sono state condotte delle ricerche anche utilizzando la più comune scala Likert, ma la precedente presenta degli indiscutibili vantaggi (Cameron e Quinn, 1999). Il primo è che tale scala sottolinea e differenzia l'unicità della cultura che esiste nelle organizzazioni, ovvero garantisce una maggiore differenziazione delle risposte rispetto alla scala Likert. Il secondo vantaggio è che i rispondenti sono forzati a identificare il trade-off che esiste nella loro organizzazione.

### 2/3. Valori culturali di integrazione e competenze manageriali per la gestione della diversità

Per la misurazione di queste due variabili la scala utilizzata è quella di Likert a 5 punti in accordo con la prassi utilizzata in letteratura per misurare tali variabili. Al valore 1 è associato il concetto "Totalmente in disaccordo" al valore 5 è associato il valore "Totalmente d'accordo". La scala a 5 punti così come quella a 7 o a 9 ha lo svantaggio di avere un valore di mezzo, rispettivamente 3, 4 e 5, sulla quale si possono concentrare le risposte quando il rispondente non riesce a prendere una posizione netta in merito a un certo item.

### 10.3.4. Redazione del questionario

Nella redazione del questionario si prendono in considerazione aspetti quali la presentabilità, la leggibilità, la chiarezza, il lay-out delle domande, la lunghezza complessiva del questionario. Infatti, l'impatto che i questionari hanno sui rispondenti influisce notevolmente sulla predisposizione alla compilazione.

Si è scelto, seguendo Forza 2002, di strutturare il questionario in modo che presenti una prima parte di informazioni generali sulla finalità della ricerca, sui risultati che è possibile raggiungere con le risposte fornite e sulla procedura per la sua compilazione. Successivamente il questionario è suddiviso in cinque parti: una per la raccolta delle

informazioni anagrafiche del rispondente, due sui valori culturali di integrazione, poste in momenti diversi durante la compilazione del questionario per ridurre la possibilità di condizionare il rispondente, e le restanti due parti sono state realizzate per analizzare la cultura organizzativa e le competenze manageriali per la gestione della diversità.

Per ognuna di queste parti è stato pensato un lay-out con colori diversi al fine di identificare chiaramente le diverse parti. Questo potrebbe aver condizionato il rispondente che sapeva in ogni istante su quale variabile stava esprimendo un giudizio. Ogni parte del questionario era legata da un collegamento ipertestuale e al termine del completamento di ogni sezione veniva indicata la percentuale di questionario completata.

Al termine compariva un messaggio di ringraziamento per il tempo dedicato dal rispondente alla ricerca e il link all'indirizzo di posta elettronica utilizzato per la raccolta dei questionario completati. Nel complesso il processo di progettazione e realizzazione del questionario ha portato alla formulazione di settantotto item (vedi Tabella 10.12).

Tabella 10.12 - Numero di item per variabile analizzata

Variabile	Numero di item
Valori culturali di integrazione	30
Cultura organizzativa	24
Competenze manageriali per la gestione della diversità	24
TOTALE	78

## 10.4. Scelta delle aziende

Una volta definito il campo teorico nel quale studiare la gestione della diversità, definito il modello che guiderà l'analisi e strutturato lo strumento di raccolta dati si passa alla scelta delle aziende e del campione di aziende da coinvolgere nel progetto di ricerca.

Visto che l'obiettivo del lavoro è verificare quali sono i requisiti necessari alla gestione della diversità e quali sono le relazioni che tra questi intercorrono, le aziende da contattare dovrebbero presentare dei gruppi di lavoro multiculturali dislocati in Italia o all'estero. È necessario anche che le aziende siano in procinto di implementare delle politiche di gestione della diversità. Questo aspetto è fondamentale in quanto consente di verificare con facilità se cultura organizzativa, valori culturali di integrazione e competenze manageriali per la gestione delle diversità sono dei requisiti necessari per implementare politiche di gestione della diversità.

Al fine di selezionare le aziende più opportune è stata elaborata una sintetica checklist che consente a livello organizzativo di verificare alcuni aspetti che permetteranno poi di selezionare il campione di aziende. La checklist è stata somministrata via telefono a un gruppo di aziende individuate con una prima selezione condotta sulla base di informazioni reperite su Internet, su riviste specializzate o citate in importanti articoli scientifici sul tema. Lo scopo della checklist è la raccolta di alcune informazioni preliminari sulla struttura dell'azienda, sulla presenza di gruppi di lavoro multiculturali, sulla presenza o meno di piani per la gestione della diversità e sullo stato di implementazione di tali piani, se presenti. Il campione iniziale di aziende potenziali collaboratrici per la ricerca era composto da diciassette aziende con le seguenti caratteristiche:

- 1) multinazionali o aziende internazionali;
- 2) con gruppi di lavoro sia nelle operations che nella strategia composti da persone culturalmente diverse;
- 3) che iniziano a implementare politiche di gestione della diversità.

Delle diciassette aziende iniziali sei hanno dimostrato un effettivo interesse per la ricerca. Delle sei le aziende che hanno preso effettivamente parte alla ricerca sono state

quattro. Per le altre due è stato impossibile raccogliere i dati in quanto non sono stati superati i limiti legati alla gestione della privacy imposti dalle aziende. Come già detto il questionario non garantisce l'anonimato in quanto spedizione e raccolta dello stesso vengono eseguite mediante un indirizzo di posta elettronica con il quale è possibile risalire mediante la mail del rispondente al suo nominativo.

Le quattro aziende individuate e disponibili a partecipare alla ricerca fanno parte di settori molto diversi tra loro. Sono esse stesse delle aziende molto diverse tra loro, ma ai fini della ricerca sono accomunate dai tre punti che ho evidenziato sopra. In Tabella 10.13 è possibile individuare le caratteristiche principali delle aziende analizzate e dei gruppi studiati<sup>1</sup>.

Tabella 10.13 - Caratteristiche delle aziende del campione selezionato

Azienda	Caratteristiche		Unità di indagine
 Azienda 1	Settore	Edile	3 cantieri edili: Italia; Qatar; Kazakistan
	Fatturato	493.000.000 € (2008)	
	Dipendenti	circa 1.700 (2008)	
	Prodotti	Edilizia commerciale, direzionale, industriale	
 Azienda 2	Settore	Assicurativo, finanziario e immobiliare	11 gruppi di sviluppo strategico
	Fatturato	70.000.000.000 € (2008)	
	Dipendenti	più di 10.000 in Italia (2008)	
	Prodotti	Pacchetti assicurativi, bancari, finanziari	
 Azienda 3	Settore	Automobilistico	Funzione risorse umane
	Fatturato	7.000.000.000 \$ (2008)	
	Dipendenti	circa 31.500 (2008)	
	Prodotti	Macchine movimento terra	
 Azienda 4	Settore	Edile	3 gruppi di lavoro funzioni Risorse umane, ICT e Amministrazione e controllo
	Fatturato	28.000.000.000 \$ (2008)	
	Dipendenti	oltre 53.000 (2008)	
	Prodotti	Infrastrutture, impianti industriali e opere civili	

In seguito all'individuazione e alla selezione delle aziende da coinvolgere nel progetto di ricerca si è proceduto all'identificazione dei rispondenti e alla somministrazione del questionario per la raccolta dati.

#### 10.4.1. Identificazione dei rispondenti

Imponendo il livello di potenza statistica del test che si vuole ottenere, 0,8 in questo caso, e il livello di significatività che si vuole raggiungere, 0,5 in questo caso, la dimensione ottimale del campione dovrebbe essere di almeno 44 casi o osservazioni. Come già detto la campionatura è stata di tipo *simple random sampling* che ha consentito di caratterizzare ogni combinazione di casi con la stessa probabilità di essere inclusa nel campione.

Naturalmente per la scelta del rispondente è opportuno individuare le persone in grado di fornire le migliori informazioni, in considerazione alla specializzazione funzionale o alla posizione gerarchica. Dalla letteratura è noto come all'aumentare della numerosità del campione la probabilità di ottenere questionari completi diminuisca, con la conseguenza che i dati raccolti risultano inadeguati e poco significativi (Forza, 2002). Inoltre, le risposte fornite da coloro i quali non hanno sufficiente visione sul relativo argomento sono inaffidabili e spesso affette da pregiudizi e casualità (Forza, 2004).

<sup>1</sup> 3 delle 4 aziende analizzate non hanno acconsentito a riportare la loro ragione sociale nella tesi. Per coerenza di trattazione quindi si è scelto di mantenere anonima anche la quarta azienda.

L'unità di analisi scelta è il gruppo di lavoro – che nelle singole aziende si traduce nel cantiere, nel gruppo di sviluppo strategico o in una funzione aziendale particolare – che presenta dei membri con culture diverse gli uni dagli altri. Analogamente all'unità di analisi scelta, il rispondente al questionario è stato individuato nel singolo membro del gruppo di lavoro, con un livello di scolarizzazione medio alto, con una discreta conoscenza dell'inglese e un periodo di permanenza nell'organizzazione di almeno un anno.

Per l'analisi preliminare delle caratteristiche dell'azienda che ha permesso anche di verificare se cultura organizzativa, valori culturali di integrazione e competenze manageriali per la gestione delle diversità sono dei requisiti necessari all'implementazione di approcci per la gestione della diversità sono stati intervistati anche i responsabili delle risorse umane. I responsabili delle risorse umane hanno anche permesso di effettuare la triangolazione delle informazioni emergenti dai questionari. Infatti, quando si pongono domande di natura percettiva ed emozionale la risposta può essere influenzata da caratteristiche di natura personale; per questo motivo sarebbe opportuno utilizzare forme di triangolazione sfruttando diversi rispondenti per lo stesso quesito o metodi multipli di misurazione (Rungtusanatham et al., 2001).

Al termine del processo di campionatura e di identificazione dei rispondenti il numero complessivo di persone chiamate a rispondere al questionario sono state 89 distribuite in 18 gruppi di lavoro multiculturali per un totale di 11 nazionalità diverse rappresentate oltre a quella italiana.

---

## 10.5. Test pilota

---

Nei paragrafi precedenti è stato formulato il questionario ed è stata individuata l'unità di analisi. Prima di passare alla somministrazione dei questionari su ampia scala al campione selezionato è opportuno verificare la qualità delle misure sviluppate e la fattibilità della ricerca. In altri termini si tratta di fare un test pilota: verificare che quanto è stato progettato sia realmente applicabile alla ricerca empirica che si intende svolgere e che quanto tradotto in domande rispecchi i concetti che si vogliono analizzare.

Nel caso di questa ricerca il test pilota è stato effettuato somministrando i questionari in due fasi a due gruppi di persone diverse (Forza, 2002):

- 1) nella prima fase il questionario è stato compilato dal ricercatore e da altri quattro colleghi di ricerca allo scopo di individuare eventuali difficoltà nella comprensione e nella compilazione delle domande. Scopo di questa fase è la verifica della chiarezza di istruzioni di compilazione e di domande e l'eventuale ambiguità delle risposte da fornire;
- 2) nella seconda fase è stato condotto un pre-test con i responsabili delle risorse umane promotori della ricerca. Lo scopo della seconda fase non era solo raccogliere dei dati per valutare la qualità e l'adeguatezza delle misure e ottenere informazioni per definire meglio il campione, ma anche ricevere dei feedback sul tempo di compilazione – la variabile tempo è molto sentita all'interno delle aziende – e la facilità di compilazione.

Grazie al test pilota sono state individuate tre criticità. Per due di queste non si è potuto dare seguito in quanto di difficile gestione. In Tabella 10.14 sono indicate le criticità e le soluzioni adottate.

Tabella 10.14 - Criticità emerse dopo il test pilota e soluzioni

Criticità	Attore	Caratteristiche	Soluzioni
Lunghezza del questionario e tempo di compilazione	1 responsabile delle risorse umane	hanno manifestato la necessità di ridurre il tempo complessivo richiesto per compilare il questionario con una conseguente riduzione del numero di item	il numero di item dello strumento MSAI è stato ridotto da 60 a 24. Inoltre è stata modificata la formulazione delle domande in modo da ridurre ulteriormente il numero complessivo di parole utilizzate all'interno di ogni item. Questo ha portato alla formulazione di domande con un numero di parole inferiore a 20
Utilizzo della ipsative rating scale	4 colleghi ricercatori	è stata manifestata la difficoltà a rispondere alle domande inerenti la cultura organizzativa in quanto prevedevano una scala la cui risposta non è immediata come la scala di Likert	l'utilizzo per lo studio della cultura organizzativa di uno strumento la cui attendibilità e affidabilità sono già ampiamente testate in letteratura non ha permesso alcuna modifica della scala
Anonimato dei rispondenti	1 responsabile delle risorse umane	la mancanza di anonimato dei rispondenti potrebbe indurre a falsare le risposte date	l'unica strada percorribile è stata utilizzare un indirizzo anonimo di ricerca con cui recapitare i questionari da compilare e a cui spedire i questionari compilati

Al termine del test pilota si è quindi proceduto alla somministrazione dei questionari all'interno dei gruppi di lavoro individuati e alla raccolta dei dati descritta di seguito.

## 10.6. Raccolta dei dati mediante lo strumento utilizzato

In base ai risultati del test pilota, è stato possibile verificare la fattibilità del questionario. Definito quindi il modello teorico, il campione di rispondenti, lo strumento e le aziende da coinvolgere, la ricerca è stata estesa all'intero campione. Le attività effettuate in questa fase sono state:

- 1) somministrare i questionari via e-mail;
- 2) sollecitare la compilazione dei questionari;
- 3) gestire i dati mancanti;
- 4) gestire le risposte nulle;
- 5) inserire e gestire i dati raccolti;
- 6) stimare la qualità delle misure.

### 10.6.1 Somministrare i questionari

Come precedentemente affermato, dal momento che i gruppi di lavoro sono dislocati in Italia e all'estero, l'invio del questionario in formato Excel è stato forzatamente per e-mail. Mediante quindi l'indirizzo appositamente creato per la ricerca – [diversity.research@uniud.it](mailto:diversity.research@uniud.it) – è stato inviato ai membri dei gruppi ai quali veniva dato tempo 20 giorni per la compilazione.

### 10.6.2. Sollecitare la compilazione dei questionari

Al fine di incrementare il tasso di risposta, prima e nel corso della somministrazione del questionario, sono state seguite alcune delle tecniche proposte da Frohlich (2002). In Tabella 10.15 sono riportate in dettaglio le tecniche presentate in letteratura e quelle seguite nella ricerca.

Tabella 10.15 - Tecniche per incrementare il tasso di risposta al questionario (Adattato da Frohlich, 2002)

Tecnica	Definizione	Utilizzo
Pre-notice	Breve lettera o telefonata per verificare se esiste un interesse nella ricerca	<b>X</b>
Sponsorship	Approvazione della survey da una terza parte o uso del logo dell'azienda sul questionario	<b>X</b>
Multiple mailings	Spedizione della mail più volte, solitamente 2-3 volte con cover letter o spedizione di lettere di remainder da parte dell'azienda	<b>X</b>
Appeals	Richiesta molto "diretta" di aiuto nella cover letter	--
Results	Invio di una copia dei risultati (specificato nella cover letter)	<b>X</b>
Steady pressure	Richiami periodici (anche mediate mail) finché i manager non approvano o negano la ricerca e il proprio intervento attivo	--
Leverage design	Presenza di un partner nell'azienda, solitamente un manager, che sponsorizzi la ricerca e inviti insistentemente al completamento del questionario	<b>X</b>
Subject interest	Scelta dei manager più interessati e più appropriati a completare il questionario	<b>X</b>
Pre-paid postage	Inserimento di un francobollo per facilitare la spedizione del questionario completato	--
Formatting	Presentazione del questionario con un lay-out graficamente gradevole che renda più facile la comprensione delle domande	<b>X</b>
Pre-tested survey	Test pilota per incrementare la leggibilità delle domande ed eliminare le domande ambigue	<b>X</b>
Existing scale	Riutilizzo, dove possibile, scale affidabili, già testate in ricerche precedenti e ridurre al minimo il numero di domande	<b>X</b>

### 10.6.3. Gestire i dati mancanti e le risposte nulle

L'attività di gestione dei dati mancanti è un aspetto chiave durante la raccolta dati. Nella pratica, nonostante l'accuratezza della progettazione, si riscontra spesso un'assenza di dati.

Per superare questo inconveniente Anderson (1987) individua due procedure possibili:

- 1) cancellazione: le stime risultanti sono generalmente piuttosto corrette, ma meno efficienti del caso in cui i dati effettivamente siano presenti a causa degli aggiustamenti che comunque è indispensabile fare;
- 2) stima: i principali metodi di stima dei dati mancanti nelle scienze sociali sono la regressione lineare, l'analisi fattoriale e l'analisi dei componenti principali.

Inoltre, la presenza di risposte nulle dovute alla scarsa collaborazione di alcuni rispondenti altera la struttura del campione e conduce alla raccolta di dati non rappresentativi della popolazione, limitando la generalizzabilità dei risultati.

Nella presente ricerca fortunatamente non si è incorsi in tali problemi. Non è stato necessario scartare alcun questionario in quanto tutti erano completi per più dell'80% delle risposte e il 92% dei questionari era completo per il 100% delle risposte.

### 10.6.4. Inserire e gestire i dati raccolti

L'inserimento dei dati raccolti è stato effettuato mediante una macro che preleva dai questionari in formato Excel le risposte. Dopo l'inserimento le risposte relative a ogni item sono state incasellate all'interno del database utilizzato per l'analisi effettuata mediante il software statistico SPSS®.

### 10.6.5. Stimare la qualità delle misure

Dopo la fase di inserimento dei dati raccolti attraverso la rilevazione empirica è necessario comprendere la qualità delle misurazioni effettuate, infatti, come affermano Carmines e Zeller (1979), se le misurazioni effettuate sono inaffidabili, o poco valide, l'analisi porta inevitabilmente a conclusioni errate. È opportuno quindi stimare l'affidabilità e la validità

delle misure, allo scopo di valutare le influenze di eventuali errori sui dati empirici. Le misure di affidabilità saranno presentate nel prossimo capitolo.



## 11. Funzioni per l'analisi dei dati della ricerca

Una volta elaborato lo strumento di misura – il questionario – effettuato il test pilota ed estesa la ricerca all'intero campione di rispondenti si passa alla raccolta dati e alla loro analisi. Mentre la raccolta dei dati è stata descritta nel capitolo 10, nel capitolo che segue si descriveranno in sintesi le caratteristiche principali delle funzioni che sono state utilizzate per l'analisi dei dati, rimandando al capitolo 12 la presentazione dei risultati emergenti. Facendo riferimento alla Figura 11.1, che rappresenta lo schema delle attività svolte nella ricerca, in questo capitolo ci si concentra sull'attività evidenziata in nero.

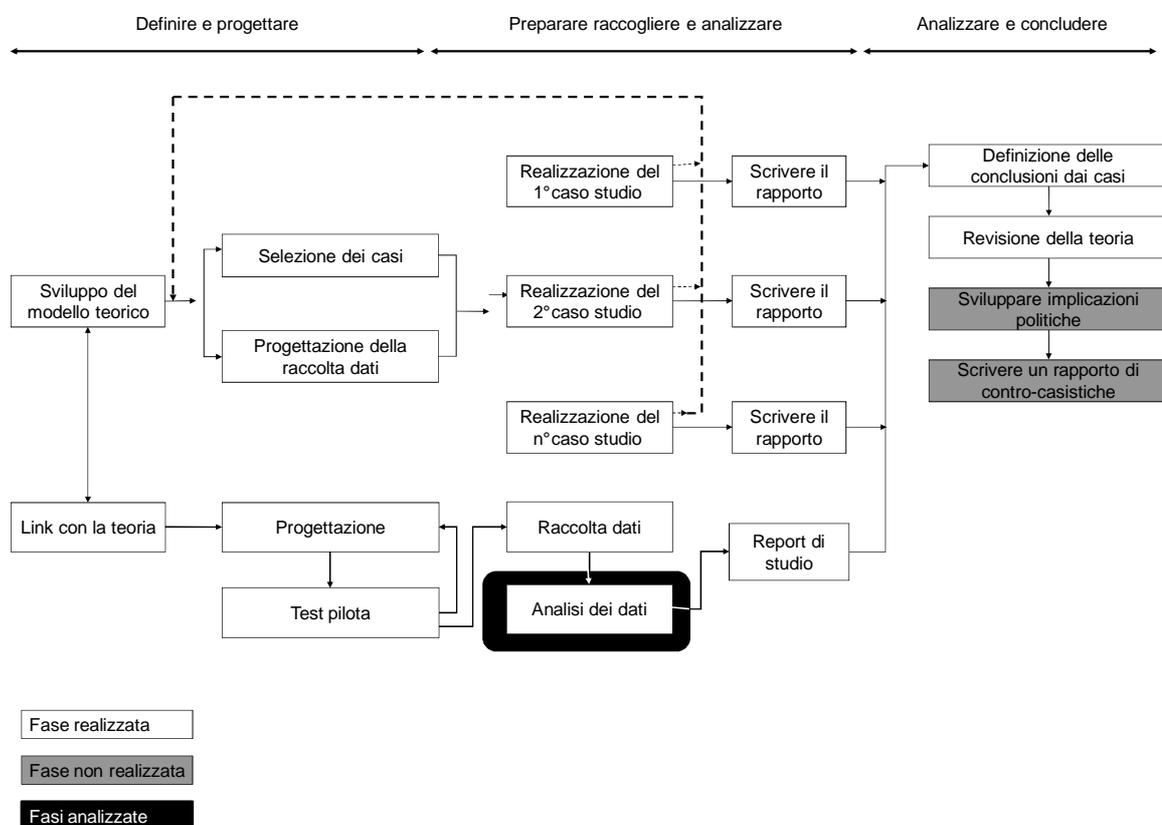


Figura 11.1 - Attività di ricerca descritte in questo capitolo

---

## 11.1. Introduzione

---

L'analisi dei dati ha lo scopo di verificare i concetti espressi a livello teorico nel modello di studio e di validare le ipotesi formulate, sfruttando le informazioni empiriche raccolte sul campo. Le attività di analisi previste (Forza, 2002) ed eseguite in questa ricerca sono:

- 1) analisi preliminare dei dati;
- 2) analisi fattoriale;
- 3) analisi di affidabilità;
- 4) verifica di ipotesi.

In questo capitolo si descriveranno le principali caratteristiche delle funzioni statistiche che consentono di realizzare le quattro attività di analisi, ponendo l'attenzione sui loro aspetti teorici, mentre si rimanda al capitolo 12 la descrizione dei risultati ottenuti mediante l'analisi statistica dei dati empirici raccolti. Di seguito quindi saranno presentate le funzioni statistiche utilizzate per l'analisi preliminare dei dati, l'analisi fattoriale, l'analisi di affidabilità e la verifica di ipotesi. Rispetto ai quattro punti evidenziati da Forza (2002), in Tabella 11.1 sono indicate le funzioni utilizzate e la parte di questionario in cui sono state adoperate.

Tabella 11.1 – Analisi e funzioni statistiche corrispondenti utilizzate

Analisi	Funzione statistica utilizzata	Ambito di applicazione
1) Analisi preliminare dei dati	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analisi delle frequenze</li><li>• Media</li><li>• Deviazione standard</li><li>• Varianza</li><li>• Skewness</li><li>• Kurtosis</li><li>• Minimo e massimo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Questionario complessivo</li></ul>
2) Analisi fattoriale	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analisi fattoriale esplorativa</li><li>• Analisi fattoriale confermativa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Questionario – valori culturali di integrazione</li></ul>
3) Analisi di affidabilità	<ul style="list-style-type: none"><li>• <math>\alpha</math> di Cronbach</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Questionario – valori culturali di integrazione</li></ul>
4) Verifica di ipotesi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analisi di correlazione bivariata</li><li>• Regressione lineare multipla</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Questionario complessivo</li></ul>

---

## 11.2. Analisi preliminare

---

Prima di verificare le ipotesi di ricerca sui dati raccolti è stata condotta un'analisi preliminare, indicata anche come *screening* iniziale dei dati, al fine di determinare le caratteristiche dei dati raccolti.

Le funzioni statistiche utilizzate per questo tipo di analisi sono:

- 1) analisi delle frequenze;
- 2) media;
- 3) deviazione standard;
- 4) varianza;
- 5) skewness;
- 6) kurtosis;
- 7) valori minimo e massimo.

Nella ricerca condotta le funzioni dalla due alla sette per l'analisi preliminare dei dati sono state utilizzate solo per alcuni variabili demografiche, genere, età, livello di istruzione e anni di permanenza nell'organizzazione, mentre per le altre variabili demografiche non è stato possibile utilizzare queste funzioni in quanto non sono variabili numeriche ma

categoriali. Di seguito per completezza di trattazione si riporta una breve descrizione delle funzioni appena citate.

#### *1. Analisi delle frequenze*

L'analisi delle frequenze può essere eseguita su ogni tipo di variabile, indipendentemente dalla scala di misura e dall'ampiezza di tale scala. Il calcolo delle frequenze consente di verificare che i valori presenti rientrino nella gamma dei valori previsti per la variabile considerata, di verificare l'eventuale presenza di casi mancanti e la distribuzione delle risposte relative a una specifica variabile.

#### *2/3. Media e deviazione standard*

Il calcolo della media per ciascun item o per ciascun gruppo di item è interessante per valutare il valore medio intorno al quale si distribuiscono i dati. Mentre il calcolo della deviazione standard, scostamento quadratico medio dalla media aritmetica, consente di valutare quanto i valori assunti dagli item o dai gruppi di item si discostano dalla media.

#### *4. Varianza*

È un indice di dispersione detta anche media degli scarti al quadrato. La varianza è un indicatore di dispersione in quanto è nulla solo nei casi in cui tutti i valori sono uguali tra di loro.

#### *5. Skewness*

È insieme all'indice di Kurtosis utile a comparare la distribuzione di frequenze ottenute nel campione esaminato con la distribuzione normale della popolazione. La skewness misura come le osservazioni del campione si distribuiscono rispetto alla media della distribuzione normale. Valori negativi indicano una maggiore concentrazione dei casi in valori superiori alla media, mentre valori positivi indicano una maggior concentrazione dei casi in valori inferiori alla media.

#### *6. Kurtosis*

È una misura di quanto le osservazioni si trovino raggruppate nei valori estremi (le code) della distribuzione. In questo caso, valori negativi indicano una maggiore concentrazione dei casi nelle code rispetto a una distribuzione normale, mentre valori positivi indicano una maggiore concentrazione dei casi intorno al valore medio.

#### *7. Minimo e massimo*

Consente di valutare il valore minimo e massimo assunto dagli item. Tali valori, in questa ricerca, sono ovvi in quanto la maggior parte delle risposte richiedono di dare una valutazione su scala di Likert da 1 a 5.

---

### **11.3. Analisi fattoriale esplorativa e confermativa**

---

L'analisi fattoriale rappresenta un momento centrale dell'intero processo di analisi dei dati per la maggior parte delle ricerche condotte nell'ambito delle scienze sociali. È un metodo statistico di analisi multivariata utilizzato per semplificare un insieme complesso di dati attraverso l'estrazione di fattori latenti che riproducono le correlazioni esistenti tra le variabili di origine (Hair et al., 1998). Attraverso l'analisi fattoriale è, infatti, possibile ricondurre un insieme di variabili, tra loro correlate, a una o più dimensioni comuni alle variabili stesse, il cui numero è inferiore a quello delle variabili originali.

Il processo attraverso il quale opera l'analisi fattoriale è riassumere, semplificandola, tutta l'informazione contenuta – la varianza – nelle relazioni di un insieme di variabili (matrice di correlazione) attraverso l'identificazione (estrazione) di un numero ristretto di dimensioni (fattori). Queste dimensioni possono essere latenti, ovvero non direttamente misurabili, ma espressione di dimensioni derivate dalla misura di altre variabili specifiche, direttamente osservabili e misurabili.

Grazie all'analisi fattoriale si può indagare la dimensionalità sottostante a un insieme di item di un questionario e verificare se questi item possono essere riconducibili a specifiche variabili e pertanto considerati delle misure valide per esprimerle e valutarle. Due sono le analisi fattoriali che è opportuno realizzare: esplorativa e confermativa.

Di seguito si descriveranno le due tecniche per condurre un'analisi fattoriale, i metodi di estrazione dei fattori, la determinazione del numero di fattori, le assunzioni e i prerequisiti, i metodi di rotazione e i criteri di interpretabilità.

### *Analisi fattoriale esplorativa*

Analizza la struttura fattoriale dei dati senza assunzioni di partenza. Il ricercatore non conosce il numero di fattori e non formula ipotesi sui legami tra fattori. Tale tipo di analisi ha come obiettivo esplorare un insieme di variabili, di cui non si conoscono le dimensioni sottostanti, ovvero cercare di chiarire se esiste qualche configurazione sistematica dei dati.

Grazie all'analisi fattoriale esplorativa è possibile ricondurre relazioni osservate tra le variabili a un numero incognito di fattori latenti. Il numero è incognito proprio perché si esplorano possibili soluzioni alternative. È utile quando esistono insiemi di dati complessi e non si conoscono le variabili più importanti che li sottendono. Flynn et al. (1990) inoltre sostengono che l'analisi fattoriale esplorativa è utile per analizzare la struttura dei dati e verificarne la "unidimensionalità" dei costrutti, ovvero la convergenza degli item di un costrutto. Inoltre è possibile realizzarla solo nel caso in cui ci siano variabili multi-item, perché i costrutti misurati con un unico indicatore non necessitano di struttura fattoriale.

### *Analisi fattoriale confermativa*

Nella ricerca fattoriale confermativa il ricercatore fissa preventivamente il numero di fattori e ipotizza la presenza di legami tra questi. Lo scopo di tale analisi è verificare delle ipotesi di ricerca: l'analisi fattoriale confermativa in sostanza esamina una specifica ipotesi relativa alla struttura delle relazioni tra variabili. In questo tipo di analisi, per decidere ad esempio il numero di fattori che dovranno essere presenti nella soluzione finale, ci si baserà su una teoria o su risultati di ricerche precedenti.

Una delle applicazioni più importanti dell'analisi fattoriale confermativa è la verifica di validità interna dello strumento. Per validità interna si intende la verifica di quanto uno strumento misura con approssimazione accettabile le variabili che intende stimare e non altre. Inoltre valuta quanto gli item di partenza sono misure del costrutto sufficientemente correlate tra loro.

### *Metodi di estrazione dei fattori*

Esistono diversi metodi di estrazione dei fattori in funzione al tipo di ricerca che si intende condurre. Nelle scienze sociali il metodo più utilizzato è l'Analisi delle Componenti Principali (ACP) (Mastrolli et al., 2004). Di seguito si descriveranno in sintesi le principali tecniche di estrazione dei fattori (Hair et al., 1998; Mastrolli et al., 2004):

- 1) Analisi delle Componenti Principali (ACP): deriva dalle "n" variabili originarie un numero minore di nuove variabili – le componenti principali – che sono in grado di rappresentare una quota considerevole dell'informazione originaria. Secondo questo metodo di estrazione dei fattori ogni componente estratto deriva da una

combinazione lineare di tutte le variabili osservate, la prima componente principale è il fattore latente che spiega la più alta percentuale di varianza delle variabili osservate;

- 2) Analisi dei Fattori Principali (AFP): a differenza del precedente metodo spiega delle dimensioni ipotetiche che vengono stimate a partire dai dati. Con questo tipo di analisi si ottengono alcuni vantaggi dovuti alla separazione tra la varianza comune e la varianza unica delle variabili e all'ipoteticità del fattore che permette di spiegare le correlazioni tra le variabili senza dover essere completamente definito da esse;
- 3) Minimi quadrati generalizzati: è un metodo di estrazione dei fattori che minimizza la somma dei quadrati delle differenze tra la matrice di correlazione osservata e quella riprodotta. Le correlazioni sono ponderate in funzione della loro unicità così che alle variabili con elevata unicità<sup>1</sup> viene dato meno peso rispetto a quelle con unicità inferiore;
- 4) Massima verosimiglianza: produce le stime dei parametri che più verosimilmente riproducono la matrice di correlazione osservata, se il campione è estratto da una popolazione che rappresenta una distribuzione normale delle variabili.

Nella ricerca condotta sui requisiti per la gestione della diversità si è scelto di utilizzare la tecnica di estrazione dei fattori per Componenti Principali, visto il notevole numero di pubblicazioni scientifiche su questi temi che utilizzano proprio questa tecnica.

#### *Determinazione del numero di fattori*

Il primo problema che si incontra durante l'estrazione dei fattori è decidere quanti fattori estrarre, soprattutto quando si stanno esplorando soluzioni alternative e non si dispone di forti modelli teorici di riferimento.

Decidere quanti fattori estrarre è di fondamentale importanza per l'esito di tutta l'analisi fattoriale ed è un'attività che richiede particolare attenzione. Pur partendo dalla stessa matrice di variabili, infatti, è possibile arrivare a risultati totalmente diversi a causa di un diverso numero di fattori estratti e della loro conseguente interpretazione. Le principali tecniche di estrazione dei fattori sono:

- 1) dipendente da una specifica teoria di riferimento: chi conduce l'analisi fattoriale può disporre di teorie e modelli teorici che anticipano/ipotizzano il modo di raggrupparsi delle variabili originarie, queste ultime spesso vengono costruite *ad hoc* per misurare i costrutti teorici e le loro influenze reciproche a partire da ricerche precedenti. L'estrazione dei fattori quindi dovrà essere possibilmente congruente con il modello teorico che è utilizzato come riferimento della ricerca;
- 2) Metodo degli auto-valori: gli auto-valori rappresentano la percentuale di varianza spiegata da un singolo fattore, i fattori estratti sono quelli che presentano un auto-valore maggiore di 1, ovvero i fattori che sono in grado di spiegare più varianza di quella spiegata dai singoli item. Il vantaggio di tale metodo è che è possibile vedere, senza modelli di riferimento *a priori* e in fase esplorativa quante dimensioni emergono, per contro il limite di tale criterio è che tende a sovrastimare il numero di fattori se le variabili di partenza sono molte e a sottostimarle se sono poche;
- 3) Porzione di varianza spiegata: si mantiene un fattore se questo è in grado di spiegare una percentuale  $p$  superiore a una certa soglia;

---

<sup>1</sup> Per unicità si intende la parte di varianza di una variabile che non viene spiegata dai fattori che sono stati estratti.

- 4) *Scree-test*: traduce graficamente la progressione decrescente delle grandezze degli auto-valori associati ai fattori, riportando i primi sull'asse delle ordinate e i fattori sull'asse delle scisse. Dall'esame del grafico si può decidere di interrompere il processo di estrazione nel punto in cui la curva degli auto-valori cambia decisamente pendenza sino a diventare piatta. I fattori da estrarre saranno quelli precedenti a questo cambio di pendenza.

Nella ricerca condotta si è scelto di utilizzare il Metodo degli auto-valori per l'estrazione dei fattori.

#### *Metodo di rotazione*

Una volta effettuata l'estrazione dei fattori latenti può accadere che le variabili presentino saturazioni elevate su diversi fattori e questo rende piuttosto difficile l'interpretazione dei risultati poiché non si riesce a capire a quale dei fattori estratti è riconducibile la variabile misurata. Quindi per rendere i fattori estratti più interpretabili si effettua una rotazione dei fattori, ovvero «[...] spostandone la posizione nello spazio così che solo poche variabili presentino saturazioni elevate su ciascun fattore e possibilmente in modo tale che una singola variabile corredi solo con un fattore e per nulla o poco con tutti gli altri» (Caprara e Barbarelli, 2000). La rotazione non cambia né le comunalità né la percentuale di varianza spiegata, ma la ridistribuisce tra i fattori. I due metodi principali di rotazione utilizzati sono:

- 1) Ortogonale: i fattori non sono correlati tra loro, tra le tecniche di rotazione ortogonale si distinguono:
  - a. Varimax, aumenta la semplicità dei fattori, massimizza la varianza delle saturazioni delle variabili all'interno di ogni fattore (ovvero nelle colonne della matrice delle saturazioni). Questa tecnica fornisce fattori di interpretazione più difficili, tuttavia la quantità di varianza spiegata dai singoli fattori è quella reale, inoltre tale tecnica produce fattori ruotati che presentano saturazioni o molto elevate o prossime allo zero;
  - b. Quartimax, massimizza la semplicità delle variabili a scapito dei fattori.
- 2) Obliqua: i fattori sono correlati, ovvero non viene imposta la perfetta indipendenza delle dimensioni analizzate, tra le tecniche di rotazione obliqua si distinguono:
  - a. Oblimin, semplifica la matrice delle saturazioni fattoriali facendo in modo che le variabili abbiano saturazioni il più possibile vicine allo 0 in tutti i fattori tranne uno;
  - b. Procuste, cerca la struttura semplice effettuando una rotazione della matrice originale verso una matrice "bersaglio" che ha certe caratteristiche ipotizzate dal ricercatore.

In questa ricerca si è scelto di utilizzare la rotazione obliqua in quanto i fattori che rappresentano i valori culturali di integrazione – oggetto dell'analisi fattoriale – non sono perfettamente indipendenti. La tecnica di rotazione obliqua utilizzata è la Oblim per le caratteristiche che tale tecnica presenta.

#### *Criteri di interpretabilità*

I risultati dell'analisi fattoriale, in particolare modo dell'analisi fattoriale esplorativa, sono utili per verificare se la struttura fattoriale ipotizzata nella fase di sviluppo del modello di ricerca coincida con la struttura fattoriale che caratterizza i dati. È opportuno per interpretare i risultati valutare:

- 1) numero di item significativi, infatti, ogni fattore dovrebbe avere almeno due item significativi, in quanto ogni fattore rappresenta una variabile del modello che è solitamente analizzata mediante diversi item;
- 2) saturazioni elevate su più fattori o nessuna saturazione, è comune che le variabili presentino saturazioni elevate su fattori diversi o saturazione non accettabili su nessuno dei fattori estratti, in questo caso sarebbe opportuno eliminare tali item e effettuare nuovamente la ricerca;
- 3) interpretazione dei fattori (particolarmente sentita quando si conduce un'analisi fattoriale di tipo esplorativo), può accadere infatti che sui fattori estratti saturino variabili non immediatamente riconducibili ad un'area o contenuto comune, questo crea problemi di interpretazione e denominazione del fattore.

---

#### **11.4. Analisi di affidabilità**

---

L'analisi di affidabilità segue sempre l'analisi fattoriale in quanto consente di verificare la bontà dell'analisi fattoriale condotta. Lo scopo principale dell'analisi di affidabilità è valutare quanto le scale emerse dall'analisi fattoriale misurino la stessa variabile anche in somministrazioni successive o quanto gli item che le compongono misurino tutti le stesse variabili (Forza, 2002; Mastrolli et al., 2004).

Il concetto di affidabilità rientra nel concetto più ampio di fedeltà o validità delle misure; in particolare nel caso di questa ricerca questa analisi consentirà di constatare l'attendibilità della parte di questionario relativa ai valori culturali di integrazione.

I metodi comunemente utilizzati per valutare l'affidabilità dello strumento sono:

- 1) Test-retest, calcola la correlazione tra risposte ottenute attraverso la stessa misura, sugli stessi rispondenti, ma in diversi intervalli temporali, questo metodo valuta la correlazione della misura nel tempo e la sensibilità in termini di cambiamenti incontrollati legati a mutate condizioni al contorno;
- 2) Forma alternativa (Forza 2002) o forma parallela (Flynn et al., 1990), confronta due strumenti che si presume misurino allo stesso modo lo stesso costrutto, gli elementi costitutivi dei due strumenti devono avere la stessa varianza comune e la stessa varianza di errore;
- 3) Divisione a metà, suddivide una scala in due ed esamina le correlazioni tra le due parti delle risposte ottenute nel medesimo intervallo temporale, in questo modo si valuta l'equivalenza di differenti voci per misurare lo stesso costrutto;
- 4) Consistenza interna, utilizza vari algoritmi per stimare l'affidabilità della misura in un dato istante temporale, valuta l'equivalenza, l'omogeneità e l'inter-correlazione di diverse voci, in modo da creare dei sottogruppi in grado di misurare lo stesso costrutto; il test più utilizzato per valutare la consistenza interna è il coefficiente "α di Cronbach".

Il coefficiente α di Cronbach è stato utilizzato anche in questa ricerca in quanto l'analisi condotta è avvenuta in un istante temporale preciso e non è stata ripetuta. Il coefficiente si basa sul calcolo delle correlazioni tra tutti gli item di uno strumento e assume valore 1 in caso di coerenza perfetta tra tutti gli item. Per questo motivo l'impiego di tale indice ha senso solo se gli item appartenenti alla scala misurino tutti lo stesso costrutto, ovvero solo se la scala è unidimensionale – condizione che si presenta in questa ricerca.

---

## 11.5. Correlazione lineare

---

La correlazione, una delle funzioni principali dell'analisi statistica dei dati, esprime la relazione tra due variabili consentendo una valutazione sull'entità del legame tra esse ovvero il loro grado di indipendenza. Il coefficiente di correlazione è una misura di associazione lineare tra due variabili, che può essere positiva – all'aumentare di una aumenta anche l'altra – negativa – all'aumentare di una, l'altra diminuisce – uguale a zero – la correlazione tra le due variabili non sussiste. Il coefficiente più comunemente utilizzato nella statistica applicata alle scienze sociali è il coefficiente di Pearson. A seconda della natura delle variabili esistono diversi coefficienti di correlazione:

- 1) Pearson, è adatto per variabili che siano misurate su scala a intervalli o a rapporti equivalenti;
- 2) Spearman, è adatto nel caso in cui entrambe le variabili siano misurate su scala ordinale oppure una sia misurata su scala ordinale e l'altra su scala a intervalli equivalenti;
- 3) Punto-biserial, è adatto per variabili misurate su scala a intervalli o rapporti equivalenti e una variabile categoriale dicotomica.

L'interpretazione del coefficiente di correlazione va fatta anche alla luce della sua significatività, di cui si è parlato ampiamente nel capitolo 10, tenendo presente che l'ipotesi nulla prevede una correlazione pari a zero. È necessario sottolineare che è possibile eseguire anche la correlazione parziale, ovvero è possibile esaminare la relazione tra due variabili, controllando eventuali effetti che una terza variabile può esercitare su queste.

Nella ricerca sulla gestione della diversità si è scelto di utilizzare la funzione di correlazione lineare per rispondere al primo blocco di ipotesi poste Hyp.1a,b,c. Il coefficiente di correlazione che si è scelto è Pearson.

---

## 11.6. Regressione lineare multipla

---

È la funzione statistica in grado di determinare se tra tutte le variabili che sottoponiamo ad analisi ce ne sia qualcuna che possa essere considerata causa (e pertanto indipendente) e determinante di altre, che risultano quindi dipendenti dalla prima. Essa si differenzia dalla correlazione in quanto la correlazione indica solo se esiste una relazione tra le variabili, mentre non stabilisce se esiste una relazione di influenza tra le due variabili che vengono messe in relazione.

Nel campo della ricerca sociale spesso si chiede di intervenire su una variabile non direttamente misurabile, è quindi importante disporre di stime sull'entità di una variabile a partire da altre variabili che su di essa hanno una certa influenza. La regressione lineare è una tecnica statistica che permette di esaminare la relazione lineare tra una o più variabili esplicative, o indipendenti, e una variabile criterio, o dipendente. Nel caso si ipotizzi una sola variabile esplicativa avremo una regressione semplice; nel caso di più variabili indipendenti avremo una regressione lineare multipla.

Lo studio della regressione lineare può avere un duplice scopo:

- 1) esplicativo, comprendere e ponderare gli effetti delle variabili indipendenti sulla variabile dipendente sulla base di quanto previsto da un determinato modello teorico che orienta la ricerca;
- 2) predittivo, individuare una combinazione lineare di variabili indipendenti che predice in modo ottimale il valore assoluto della variabile dipendente.

Nel caso di questa ricerca lo scopo della regressione è stato esplicativo, in quanto l'obiettivo del lavoro è verificare le relazioni tra le tre variabili – cultura organizzativa, valori culturali di integrazione e competenze manageriali – del modello teorico descritto nel capitolo 9 tra le quali sono state ipotizzate da letteratura delle relazioni causali esplicitate nelle Hyp.2a,b,c. L'obiettivo è quindi validare ipotesi di relazioni e quindi comprendere e ponderare gli effetti di più variabili indipendenti su di una variabile dipendente.

Tre sono le principali strategie analitiche della regressione lineare che si differenziano per il diverso ordine di entrata nell'equazione di regressione delle variabili indipendenti:

- 1) Standard, tutte le variabili indipendenti vengono inserite nell'equazione nello stesso momento e ogni variabile viene valutata per quanto aggiunge nella spiegazione della varianza della variabile dipendente rispetto a quanto viene spiegato da tutte le altre, è consigliata per valutare in modo esplorativo le relazioni tra una variabile dipendente e più variabili indipendenti;
- 2) Gerarchica, le variabili indipendenti vengono inserite nell'equazione secondo un ordine stabilito a priori da chi conduce la ricerca, è particolarmente consigliata quando il ricercatore ha bisogno di controllare maggiormente il processo di regressione, ma ciò è subordinato alla definizione di ipotesi esplicite riguardo all'ordine di entrata delle variabili;
- 3) Statistica, l'ordine di ingresso delle variabili indipendenti nell'equazione è determinato esclusivamente da criteri statistici, che orientano anche l'inclusione o l'esclusione delle variabili indipendenti dall'equazione finale, è utile a identificare le variabili indipendenti che maggiormente contribuiscono a spiegare la variabile dipendente e per eliminare quelle che non la spiegano in modo soddisfacente.

In questa ricerca per i suoi obiettivi – verifica di relazioni causali tratte da letteratura tra variabili – si è scelto di utilizzare il metodo standard, in quanto non è stato possibile definire in modo e scientificamente fondato un ordine di ingresso delle variabili nell'equazione come invece previsto dalla tecnica gerarchica.



**PARTE IV –  
RISULTATI DELLA RICERCA**



## 12. I risultati della ricerca

Il capitolo 12 presenta i risultati del test del modello teorico – descritto nel capitolo 9 – ottenuti grazie alla ricerca empirica e sulla base delle indicazioni metodologiche di analisi statistica descritte ampiamente nel capitolo precedente. Facendo riferimento alla Figura 12.1, che rappresenta lo schema delle attività svolte nella ricerca, in questo capitolo ci si concentra nuovamente sull'attività evidenziata in nero mettendo in luce i risultati ottenuti mediante la ricerca empirica e l'analisi statistica dei dati.

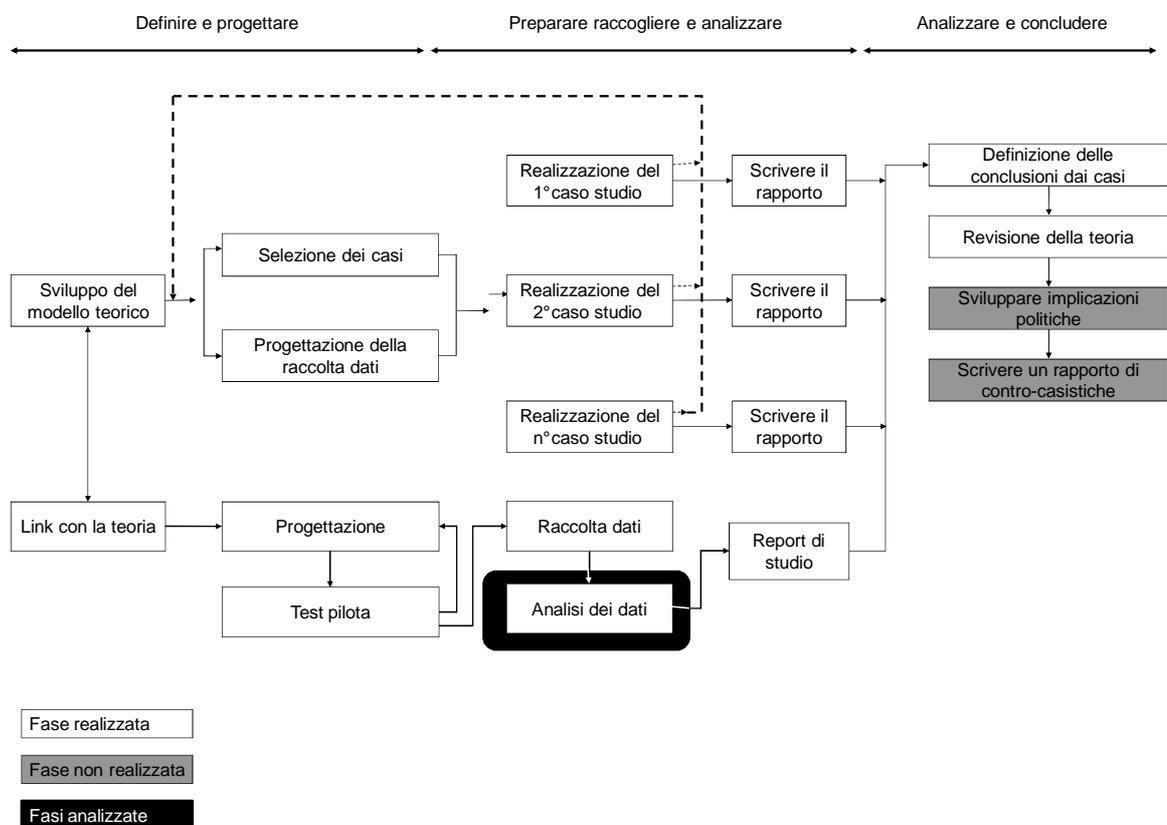


Figura 12.1 - Attività di ricerca descritte in questo capitolo

## 12.1. Introduzione: dati dell'analisi

L'obiettivo principale di questo capitolo è presentare i risultati ottenuti mediante la ricerca empirica e testare la validità del modello teorico di analisi descritto nel capitolo 9. Il capitolo quindi si articola come segue:

- 1) analisi introduttiva dei requisiti per la gestione della diversità;
- 2) analisi preliminare dei dati;
- 3) analisi fattoriale;
- 4) analisi di affidabilità;
- 5) verifica di ipotesi.

Prima di iniziare la trattazione è necessario fornire alcuni dati relativi all'analisi (vedi Tabella 12.1).

Tabella 12.1 - Dati dell'analisi

Aziende coinvolte	4
Questionari inviati	89
Gruppi coinvolti	18
Questionari ricevuti	70
Gruppi analizzati	17
% tasso di risposta	78,6
% questionari completi (al 100%)	92
% questionari scartati	0
Nazionalità coinvolte	11
% di stranieri nel campione	31

Le aziende che hanno preso parte al progetto di ricerca sono state quattro. Tutte le aziende sono importanti realtà industriali, internazionali o multinazionali, appartenenti a settori molto diversi (vedi Tabella 12.2). Le quattro aziende anche se sono diverse tra loro sono accomunate da tre aspetti che risultano fondamentali per questa ricerca:

- 1) sono tutte importanti realtà industriali internazionali o multinazionali;
- 2) presentano tutte dei gruppi di lavoro multiculturali dislocati in Italia e all'estero;
- 3) stanno iniziando a implementare delle politiche di gestione della diversità.

Tabella 12.2 - Caratteristiche principali delle aziende coinvolte nella ricerca

Azienda	Caratteristiche		Unità di indagine
 Azienda 1	Settore	Edile	<u>3 cantieri edili:</u> Italia; Qatar; Kazakistan
	Fatturato	493.000.000 € (2008)	
	Dipendenti	circa 1.700 (2008)	
	Prodotti	Edilizia commerciale, direzionale, industriale	
 Azienda 2	Settore	Assicurativo, finanziario e immobiliare	<u>11 gruppi</u> di sviluppo strategico
	Fatturato	70.000.000.000 € (2008)	
	Dipendenti	più di 10.000 in Italia (2008)	
	Prodotti	Pacchetti assicurativi, bancari, finanziari	
 Azienda 3	Settore	Automobilistico	<u>Funzione risorse umane</u>
	Fatturato	7.000.000.000 \$ (2008)	
	Dipendenti	circa 31.500 (2008)	
	Prodotti	Macchine movimento terra	
 Azienda 4	Settore	Edile	<u>3 gruppi di lavoro</u> funzioni Risorse umane, ICT e Amministrazione e controllo
	Fatturato	28.000.000.000 \$ (2008)	
	Dipendenti	oltre 53.000 (2008)	
	Prodotti	Infrastrutture, impianti industriali e opere civili	

89 sono le persone coinvolte nell'indagine per lo studio dei requisiti necessari alla gestione della diversità, divisi tra le quattro aziende, per un totale di 18 gruppi di lavoro coinvolti. Degli 89 rispondenti coloro che hanno compilato il questionario sono stati 70, per un totale di 17 gruppi di lavoro analizzati. Il tasso di risposta è stato pari al 78,6%.

In relazione a quanto detto nel capitolo 10 in merito alla dimensione del campione e alla potenza statistica del test, fissata a 0,05 la significatività, un campione di 89 rispondenti garantisce una potenza statistica del test di 0,8 e produce un effetto medio della dimensione dello stesso sui risultati come presentato in Tabella 12.3. Questo significa che la dimensione del campione ha un'incidenza media sui risultati che potrebbero essere diversi se il campione fosse più ampio.

Tabella 12.3 - Determinazione della dimensione del campione (Fonte: Forza, 2002)

		Potenza statistica			
		0,6		0,8	
		$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$	$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$
Effect size	Large effect (associazione forte)	12	18	17	24
	Medium effect (associazione media)	30	45	44	62
	Small effect (associazione debole)	179	274	271	385

Da una prima analisi dei questionari ricevuti non si è ritenuto necessario scartare alcuno. Infatti, il 92% dei questionari sono completi per il 100% delle risposte – non presentano alcuna risposta nulla. Nel restante 8% dei questionari la percentuale di risposte nulle è inferiore al 15%, valore che non compromette in alcun modo l'attendibilità dei risultati che emergeranno.

Anche se il campione di rispondenti non è molto numeroso le nazionalità rappresentate sono ben 11 – compresa quella italiana – e spaziano dall'America settentrionale, all'Europa settentrionale e mediterranea, fino a giungere ad alcune repubbliche dell'ex-Unione Sovietica e all'India. Nel campione risulta rappresentato il 31% di stranieri.

## 12.2. Analisi introduttiva dei requisiti per la gestione della diversità

L'analisi introduttiva dei requisiti per la gestione della diversità ha consentito di rispondere alla prima domanda di ricerca: *sono cultura organizzativa, valori culturali di integrazione e competenze manageriali per la gestione delle diversità i requisiti che agiscono sull'integrazione delle diversità culturali?*

Per rispondere a questa domanda di ricerca sono state eseguite due interviste semi-strutturate – la descrizione della cui progettazione è interamente rimandata all'appendice B – dirette al responsabile delle risorse umane delle quattro aziende del campione e a un suo stretto collaboratore. La doppia intervista è servita per triangolare le informazioni di entrambi.

Tali interviste hanno permesso di verificare quanto dedotto da letteratura ovvero che cultura organizzativa, valori culturali di integrazione e competenze manageriali sono dei fattori abilitanti la gestione della diversità e possono essere considerati a tutti gli effetti dei requisiti indispensabili. Attraverso questa indagine è stato quindi possibile rispondere alla prima domanda di ricerca: cultura organizzativa, valori culturali di integrazione e competenze manageriali per la gestione delle diversità sono dei requisiti necessari per un'efficace gestione della diversità.

### 12.3. Analisi preliminare dei dati

Lo scopo dell'analisi preliminare dei dati è fornire alcune informazioni sul campione analizzato (Forza, 2002). L'analisi preliminare dei dati consente di valutare la composizione del campione in termini di genere, età, nazionalità, anni di permanenza nell'organizzazione, ecc.

Questo paragrafo in particolare si compone di due parti. La prima è lo screening dei dati che fornisce le informazioni anagrafiche riguardanti il campione, la seconda riporta i risultati clusterizzati per azienda in relazione alle tre variabili del modello indagate: cultura organizzativa, valori culturali di integrazione e competenze manageriali per la gestione delle diversità.

#### *Composizione del campione*

Il campione di rispondenti si presenta abbastanza ricco e variegato rispetto a quelle che in letteratura vengono definite variabili importanti per lo studio della diversità – genere, età nazionalità e religione. Nelle Tabella 12.4, Tabella 12.5, Tabella 12.6, Tabella 12.7, Tabella 12.8, Tabella 12.9 e Tabella 12.10 il campione viene analizzato in relazione a genere, età, nazionalità, religione, livello di istruzione, tipo di contratto e anni di permanenza nell'organizzazione. Questo paragrafo si conclude con la Tabella 12.11 che riassume media, deviazione standard, varianza, indici di skewness e kurtosis, valore minimo e massimo per le sole variabili genere, età, livello di istruzione e anni di permanenza nell'organizzazione. Queste sono le uniche variabili per le quali abbia un senso valutare tali indici.

Tabella 12.4 - *Suddivisione del campione in funzione al genere*

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Validi	uomo	58	82,9	82,9	82,9
	donna	12	17,1	17,1	100,0
	Totale	70	100,0	100,0	

Tabella 12.5 - *Suddivisione del campione in funzione all'età*

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Validi	meno di 25	3	4,2	4,8	4,8
	26-30	6	8,5	9,5	14,3
	31-35	9	12,8	14,3	28,6
	36-40	21	30,0	33,3	61,9
	41-45	15	21,4	23,8	85,7
	46-50	8	12,7	12,7	98,4
	51-55	1	1,4	1,6	100,0
	Totale	63	90,0	100,0	
Mancanti		7	10,0		
Totale		70	100,0	100,0	

Tabella 12.6 - *Suddivisione del campione in funzione alla nazionalità*

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Validi	Italia	45	64,3	72,6	72,6
	Germania	3	4,3	4,8	77,4
	Austria	1	1,4	1,6	79,0
	Francia	2	2,9	3,2	82,3
	Spagna	1	1,4	1,6	83,9
	Ungheria	1	1,4	1,6	85,5
	Belgio	2	2,9	3,2	88,7
	Olanda	1	1,4	1,6	90,3
	Kazakistan	4	5,7	6,5	96,8
	India	1	1,4	1,6	98,4

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
	Catalonia	1	1,4	1,6	100,0
	Totale	62	88,6	100,0	
Mancanti		8	11,4		
Totale		70	100,0		

Tabella 12.7 - Suddivisione del campione in funzione alla religione

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Validi	cattolico	36	51,4	83,7	83,7
	protestante	2	2,9	4,7	88,4
	sik	1	1,4	2,3	90,7
	ateo	4	5,7	9,3	100,0
	Totale	43	61,4	100,0	
Mancanti		27	38,6		
Totale		70	100,0		

Tabella 12.8 - Suddivisione del campione in funzione al livello di istruzione

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Validi	diploma	13	18,6	24,5	24,5
	laurea triennale	14	20,0	26,4	50,9
	laurea specialistica	16	22,9	30,2	81,1
	master	3	4,3	5,7	86,8
	dottorato	2	2,9	3,8	90,6
	altro	5	7,1	9,4	100,0
	Totale	53	75,7	100,0	
Mancanti		17	24,3		
Totale		70	100,0		

Tabella 12.9 - Suddivisione del campione in funzione agli anni di permanenza nell'organizzazione

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Validi	meno di 1	4	5,7	7,5	7,5
	1-5	17	24,3	32,1	39,6
	5-10	13	18,6	24,5	64,2
	10-15	6	8,6	11,3	75,5
	15-20	8	11,4	15,1	90,6
	più di 20	5	7,1	9,4	100,0
	Totale	53	75,7	100,0	
Mancanti		17	24,3		
Totale		70	100,0		

Tabella 12.10 - Suddivisione del campione in funzione al tipo di contratto

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Validi	tempo indeterminato	37	52,9	75,5	75,5
	manager-dirigente	5	7,1	10,2	85,7
	impiegato	4	5,7	8,2	93,9
	tempo determinato	2	2,9	4,1	98,0
	altro	1	1,4	2,0	100,0
	Totale	49	70,0	100,0	
Mancanti		21	30,0		
Totale		70	100,0		

Tabella 12.11 - Valutazione di media, deviazione standard, varianza, skewness, kurtosis, valori minimo e massimo

		Genere	Età	Livello di istruzione	Anni di permanenza nell'organizzazione
N	Validi	70	63	53	53
	Mancanti	0	7	17	17
Mean		1,11	4,06	2,66	3,23
Std. Error of Mean		,040	,172	,205	,203
Std. Deviation		,317	1,366	1,493	1,476
Variance		,100	1,867	2,229	2,179
Skewness		2,536	-,353	,938	,488
Std. Error of Skewness		,302	,302	,327	,327
Kurtosis		4,574	-,179	,266	-,844
Std. Error of Kurtosis		,595	,595	,644	,644
Minimum		1	1	1	1
Maximum		2	7	6	6

### *Analisi di cultura organizzativa, valori culturali di integrazione e competenze manageriali per la gestione delle diversità*

La seconda parte dell'analisi preliminare dei dati consiste nello studio del comportamento, e quindi del posizionamento, delle 4 aziende coinvolte nel progetto di ricerca di dottorato rispetto le tre variabili principali che costituiscono il modello teorico di studio. Di seguito quindi sono riportati i grafici che rappresentano la posizione di ognuna di loro in relazione alle tre variabili studiate.

In Figura 12.2 è rappresentata la cultura organizzativa dominante attuale presentata dalle quattro aziende. I valori numerici riportati in Figura 12.2 indicano la media delle risposte date agli item relativi alla cultura organizzativa attuale dominante. Tale rappresentazione è dinamica in quanto l'analisi della cultura organizzativa ha permesso di individuare anche quale sarebbe la cultura organizzativa che i membri dell'organizzazione vorrebbero avere. Il posizionamento desiderato è indicato con una freccia a tratto discontinuo.

Delle quattro aziende del campione due presentano una cultura organizzativa dominante market – l'azienda 1-edile e l'azienda 3-automobilistico. Delle due è l'azienda tre che presenta una cultura organizzativa attuale dominante chiaramente di tipo market; tale cultura organizzativa rappresenta anche la cultura ideale. La cultura market è presente anche nell'azienda 1-edile, anche se in forma meno marcata che nel caso precedente. In questo caso la cultura organizzativa attuale non coincide con la cultura ideale. Dall'analisi, infatti, è emerso che la cultura ideale a cui i membri dell'organizzazione vorrebbero arrivare è la cultura clan, che si colloca proprio all'opposto della cultura market.

L'azienda 2-assicurativa invece presenta una cultura gerarchica che, riportando un valore medio di 35,0, risulta molto presente nell'organizzazione. In questo caso la cultura organizzativa ideale che i membri dell'organizzazione vorrebbero avere è la cultura market. Quest'ultima è caratterizzata da una forte propensione alla competizione e alla cura del cliente, caratteristiche che l'azienda assicurava possiede. Infine l'azienda 4-edile manifesta una cultura organizzativa dominante attuale di tipo clan e non manifesta alcuna intenzione di cambiare. Infatti, la cultura clan è indicata anche come la cultura ideale che i membri dell'organizzazione vorrebbero avere.

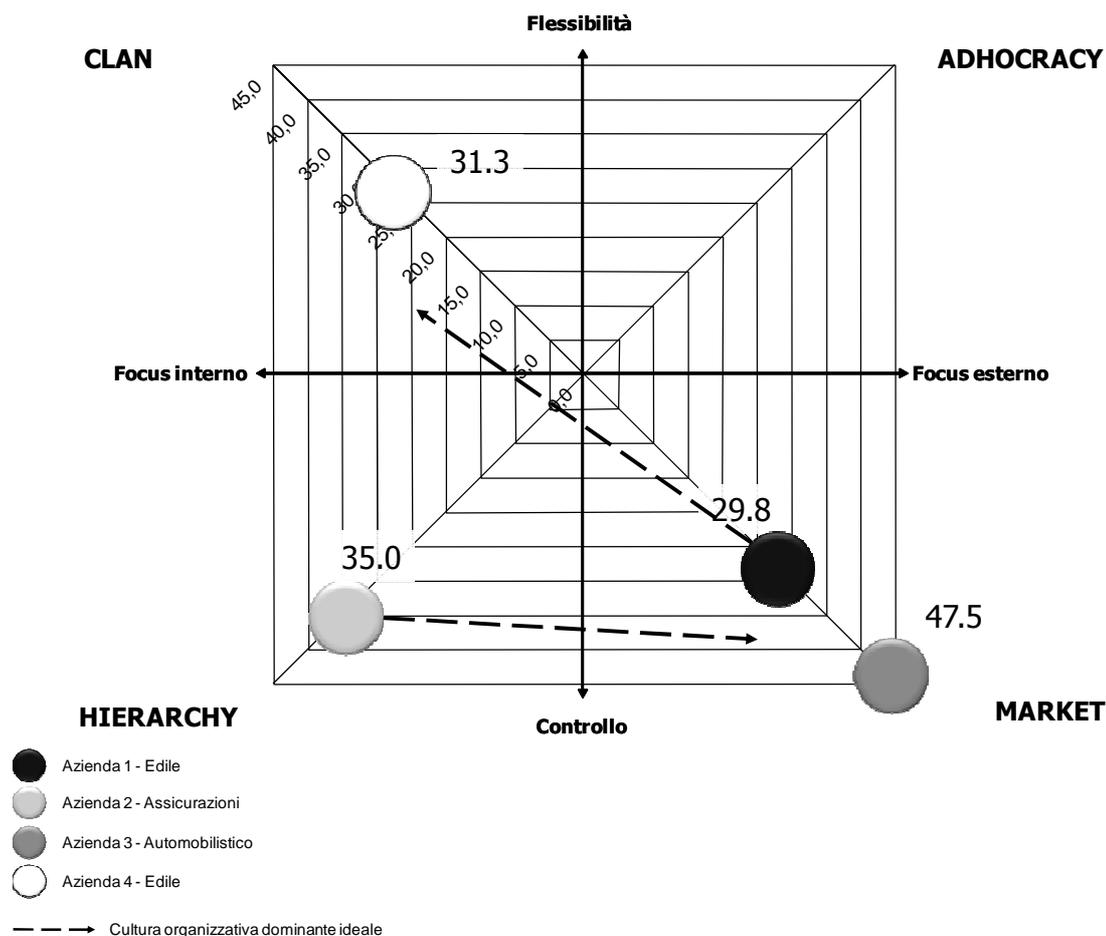


Figura 12.2 - Posizionamento delle quattro aziende in funzione alla cultura organizzativa dominante attuale

In Figura 12.3 invece le quattro aziende sono posizionate nel diagramma che rappresenta i valori culturali di integrazione. È necessario sottolineare che i valori culturali rappresentati in questo grafico sono sei e non sette come ipotizzato nel modello teorico. Questo perché l'analisi fattoriale eseguita sui dati – di cui si parlerà ampiamente nel paragrafo successivo – ha evidenziato la presenza di sei fattori riconducibili a sei valori culturali di integrazione. Due valori, infatti, riconoscimento di emozioni e pluralità di punti di vista sono collassati in uno solo chiamato riconoscimento di emozioni e opinioni. Inoltre per facilità di visualizzazione la scala di rappresentazione del livello di importanza assunto da un valore culturale di integrazione all'interno dell'azienda inizia col valore 3, in quanto nessuna delle 4 aziende presenta un valore medio del livello di importanza inferiore a 3.

È interessante notare come l'azienda che presenta i valori medi più alti sia la numero 3-automobilistico, che per cinque dei sei valori culturali di integrazione individuati si colloca sempre ai livelli più alti. Analizzando più nel dettaglio questi risultati si può notare come il valore culturale che ha in media per le quattro aziende i valori medi più bassi sia il riconoscimento di emozioni e opinioni. In questo caso due delle quattro aziende presentano dei valori medi addirittura inferiori a 4. Da questi dati sembrerebbe che questo valore culturale di integrazione sia il meno presente e il più difficile da implementare.

Per contro un valore culturale di integrazione che sembra essere molto presente nelle aziende è il riconoscimento legale e politico. È per questo valore che si riscontra il valore medio più alto di tutta la serie: 4,7 dell'azienda 3-automobilistico. Confrontando invece i valori culturali solidarietà, comprensione reciproca e integrità i valori medi conseguiti dalle quattro aziende sono abbastanza uniformi e si collocano tutti intorno al 4,3/4,4. Nel caso

del valore integrità a registrare un valore più basso rispetto alle altre è l'azienda 4-edile che presenta un valore medio di integrità pari a 4, molto alto comunque.

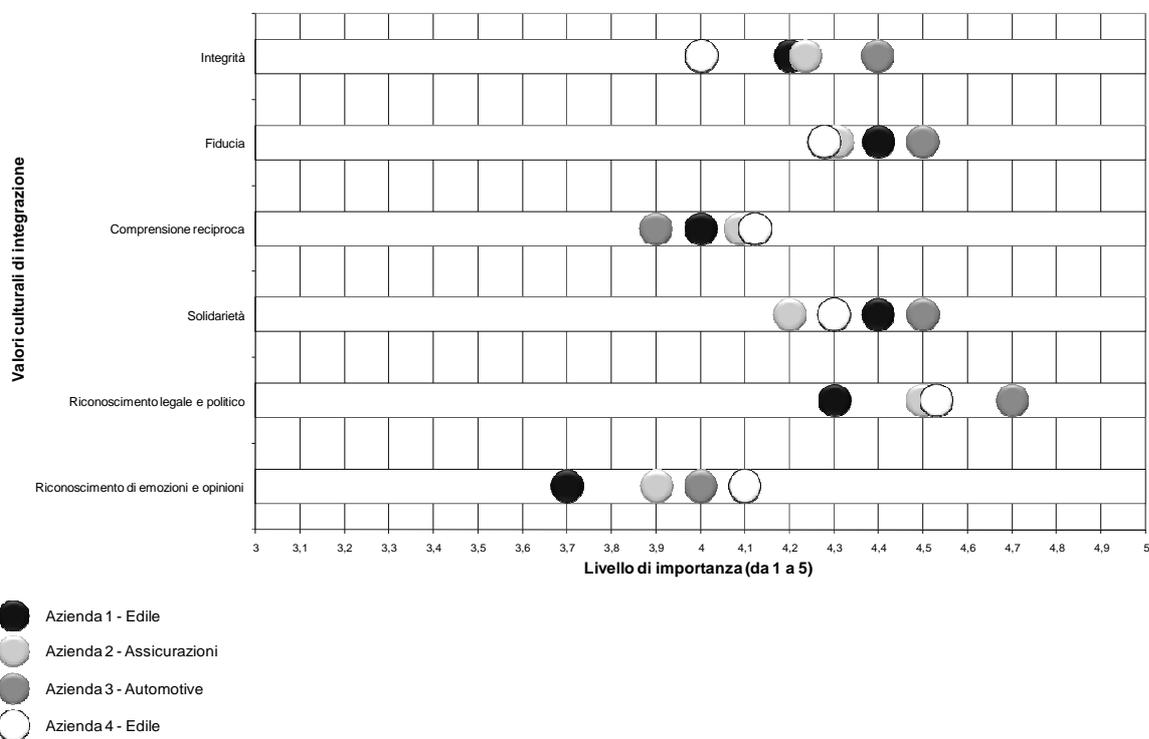


Figura 12.3 - Posizionamento delle quattro aziende del campione in funzione ai valori culturali di integrazione

Infine il secondo valore culturale di integrazione che registra i valori medi peggiori sulle quattro aziende è comprensione reciproca. Anche questo valore per le sue caratteristiche – descritte nel capitolo 9 – è molto simile al riconoscimento di emozioni e opinioni. Quindi una difficoltà espressa nell'implementare la comprensione reciproca comporta inevitabilmente una difficoltà anche nell'implementare riconoscimento di emozioni e opinioni. In entrambi i valori culturali, infatti, è richiesta una grande apertura e propensione al dialogo e all'ascolto.

Infine in Figura 12.4 è riportato il posizionamento delle quattro aziende del campione in funzione alle classi di competenze manageriali presenti in prevalenza. Naturalmente ogni azienda possiede in forma più o meno marcata ciascuna di queste classi di competenze manageriali, solo che alcune sono più presenti delle altre. Sono queste ultime a essere riportate in Figura 12.4.

È immediatamente chiaro come l'azienda 2-assicurazioni presenti dominanti le classi di competenze riconducibili alla cultura clan – gestire i team, gestire le relazioni interpersonali, gestire lo sviluppo degli altri – e quelle riconducibili alla cultura adhocracy – gestire l'innovazione, gestire il futuro, gestire il miglioramento continuo.

Le competenze manageriali possedute dall'azienda 3-automobilistiche sono invece riconducibili a quelle della cultura gerarchica – gestire il coordinamento, gestire il sistema di controllo, gestire il processo di acculturamento. Infine azienda 1 e 4-edile presentano le competenze manageriali proprie della cultura clan.

In questo paragrafo sono riportati i risultati aggregati e comparati per tutte le aziende, ma per avere i risultati di dettaglio per singola azienda si rimanda all'appendice C.

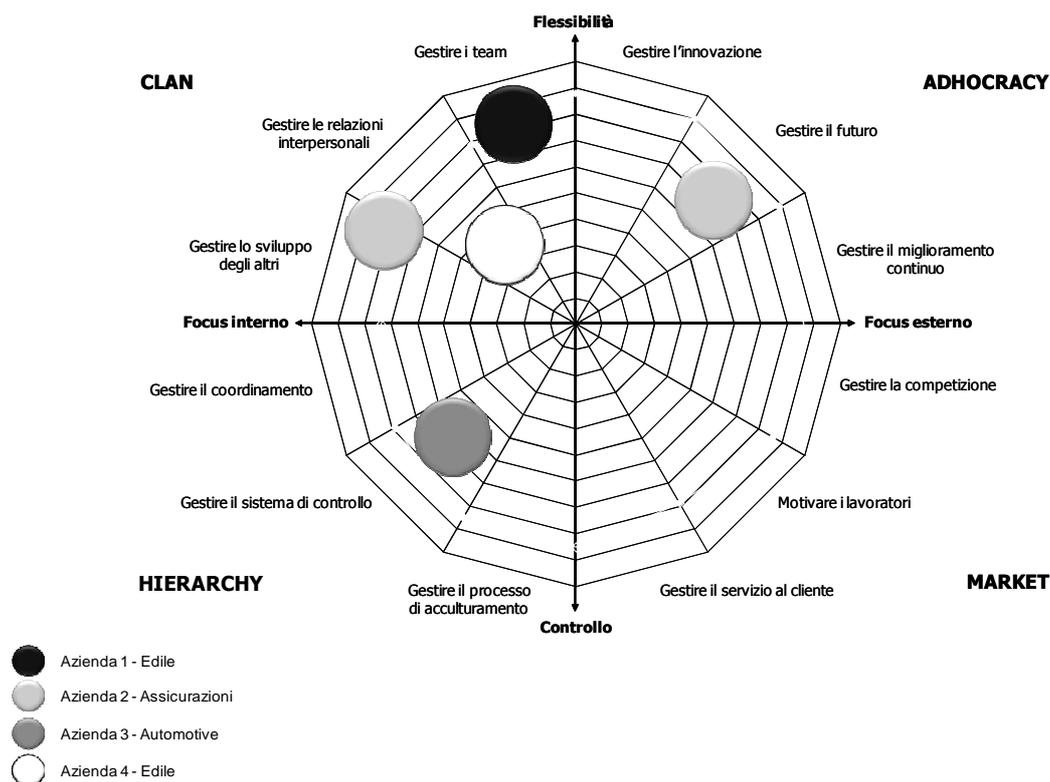


Figura 12.4 - Posizionamento delle 4 aziende in funzione alle competenze prevalenti possedute

## 12.4. Analisi fattoriale

Lo scopo dell'analisi fattoriale è verificare che la struttura fattoriale ipotizzata nella fase di sviluppo del modello teorico coincida con la struttura fattoriale che caratterizza i dati. In particolare l'obiettivo è quello di verificare che ogni scala multi-item utilizzata per misurare un costrutto, effettivamente converga su di un unico fattore.

Come prescritto dalla letteratura sulla metodologia di ricerca, è stata condotta prima un'analisi fattoriale esplorativa senza imporre vincoli sul numero di fattori da estrarre. Sulla base dei risultati emersi è stata condotta la purificazione delle misure attraverso la rimozione degli item che non godevano dei requisiti di accettabilità. Quindi si è proceduto realizzando altre analisi fattoriali per verificare la convergenza dei dati per giungere infine all'analisi fattoriale confermativa.

Nel seguito si descriveranno i risultati della prima analisi fattoriale esplorativa, mentre, per analogia di procedimento, si tralasciano le analisi fattoriali seguenti, i cui risultati saranno sintetizzati in una tabella. Infine si descriverà l'analisi fattoriale confermativa che darà la forma definitiva ai fattori del modello.

### 12.4.1. Analisi fattoriale esplorativa

Il metodo di estrazione dei fattori utilizzato è l'analisi delle componenti principali; la soluzione ottenuta è stata quindi ruotata con una rotazione obliqua di tipo Oblimin. Infatti, con riferimento a quanto esposto nel precedente capitolo, la presenza di relazioni di correlazione tra i costrutti suggerisce l'impiego di rotazioni di tipo obliquo (Hair et al., 1998).

L'analisi fattoriale è stata realizzata per la sola parte riguardante i valori culturali di integrazione – in quanto è la parte di questionario che nasce ex-novo e che non è stata testata precedentemente con ricerche empiriche. La determinazione del numero di fattori da estrarre è stata condotta con il metodo degli autovalori. In Figura 12.5 è rappresentato l'andamento degli autovalori ottenuto e in Tabella 12.12 sono riportati i valori della percentuale di varianza (assoluta e cumulata) e del peso dei fattori non ruotati.

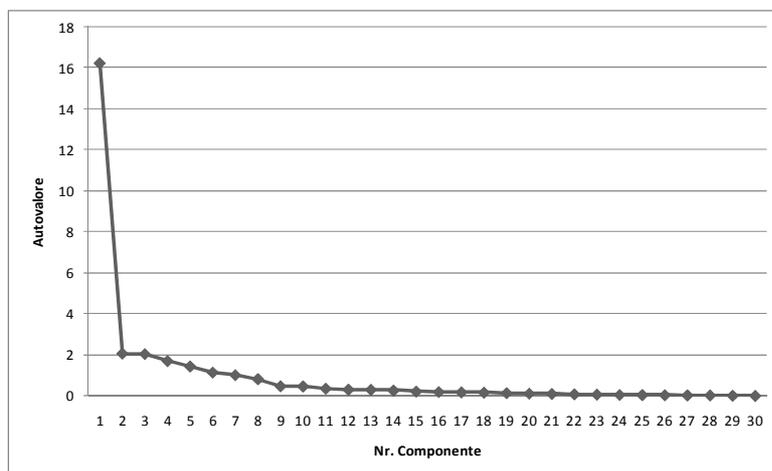


Figura 12.5 - Grafico decrescente degli autovalori (analisi fattoriale esplorativa)

Tabella 12.12 - Autovalori iniziali e pesi dei fattori non ruotati (analisi fattoriale esplorativa)

Componente	Autovalore iniziale			Pesi dei fattori non ruotati		
	Totale	% di varianza	% cumulata	Totale	% di varianza	% cumulata
1	16,223	54,077	54,077	16,223	54,077	54,077
2	2,064	6,879	60,956	2,064	6,879	60,956
3	2,040	6,801	67,757	2,040	6,801	67,757
4	1,697	5,658	73,415	1,697	5,658	73,415
5	1,438	4,795	78,210	1,438	4,795	78,210
6	1,142	3,808	82,018	1,142	3,808	82,018
7	1,017	3,389	85,406	1,017	3,389	85,406
8	,819	2,731	88,137			
9	,470	1,568	89,705			
10	,462	1,539	91,244			
11	,354	1,179	92,423			
12	,308	1,026	93,449			
13	,299	,998	94,447			
14	,258	,860	95,307			
15	,210	,699	96,006			
16	,187	,624	96,630			
17	,171	,571	97,201			
18	,161	,535	97,736			
19	,134	,445	98,181			
20	,113	,376	98,557			
21	,096	,319	98,876			
22	,078	,261	99,137			
23	,065	,218	99,355			
24	,051	,169	99,524			
25	,044	,146	99,671			
26	,034	,114	99,785			
27	,028	,094	99,878			
28	,022	,073	99,951			
29	,011	,038	99,989			
30	,003	,011	100,000			

Come si deduce dalla Tabella 12.12 sette fattori spiegano l'85,4% della varianza complessiva. Lo stesso emerge dalla Figura 12.5 dove la curva si appiattisce dal settimo componente in poi. Il numero di fattori che possono essere estratti sembra quindi pari a sette, così come ipotizzato dalla teoria e nel modello teorico di studio.

Sulla base di queste considerazioni per valutare effettivamente i fattori latenti estratti nell'analisi fattoriale esplorativa si valuta la matrice dei modelli che contiene i coefficienti di saturazione tra gli item e le relative variabili (vedi Tabella 12.13). Si ricorda che più alto è questo valore maggiore è la correlazione tra l'item e la variabile che rappresenta. Da questa matrice è possibile dedurre quali sono gli item che saturano i diversi fattori estratti e a quali variabili tali fattori estratti possono essere ricondotti. I fattori estratti dovrebbero coincidere con i sette valori culturali di integrazione identificati nel modello teorico.

Tabella 12.13 - Matrice dei modelli (analisi fattoriale esplorativa)

	Componenti						
	1	2	3	4	5	6	7
Riconoscimento emotivo 01	,879	,018	,164	,011	,050	-,060	,073
Pluralità di punti di vista 02	,705	,050	-,048	,095	-,134	,141	,210
Riconoscimento emotivo 03	,668	,244	,061	,129	,103	-,068	-,395
Riconoscimento emotivo 02	,590	,230	,092	-,002	-,129	,082	,070
Riconoscimento emotivo 04	,575	,015	,261	-,090	,009	,346	-,235
Pluralità di punti di vista 04	,505	,136	-,156	,296	-,236	,094	-,131
Pluralità di punti di vista 03	,437	,059	-,060	,261	-,228	,286	-,008
Integrità 03	,002	,906	,066	,019	,003	,044	-,222
Integrità 04	,050	,813	,072	,068	-,045	,078	-,157
Integrità 01	,114	,769	,014	,211	-,050	-,122	,160
Integrità 02	,080	,750	,132	-,151	-,072	,073	,255
Riconoscimento legale e politico 01	,069	-,053	,878	,082	-,089	-,013	,173
Riconoscimento legale e politico 03	-,035	,069	,810	,045	-,059	,134	-,179
Riconoscimento legale e politico 04	,004	,080	,810	,087	-,001	,088	-,171
Riconoscimento legale e politico 02	,091	,174	,775	-,028	-,067	,020	,180
Fiducia 03	,048	-,018	,080	,819	,020	,131	-,226
Fiducia 02	-,138	,173	,159	,723	-,067	,054	,368
Fiducia 04	,020	,095	,167	,722	,003	,122	-,279
Fiducia 01	,264	,005	,032	,689	-,130	-,056	,182
Pluralità di punti di vista 01	,155	,171	-,174	,413	-,409	,135	,145
Comprensione reciproca 01	-,148	,091	,039	,085	-,870	,047	,044
Comprensione reciproca 05	,106	-,001	,116	,070	-,688	,100	-,426
Comprensione reciproca 04	,056	,043	,175	,040	-,672	,121	-,416
Comprensione reciproca 02	,023	,205	,233	-,039	-,668	,030	,185
Comprensione reciproca 03	,384	-,081	,135	,032	-,666	-,044	,160
Solidarietà 04	,063	-,095	,093	,052	-,087	,833	-,122
Solidarietà 05	,035	,106	,153	,024	,013	,750	-,164
Solidarietà 02	,030	-,086	,167	,253	,025	,685	,115
Solidarietà 03	-,030	,277	-,027	,030	,040	,650	,470
Solidarietà 01	,028	,208	-,034	-,081	-,318	,551	,094

In Tabella 12.13 sono riportati i coefficienti di saturazione di ciascun item in relazione a ciascuno dei 7 fattori estratti. In grigio scuro sono riportati per ciascun fattore gli item che lo saturano in modo convergente, ovvero con un coefficiente superiore a 0,4, e in modo univoco, ovvero che saturano un solo fattore e non diversi contemporaneamente. Quello che emerge da questa tabella è che uno dei sette fattori estratti non viene saturato da nessun item, il settimo, mentre un item non satura in modo univoco alcun fattore, Pluralità di punti di vista 01.

Da questa prima analisi quindi sembrerebbe che i fattori da estrarre in realtà siano sei e non sette come ipotizzato nel modello teorico. Infatti, dalla Tabella 12.13 si evince che due

dei fattori ipotizzati a livello teorico – riconoscimento emotivo e pluralità di punti di vista – collassano in un solo fattore, mentre resta non saturato da alcun item il settimo fattore.

In conformità con quanto affermato nel capitolo 11 a ogni fattore dovrebbero corrispondere almeno 2 item; dalla Tabella 12.13 risulta che tale condizione è rispettata.

#### 12.4.2. Purificazione delle misure

Dall'analisi della tabella 12.13, se si esclude l'item 01 che analizza la pluralità di punti di vista, la struttura fattoriale risulta chiara e ben identificabile. A questo punto è importante valutare la validità convergente e discriminante.

Per quanto riguarda la validità convergente in Tabella 12.13 si può notare che ogni item satura solamente un fattore e il valore assoluto del *factor loading* è sempre superiore alla soglia minima di 0,4. Per quanto riguarda la validità discriminante la Tabella 12.13 mostra che viene rispettata la condizione per la quale il *factor loading* di ogni item è maggiore in relazione al fattore di cui è indicatore e inferiore in relazione a tutti gli altri fattori.

Da questa analisi inoltre emerge che gli item Riconoscimento emotivo 01, 02, 03, 04 e Pluralità di punti di vista 02, 03, 04 saturano tutti un unico fattore, in cui collassano due valori culturali di integrazione ipotizzati nel modello teorico. Tutti gli altri item saturano fattori che corrispondono perfettamente ai valori culturali di integrazione ipotizzati nel modello teorico.

La validità discriminante è inoltre verificabile attraverso l'analisi della matrice di correlazione dei componenti, Tabella 12.14, che esprime la correlazione tra i fattori estratti nell'analisi fattoriale.

Tabella 12.14 - Matrice di correlazione dei componenti (analisi fattoriale esplorativa)

Componenti	1	2	3	4	5	6	7
1	1,000						
2	,404	1,000					
3	,361	,415	1,000				
4	,392	,336	,308	1,000			
5	-,395	-,398	-,372	-,376	1,000		
6	,287	,400	,457	,369	-,406	1,000	
7	-,088	,114	-,096	-,002	-,051	-,015	1,000

Come si ricava dalla Tabella 12.14 il valore assoluto massimo dei coefficienti di correlazione tra i fattori è 0,457, nettamente inferiore alla soglia consigliata pari a 0,7. Nel caso in cui i coefficienti di correlazione fossero maggiori si avrebbe una collinearità tra i fattori estratti e quindi una correlazione tra questi.

Quello che emerge da una prima analisi fattoriale esplorativa è una presenza di sei fattori saturati in modo convergente e discriminante da tutti gli item tranne uno: Pluralità di punti di vista 01. Prima di passare all'analisi fattoriale confermativa sono state eseguite altre analisi fattoriali per verificare se effettivamente l'item Pluralità di punti di vista 01 andasse eliminato o se i fattori estratti fossero veramente solo sei. In Tabella 12.15 è riportata la sintesi dei risultati ottenuti per le analisi fattoriali precedenti all'analisi fattoriale confermativa descritta nel prossimo paragrafo.

Tabella 12.15 - Sintesi delle analisi fattoriali esplorative eseguite

Analisi fattoriale	Caratteristiche	Varianza cumulata	Nr. fattori	Risultati
Analisi fattoriale esplorativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autovalore = 1</li> <li>• Rotazione Oblimin</li> <li>• Eliminazione dell'item Pluralità di punti di vista 01</li> </ul>	85,8% sui primi sette fattori	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 sono fattori saturati 1 non viene saturato</li> <li>• Riconoscimento emotivo e Pluralità di punti di vista collassano in un unico fattore</li> <li>• Collinearità non presente massimo indice di correlazione 0,466</li> </ul>
Analisi fattoriale confermativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrazione impostata a 7 fattori</li> <li>• Rotazione Oblimin</li> <li>• Eliminazione dell'item Pluralità di punti di vista 01</li> </ul>	85,8% sui primi sette fattori	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 sono fattori saturati 1 non viene saturato</li> <li>• Riconoscimento emotivo e Pluralità di punti di vista collassano in un unico fattore</li> <li>• Collinearità non presente massimo indice di correlazione 0,466</li> </ul>
Analisi fattoriale confermativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrazione impostata a 6 fattori</li> <li>• Rotazione Oblimin</li> </ul>	82,0% sui primi 6 fattori	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 sono fattori saturati</li> <li>• Riconoscimento emotivo e Pluralità di punti di vista collassano in un unico fattore</li> <li>• La presenza dell'item Pluralità di punti di vista 01 non influenza i risultati sulla saturazione</li> <li>• Collinearità non presente massimo indice di correlazione 0,461</li> </ul>

Le successive analisi fattoriali hanno confermato che anche se vengono estratti sette fattori uno continua a non essere saturato dagli item. È quindi ormai certo che i fattori da estrarre sono sei e che il modello teorico di partenza deve essere modificato prevedendo sei valori culturali di integrazione e non sette. Questo dato ha spinto quindi a realizzare l'ultima analisi fattoriale confermativa con sei fattori, che sarà descritta di seguito.

### 12.4.3. Analisi fattoriale confermativa

A differenza del caso precedente l'analisi fattoriale condotta è di tipo confermativo. In questa analisi si impone l'estrazione di sei fattori e si elimina dalla valutazione l'item Pluralità di punti di vista 01; tale risultato porterà a modificare il modello teorico precedentemente descritto. Nella Figura 12.6 e in Tabella 12.16 sono riportati i risultati dell'analisi fattoriale confermativa.

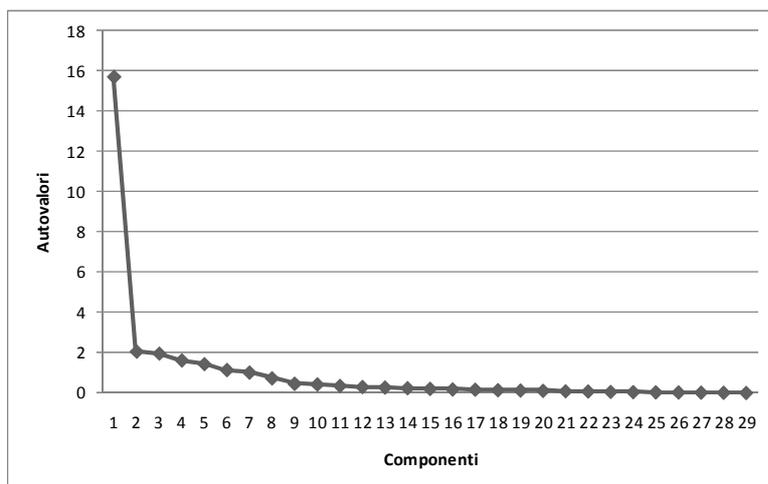


Figura 12.6 - Grafico decrescente degli autovalori (analisi fattoriale confermativa)

Tabella 12.16 - Autovalori iniziali e pesi dei fattori non ruotati (analisi fattoriale confermativa)

Componente	Autovalore iniziale			Pesi dei fattori non ruotati		
	Totale	% di varianza	% di cumulata	Totale	% di varianza	% di cumulata
1	15,664	54,012	54,012	15,664	54,012	54,012
2	2,053	7,080	61,092	2,053	7,080	61,092
3	1,958	6,753	67,846	1,958	6,753	67,846
4	1,621	5,590	73,436	1,621	5,590	73,436
5	1,434	4,946	78,382	1,434	4,946	78,382
6	1,142	3,937	82,319	1,142	3,937	82,319
7	1,016	3,502	85,821			
8	,731	2,522	88,343			
9	,462	1,593	89,936			
10	,427	1,474	91,410			
11	,354	1,219	92,629			
12	,299	1,032	93,661			
13	,274	,944	94,605			
14	,242	,833	95,438			
15	,209	,721	96,159			
16	,182	,629	96,788			
17	,169	,584	97,372			
18	,141	,488	97,860			
19	,128	,440	98,300			
20	,112	,387	98,687			
21	,090	,311	98,998			
22	,076	,261	99,259			
23	,058	,200	99,459			
24	,047	,162	99,621			
25	,038	,131	99,752			
26	,030	,102	99,854			
27	,023	,080	99,934			
28	,015	,050	99,984			
29	,005	,016	100,000			

Come ci si attendeva l'82% della varianza cumulata è spiegata dai primi sei fattori come emerge dalla Figura 12.6: dopo il sesto componente la curva diventa pressoché piatta, questo a indicare che i componenti successivi al sesto non apportano nessun contributo significativo alla spiegazione della varianza dei fattori estratti.

Analizzando poi la matrice dei modelli (vedi Tabella 12.17) è possibile definire con precisione quali sono i fattori latenti che emergono dei dati empirici.

Tabella 12.17 - Matrice dei modelli (analisi fattoriale confermativa)

	Componenti					
	1	2	3	4	5	6
Riconoscimento emotivo 03	,878	-,033	-,141	,074	,103	-,029
Riconoscimento emotivo 01	,764	,127	-,037	,089	-,078	-,094
Riconoscimento emotivo 04	,611	-,072	-,247	-,102	-,034	,349
Pluralità di punti di vista 04	,600	,006	,104	,247	-,220	,120
Pluralità di punti di vista 02	,570	,209	,159	,166	-,235	,113
Riconoscimento emotivo 02	,559	,256	-,051	,052	-,213	,075
Pluralità di punti di vista 03	,441	,035	,063	,248	-,241	,293
Integrità 02	,138	,746	-,204	-,073	-,132	,092
Integrità 01	,250	,653	-,107	,273	-,090	-,086
Integrità 03	,357	,532	-,313	-,025	,052	,129
Integrità 04	,345	,501	-,274	,043	-,016	,149
Riconoscimento legale e politico 04	,062	-,040	-,875	,053	,013	,099
Riconoscimento legale e politico 03	,016	-,053	-,861	,023	-,056	,143
Riconoscimento legale e politico 01	-,089	,081	-,809	,141	-,156	-,050
Riconoscimento legale e politico 02	-,007	,269	-,755	,029	-,130	-,002
Fiducia 02	-,225	,274	-,117	,801	-,103	,044
Fiducia 01	,183	,053	,071	,767	-,202	-,069
Fiducia 03	,189	-,242	-,132	,765	,072	,166
Fiducia 04	,206	-,183	-,257	,658	,063	,167
Comprensione reciproca 01	-,162	,025	-,046	,100	-,883	,061
Comprensione reciproca 03	,220	,029	-,011	,107	-,767	-,073
Comprensione reciproca 02	-,053	,245	-,204	,024	-,732	,026
Comprensione reciproca 05	,273	-,311	-,210	-,021	-,637	,146
Comprensione reciproca 04	,228	-,270	-,276	-,046	-,623	,169
Solidarietà 04	,067	-,130	-,094	,023	-,075	,840
Solidarietà 05	,118	-,002	-,217	-,017	,041	,772
Solidarietà 02	-,066	,008	-,097	,294	-,013	,667
Solidarietà 03	-,185	,525	,098	,143	-,039	,624
Solidarietà 01	,002	,222	,058	-,026	-,371	,555

Nella Tabella 12.17 è evidente come tutti gli item saturino tutti i fattori – celle evidenziate in grigio scuro – che quindi risultano sei. Come nell’analisi fattoriale esplorativa gli item relativi a due fattori collasano in uno solo portando alla conclusione che i valori culturali di integrazione sono sei anziché sette come ipotizzato nel modello teorico. Non c’è più alcun item che non soddisfa alcun fattore come accadeva per Pluralità di punti di vista 01 che in questa analisi è stato eliminato.

Anche questa matrice presenta validità convergente e discriminante. Ogni item satura un solo fattore con un valore del coefficiente di saturazione superiore al valore soglia 0,4 e ciascun item satura un solo fattore presentando coefficienti di saturazione molto bassi negli altri fattori, a tutti gli effetti discrimina gli altri fattori.

Dall’analisi fattoriale presentata in Tabella 12.17 si possono individuare chiaramente i sei fattori che costituiscono la variabile valori culturali di integrazione:

- 1) Riconoscimento di emozioni e opinioni;
- 2) Riconoscimento legale e politico;
- 3) Solidarietà;
- 4) Comprensione reciproca;
- 5) Fiducia;
- 6) Integrità.

Per completare l’analisi è stata valutata anche la collinearità tra i fattori. In Tabella 12.18 è evidenziata la correlazione tra i fattori estratti.

Tabella 12.18 - Matrice di correlazione dei componenti (analisi fattoriale confermativa)

Componenti	1	2	3	4	5	6
1	1,000					
2	,135	1,000				
3	-,419	-,178	1,000			
4	,370	,221	-,320	1,000		
5	-,398	-,276	,399	-,399	1,000	
6	,307	,210	-,470	,381	-,421	1,000

La condizione per la quale i coefficienti di correlazione dovrebbero essere inferiori a 0,70 è rispettata (valore massimo assoluto presente è 0,470). Quindi i fattori estratti non sono collineari. L'analisi fattoriale confermativa ha quindi dato forma definitiva alla variabile valori culturali di integrazione e ha permesso anche di testare gli item da utilizzare nel caso si volesse analizzare questa variabile in studi futuri (vedi Tabella 12.19).

Tabella 12.19 - Numero di item da utilizzare per ricerche future

Variabile	Numero di item
Riconoscimento di emozioni e opinioni	7
Riconoscimento legale e politico	4
Solidarietà	5
Comprensione reciproca	5
Fiducia	4
Integrità	4
TOTALE	29

## 12.5. Analisi di affidabilità

In questo studio per analizzare l'affidabilità delle scale utilizzate è stato impiegato il coefficiente  $\alpha$  di Cronbach i cui risultati sono riportati in Tabella 12.20.

Tutti i coefficienti di affidabilità presentano un valore superiore alla soglia limite per le scienze sociali fissata a 0,60. Inoltre per le scale dei valori solidarietà e fiducia, per le quali ci si è ampiamente ispirati alla letteratura, il valore dei coefficienti di affidabilità è superiore a 0,80, indice di scale molto affidabili (Nunnally, 1978; Hair et al., 1998). In Tabella 12.20 per completezza di trattazione sono riportati anche i coefficienti dei valori culturali che al termine dell'analisi fattoriale sono collassati in uno solo: riconoscimento emotivo e pluralità di punti di vista.

Tabella 12.20 - Consistenza interna delle scale calcolato mediante il coefficiente  $\alpha$  di Cronbach

Gruppo di item	Nr. di item	$\alpha$ di Cronbach
1. Riconoscimento di emozioni e opinioni	7	0,931
2. Riconoscimento legale e politico	4	0,953
3. Solidarietà	5	0,888
4. Comprensione reciproca	5	0,932
5. Fiducia	4	0,906
6. Integrità	4	0,931
Riconoscimento emotivo	4	0,906
Pluralità di punti di vista	4	0,928
30 item relativi ai valori culturali di integrazione	--	0,969

## 12.6. Verifica di ipotesi

Nel capitolo 9 sono state dedotte dalle domande di ricerca le ipotesi di ricerca. Le ipotesi di ricerca formulate per questo studio si focalizzano sulla seconda domanda di ricerca – in che modo i fattori per l'integrazione delle diversità culturali sono in relazione tra loro – e indagano le relazioni di correlazione e di causalità tra le variabili. Le ipotesi formulate sono (vedi Figura 12.7):

Hyp.1a – *Esiste una correlazione tra cultura organizzativa e valori culturali di integrazione?*

Hyp.1b – *Esiste una correlazione tra valori culturali di integrazione e competenze per la gestione delle diversità?*

Hyp.1c – *Esiste una correlazione tra cultura organizzativa e competenze per la gestione delle diversità?*

Hyp.2a – *È vero che la cultura organizzativa determina i valori culturali di integrazione?*

Hyp.2b – *È vero che i valori culturali di integrazione determinano le competenze per la gestione delle diversità?*

Hyp.2c – *È vero che la cultura organizzativa determina le competenze per la gestione delle diversità?*

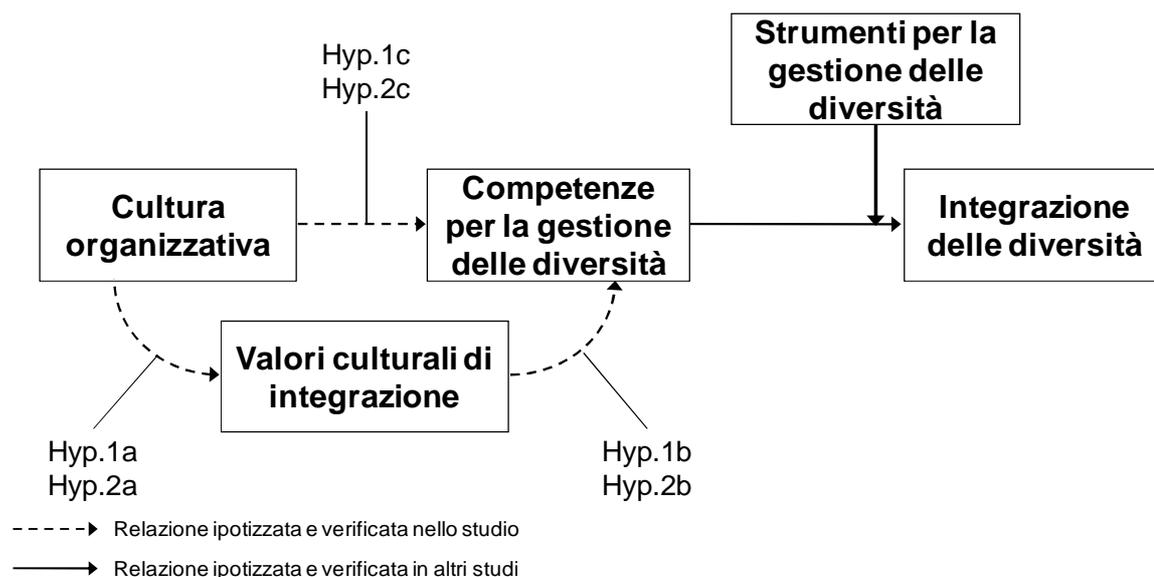


Figura 12.7 - Modello teorico di studio e ipotesi di ricerca

Al fine di verificare tali ipotesi di ricerca i dati empirici raccolti sono stati analizzati mediante la funzione di correlazione bivariata Pearson – per rispondere alle ipotesi 1 a, b, c – e la funzione di regressione lineare multipla – per rispondere alle ipotesi 2 a, b, c. Tali funzioni permetteranno non solo di verificare le ipotesi, ma anche di validare il modello. Di seguito saranno descritti i risultati ottenuti dall'analisi dei dati e verrà presentato il modello validato.

### 12.6.1. Analisi di correlazione

L'analisi di correlazione ha permesso di verificare se esiste una correlazione tra valori culturali di integrazione, cultura organizzativa e competenze manageriali per la gestione

delle diversità. Non conoscendo in anticipo la direzione di tale correlazione si è scelto di utilizzare una correlazione bivariata.

### *Correlazione tra cultura organizzativa e valori culturali di integrazione*

La prima analisi di correlazione svolta ha riguardato la cultura organizzativa e i valori culturali di integrazione, rappresentata in Tabella 12.21.

Tabella 12.21 - Correlazione tra cultura organizzativa e valori culturali di integrazione

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Riconoscimento di opinioni ed emozioni	1									
Riconoscimento legale e politico	,621**	1								
Solidarietà	,611**	,634**	1							
Comprensione reciproca	,712**	,647**	,650**	1						
Fiducia	,666**	,559**	,621**	,616**	1					
Integrità	,665**	,602**	,617**	,606**	,565**	1				
Cultura organizzativa clan	,262	,121	,117	,253	,098	,202	1			
Cultura organizzativa adhocracy	,258	<b>,377**</b>	<b>,343*</b>	,197	,175	<b>,333*</b>	,198	1		
Cultura organizzativa market	-,196	-,036	,044	-,076	-,002	,057	-,585**	,015	1	
Cultura organizzativa gerarchia	-,127	-,166	-,225	-,135	-,044	<b>-,348*</b>	-,263	-,551**	-,478**	1

\*\* $p \leq 0.01$

\* $p \leq 0.05$

Di tutte le correlazioni riportate in Tabella 12.21 quelle che interessano a questa ricerca sono quelle che riguardano le correlazioni tra valori culturali di integrazione e cultura organizzativa. Tra queste i coefficienti di correlazione significativi sono quattro – evidenziati in grigio scuro – tre dei quali si concentrano nella cultura adhocracy. I restanti coefficienti di correlazione non sono significativi e quindi non possono essere presi in considerazione.

I tre coefficienti di correlazione significativi della cultura adhocracy sono tutti positivi ciò significa che all'aumentare dell'importanza di una delle due variabili, aumenterà l'importanza anche dell'altra. Quindi al crescere dell'importanza assunta nell'organizzazione dal valore culturale riconoscimento legale e politico o solidarietà aumenterà rispettivamente con coefficiente 0,377 e 0,343 la componente adhocracy della cultura organizzativa. Viceversa la cultura hierarchy, che possiede l'altro valore di correlazione significativo, è inversamente correlata all'integrità: all'aumentare del valore integrità diminuirà la componente hierarchy dell'organizzazione o, viceversa, all'aumentare della componente hierarchy diminuirà il valore culturale integrità.

Vista la concentrazione di coefficienti significativi nella cultura adhocracy non è azzardato pensare che questa sia la cultura organizzativa che meglio delle altre facilita l'introduzione dei valori culturali di integrazione nell'organizzazione. La cultura adhocracy è propria delle aziende high-tech, è caratterizzata da output innovativi, forte spinta all'innovazione, agilità e trasformazione, flessibilità e orientamento al mercato, elevata creatività. Il leader è un imprenditore/innovatore. Tutte queste caratteristiche sembrano ben adattarsi al contesto della gestione della diversità che promuove l'apertura verso l'esterno, o il diverso, e l'approccio flessibile e integrativo.

*Correlazione tra valori culturali di integrazione e competenze manageriali per la gestione delle diversità*

La seconda analisi di correlazione ha interessato i valori culturali di integrazione e le competenze manageriali per la gestione delle diversità (vedi Tabella 12.22).

Tabella 12.22 - Correlazione tra valori culturali di integrazione e competenze manageriali per la gestione delle diversità

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	1																		
2	,621 **	1																	
3	,611 **	,634 **	1																
4	,712 **	,647 **	,650 **	1															
5	,666 **	,559 **	,621 **	,616 **	1														
6	,665 **	,602 **	,617 **	,606 **	,565 **	1													
7	,450 **	,432 **	,478 **	,294	,336 *	,343 *	1												
8	,486 **	,414 **	,399 **	,469 **	,256	,154	,494 **	1											
9	,500 **	,513 **	,419 **	,490 **	,309 *	,368 *	,589 **	,396 **	1										
10	,496 **	,541 **	,262	,499 **	,402 **	,249	,082	,485 **	,268	1									
11	,406 **	,430 **	,328 *	,311 *	,181	,210	,517 **	,451 **	,761 **	,252	1								
12	,627 **	,584 **	,412 **	,493 **	,331 *	,282	,489 **	,426 **	,712 **	,397 **	,665 **	1							
13	,350 *	,346 *	,217	,292	,236	,359 *	,457 **	,166	,686 **	,122	,548 **	,570 **	1						
14	,202	,204	,166	,407 **	,150	,172	,148	,347 *	,421 **	,230	,440 **	,325 *	,383 *	1					
15	,428 **	,553 **	,306 **	,432 **	,353 **	,411 **	,451 **	,352 **	,519 **	,422 **	,453 **	,505 **	,493 **	,362 *	1				
16	,388 *	,178	,162	,317 *	,228	,238	,200	,032	,470 **	,104	,402 **	,442 **	,506 **	,208	,226	1			
17	,216	,167	,158	,233	,325 *	,410 **	,149	,249	,264	,363 *	,183	,114	,300	,249	,491 **	,087	1		
18	,417 **	,436 **	,327 *	,129	,273	,150	,626 **	,375 *	,348 *	,293	,591 **	,534 **	,275	-,009	,464 **	,310 *	,029	1	

\*\* . p ≤ 0.01

\* . p ≤ 0.05

1	Riconoscimento di opinioni ed emozioni
2	Riconoscimento legale e politico
3	Solidarietà
4	Comprensione reciproca
5	Fiducia
6	Integrità
7	Gestione dei team
8	Gestione delle relazioni interpersonali
9	Gestione dello sviluppo degli altri
10	Gestione dell'innovazione
11	Gestione del futuro
12	Gestione del miglioramento continuo
13	Gestione della competizione
14	Motivare i lavoratori
15	Gestire il servizio al cliente
16	Gestione il processo di acculturamento
17	Gestione del sistema di controllo
18	Gestione del coordinamento

La Tabella 12.22 rappresenta invece la correlazione tra valori culturali di integrazione e competenze manageriali per la gestione delle diversità. A differenza della precedente questa matrice di correlazione presenta numerose correlazioni significative – evidenziate in

grigio scuro – tutte positive e la maggior parte di queste si concentra sulle classi di competenze riconducibili alla cultura organizzativa clan – gestire i team, gestire le relazioni interpersonali, gestire lo sviluppo degli altri – e alla cultura adhocracy – gestire l’innovazione, gestire il futuro, gestire il miglioramento continuo.

Non stupisce, visti i risultati della correlazione precedente (Tabella 12.22), che a costituire le competenze più idonee per l’implementazione dei valori culturali di integrazione siano quelle riconducibili alla cultura adhocracy. Tali competenze registrano i valori più alti dei coefficienti di correlazione significativi. Come prima quindi si potrebbe giungere a sostenere che integrando in azienda le competenze manageriali per la gestione delle diversità proprie delle culture organizzative clan e adhocracy è probabile che il livello di importanza dei valori culturali di integrazione aumenti e di conseguenza il loro grado di implementazione.

*Correlazione tra cultura organizzativa e competenze manageriali per la gestione delle diversità*

Infine la terza analisi di correlazione riguarda la cultura organizzativa e le competenze manageriali per la gestione delle diversità, rappresentata in Tabella 12.23.

Tabella 12.23 - Correlazione tra cultura organizzativa e competenze manageriali per la gestione delle diversità

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	1															
2	,198	1														
3	-,585 **	,015	1													
4	-,263	-,551 **	-,478 **	1												
5	,263	-,513 **	-,323	,199	1											
6	-,365 *	-,129	-,415 *	-,409 *	-,494 **	1										
7	,139	-,417 *	-,303	,277	-,589 **	-,396 **	1									
8	,273	,226	-,150	,029	,082	-,485 **	,268	1								
9	,071	-,480 **	-,296	,316	-,517 **	-,451 **	-,761 **	,252	1							
10	,286	-,132	-,374 *	,104	-,489 **	-,426 **	-,712 **	-,397 **	-,665 **	1						
11	,160	-,414 *	,000	-,059	-,457 **	,166	-,686 **	,122	-,548 **	-,570 **	1					
12	,128	,081	-,279	,201	,148	-,347 *	-,421 **	,230	-,440 **	-,325 *	-,383 *	1				
13	,126	-,053	-,054	-,003	-,451 **	-,352 *	-,519 **	-,422 **	-,453 **	-,505 **	-,493 **	-,362 *	1			
14	-,027	-,182	-,112	,079	,200	,032	-,470 **	,104	-,402 **	-,442 **	-,506 **	,208	,226	1		
15	,006	-,010	,047	,089	,149	,249	,264	-,363 *	,183	,114	,300	,249	-,491 **	-,087	1	
16	-,055	-,235	-,087	,127	-,626 **	-,375 *	-,348 *	,293	-,591 **	-,534 **	,275	-,009	-,464 **	-,310 *	,029	1

\*\* .  $p \leq 0.01$

\* .  $p \leq 0.05$

1	Cultura organizzativa Clan
2	Cultura organizzativa Adhocracy
3	Cultura organizzativa Market
4	Cultura organizzativa Gerarchia
5	Gestione dei team
6	Gestione delle relazioni interpersonali
7	Gestione dello sviluppo degli altri
8	Gestione dell'innovazione
9	Gestione del futuro
10	Gestione del miglioramento continuo
11	Gestione della competizione
12	Motivare i lavoratori
13	Gestire il servizio al cliente
14	Gestione il processo di acculturamento
15	Gestione del sistema di controllo
16	Gestione del coordinamento

Anche in questo caso i coefficienti significativi di correlazione tra cultura organizzativa e competenze manageriali per la gestione delle diversità non sono molti e si concentrano tutti intorno alla cultura organizzativa adhocracy – evidenziati in grigio scuro. In questo caso però i coefficienti di correlazione sono prevalentemente negativi: all'aumentare dell'importanza rivestita dalla cultura adhocracy, diminuisce la presenza o l'importanza delle competenze gestire i team, gestire lo sviluppo degli altri, gestire il futuro, gestire la competizione.

Negativamente correlate con la cultura organizzativa market sono anche le competenze gestire le relazioni interpersonali e gestire il miglioramento continuo. Mentre gestire le relazioni interpersonali è positivamente correlato con la cultura clan, competenza pertinente a questa cultura organizzativa, e la cultura hierarchy.

### *Conclusioni*

Concludendo quindi l'analisi di correlazione ha permesso di rispondere alle tre ipotesi di ricerca nel seguente modo:

Hyp.1a – *Esiste una correlazione tra cultura organizzativa e valori culturali di integrazione?* Sì, anche se le correlazioni significative si concentrano sulla cultura adhocracy che sembra quella che meglio di altre permette l'integrazione dei valori culturali di integrazione.

Hyp.1b – *Esiste una correlazione tra valori culturali di integrazione e competenze per la gestione delle diversità?* Sì.

Hyp.1c – *Esiste una correlazione tra cultura organizzativa e competenze per la gestione delle diversità?* Sì, anche se la maggior parte di tali correlazioni sono negative.

### **12.6.2. Analisi di regressione lineare multipla**

L'analisi di regressione lineare multipla consente di verificare se le relazioni causali ipotizzate in letteratura tra le variabili sono verificate anche dai dati empirici del campione di aziende selezionate per la ricerca. Si è scelto di verificare le relazioni con una regressione multipla in quanto le variabili indipendenti ipotizzate sono diverse.

#### *Regressione lineare multipla tra cultura organizzativa e valori culturali di integrazione*

Nell'analisi di regressione lineare multipla tra cultura organizzativa e valori culturali di integrazione la cultura organizzativa è considerata la variabile indipendente. I risultati della regressione sono riportati in Tabella 12.24.

Tabella 12.24 - Coefficienti standardizzati di regressione lineare multipla tra cultura organizzativa e valori culturali di integrazione

Valori culturali di integrazione (VD)	Cultura organizzativa (VI)				R <sup>2</sup>	Sig.
	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy		
Riconoscimento di emozioni e opinioni	0,087	0,175	0,154	0,065	0,093	0,032
Riconoscimento legale e politico	0,168	0,412	0,152	0,193	0,125	0,017
Solidarietà	0,210	0,331	0,231	0,159	0,095	0,031
Comprensione reciproca	0,425	0,231	0,306	0,267	0,082	0,039
Fiducia	0,446	0,347	0,494	0,504	0,077	0,042
Integrità	0,159	0,199	0,084	0,120	0,13	0,015

\*\* p ≤ 0,01

\* p ≤ 0,05

Modello eliminato perché non significativo

Come si può notare la significatività (Sig.) di ciascun modello di regressione lineare è inferiore a 0,05. Questo significa che il modello di regressione è robusto e che è possibile prendere in considerazione i coefficienti di regressione. Per contro nessuno dei coefficienti di regressione è significativo, questo significa che nessuna delle variabili indipendenti – le culture organizzative – determina in modo univoco la varianza della variabile dipendente, ma tutte concorrono a determinarne una parte.

Analizzando i coefficienti di regressione lineare si può notare che ancora una volta la cultura organizzativa adhocracy presenta il maggior numero di coefficienti di regressione più elevati – evidenziati in grigio scuro – rispetto alle altre culture organizzative. La cultura adhocracy quindi si conferma nuovamente come una cultura organizzativa su cui puntare per implementare con successo i valori culturali di integrazione.

L'analisi di regressione condotta sui dati empirici raccolti nel campione ha verificato la relazione tra cultura organizzativa e valori culturali di integrazione ipotizzata nel modello teorico.

#### *Regressione lineare tra valori culturali di integrazione e competenze manageriali per la gestione delle diversità*

Nell'analisi di regressione lineare multipla tra valori culturali di integrazione e competenze manageriali per la gestione delle diversità, i valori culturali di integrazione sono considerati la variabile indipendente. I risultati della regressione sono riportati in Tabella 12.25.

In questo caso l'analisi delle significatività del modello costringe a escludere dall'analisi la gestione dello sviluppo degli altri in quanto il grado di significatività è maggiore a 0,05. Nonostante questo la restante parte del modello ha una significatività elevata e quindi nel complesso il modello può essere considerato robusto.

Analizzando i coefficienti di regressione lineare per le altre classi di competenze innanzitutto si verifica che nessuno dei coefficienti è significativo e quindi nessuno dei coefficienti determina in modo univoco la varianza delle variabili dipendenti. Analizzando però i coefficienti di regressione è possibile notare come il maggior numero di coefficienti più elevati – evidenziati in grigio scuro – è concentrato intorno al valore culturale riconoscimento di emozioni e opinioni. Questo valore quindi più di altri sembra determinare le competenze manageriali per la gestione delle diversità.

Anche l'analisi di regressione condotta sui dati empirici raccolti nel campione ha verificato la relazione tra valori culturali di integrazione e competenze manageriali per la gestione delle diversità ipotizzata nel modello teorico.

Tabella 12.25 - Coefficienti standardizzati di regressione lineare multipla tra valori culturali di integrazione e competenze manageriali per la gestione delle diversità

Competenze manageriali (VD)		Valori culturali di integrazione (VI)						R <sup>2</sup>	Sig.
		Riconoscimento di emozioni e opinioni	Riconoscimento legale e politico	Solidarietà	Comprensione reciproca	Fiducia	Integrità		
Clan	Gestione dei team	0,228	0,105	0,305	0,156	0,011	0,057	0,164	0,010
	Gestione delle relazioni interpersonali	0,322	0,091	0,192	0,257	0,147	0,350	0,224	0,023
	Gestione dello sviluppo degli altri	0,179	0,155	0,091	0,207	0,113	0,067	0,183	0,068
Adhocracy	Gestione dell'innovazione	0,174	0,279	0,201	0,276	0,116	0,213	0,232	0,018
	Gestione del futuro	0,287	0,219	0,140	0,017	0,174	0,171	0,138	0,019
	Gestione del miglioramento continuo	0,448	0,257	0,065	0,114	0,137	0,283	0,278	0,004
Market	Gestione della competizione	0,106	0,111	0,089	0,060	0,014	0,146	0,087	0,050
	Motivare i lavoratori	0,099	0,037	0,070	0,504	0,052	0,021	0,123	0,026
	Gestione del servizio al cliente	0,027	0,282	0,130	0,151	0,047	0,068	0,170	0,009
Hierarchy	Gestione il processo di acculturamento	0,268	0,104	0,095	0,186	0,000	0,001	0,096	0,043
	Gestione del sistema di controllo	0,156	0,105	0,151	0,088	0,252	0,358	0,130	0,023
	Gestione del coordinamento	0,415	0,307	0,192	0,375	0,020	0,256	0,203	0,040

\*\* p ≤ 0,01

\* p ≤ 0,05

Modello eliminato perché non significativo

### Regressione lineare tra cultura organizzativa e competenze manageriali per la gestione delle diversità

Nell'analisi di regressione lineare multipla tra cultura organizzativa e competenze manageriali per la gestione delle diversità, la cultura organizzativa è considerata la variabile indipendente. I risultati della regressione sono riportati in Tabella 12.26.

In questo caso l'analisi delle significatività del modello costringe a escludere dall'analisi motivare i lavoratori, gestire il servizio al cliente, gestire il coordinamento in quanto il grado di significatività è maggiore a 0,05. Nonostante questo la restante parte del modello ha una significatività elevata e quindi nel complesso il modello può essere considerato robusto.

Analizzando i coefficienti di regressione lineare per le altre classi di competenze innanzitutto si verifica come nei casi precedenti che nessuno dei coefficienti è significativo e quindi nessuno dei coefficienti determina in modo univoco la varianza delle variabili dipendenti. Analizzando però i coefficienti di regressione è possibile notare come il maggior numero di coefficienti più elevati – evidenziati in grigio scuro – è concentrato intorno alla cultura market. Questa cultura organizzativa quindi più di altre sembra determinare le competenze manageriali per la gestione delle diversità.

Tabella 12.26 - Coefficienti standardizzati di regressione lineare multipla tra cultura organizzativa e competenze manageriali per la gestione delle diversità

Competenze manageriali (VD)		Cultura organizzativa (VI)				R <sup>2</sup>	Sig.
		Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy		
Clan	Gestione dei team	0,123	0,335	0,376	0,309	0,292	0,037
	Gestione delle relazioni interpersonali	0,582	0,185	0,395	0,683	0,165	0,051
	Gestione dello sviluppo degli altri	0,149	0,348	0,414	0,253	0,114	0,021
Adhocracy	Gestione dell'innovazione	0,527	0,296	0,453	0,542	0,089	0,034
	Gestione del futuro	0,253	0,381	0,493	0,321	0,124	0,017
	Gestione del miglioramento continuo	0,218	0,245	0,568	0,399	0,100	0,028
Market	Gestione della competizione	0,002	0,445	0,169	0,363	0,123	0,017
	Motivare i lavoratori	0,057	0,085	0,083	0,148	0,040	0,074
	Gestione del servizio al cliente	0,127	0,030	0,055	0,039	0,008	0,098
Hierarchy	Gestione il processo di acculturamento	0,347	0,270	0,479	0,414	0,052	0,053
	Gestione del sistema di controllo	0,415	0,190	0,527	0,527	0,051	0,054
	Gestione del coordinamento	0,257	0,189	0,324	0,258	0,028	0,084

\*\*  $p \leq 0,01$

\*  $p \leq 0,05$

Modello eliminato perché non significativo

Tale risultato della regressione stupisce in quanto è la prima volta nel corso dell'intera analisi che la cultura organizzativa market presenta i risultati migliori. Nel caso quindi della relazione causale tra cultura organizzativa e competenze manageriali per la gestione delle diversità è la cultura market che determina il maggior numero di competenze, lasciando alla cultura adhocracy solo la determinazione della gestione della competizione che non è nemmeno una competenza propria di questa cultura organizzativa.

Concludendo l'analisi di regressione condotta sui dati empirici raccolti nel campione ha verificato la relazione causale tra cultura organizzativa e competenze manageriali per la gestione delle diversità ipotizzata nel modello teorico.

### Conclusioni

L'analisi di correlazione ha permesso quindi di rispondere alle tre ipotesi di ricerca nel seguente modo:

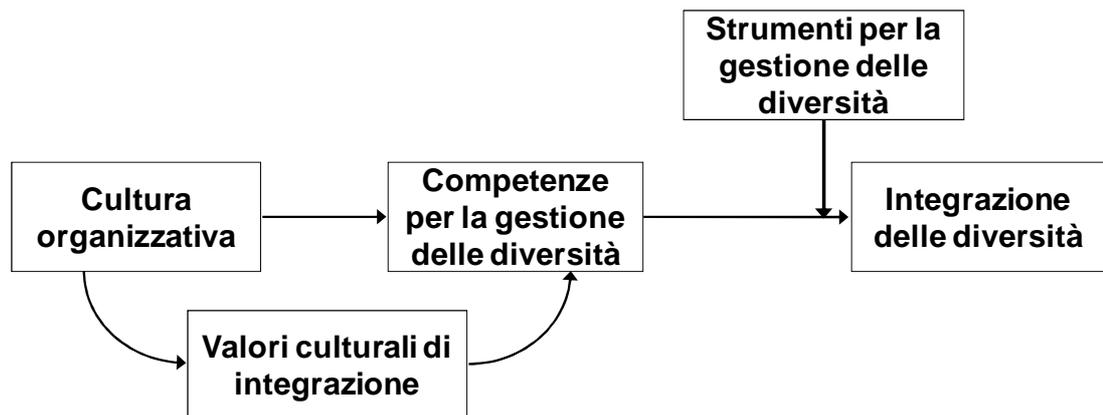
Hyp.2a – È vero che la cultura organizzativa determina i valori culturali di integrazione? Sì.

Hyp.2b – È vero che i valori culturali di integrazione determinano le competenze per la gestione delle diversità? Sì

Hyp.2c – È vero che la cultura organizzativa determina le competenze per la gestione delle diversità? Sì

Per completezza di analisi la regressione lineare multipla è stata condotta anche invertendo in ciascun modello le variabili indipendenti con le variabili dipendenti al fine di testare rapidamente la non sussistenza della relazione inversa. Dall'analisi è emerso che nessuno dei modelli con le "variabili invertite" era significativo e pertanto non è stato possibile prendere in considerazione i coefficienti di regressione lineare.

Grazie all'analisi introduttiva dei requisiti necessari alla gestione della diversità è stato possibile verificare come cultura organizzativa, valori culturali di integrazione e competenze manageriali per la gestione delle diversità siano dei fattori necessari alla gestione della diversità – obiettivo della ricerca (capitolo 7). Inoltre grazie alla ricerca empirica e all'analisi dei dati mediante le funzioni statistiche è stato possibile testare il modello teorico di studio e le relazioni causali tra le variabili. Il modello quindi trova la sua forma definitiva (vedi Figura 12.8).



*Figura 12.8 - Modello teorico verificato nello studio*



## 13. Conclusioni

L'obiettivo della ricerca – capitolo 7 – è verificare se cultura organizzativa, valori culturali di integrazione e competenze manageriali sono i requisiti necessari per una efficace implementazione delle politiche di gestione della diversità e quali sono i nessi causali tra loro. Al fine di raggiungere tale obiettivo, dopo un'accurata analisi della letteratura che ha portato a identificare le caratteristiche e i principali modelli per la gestione della diversità, è stato formulato un modello teorico di studio che ha guidato l'analisi, vedi Figura 13.1.

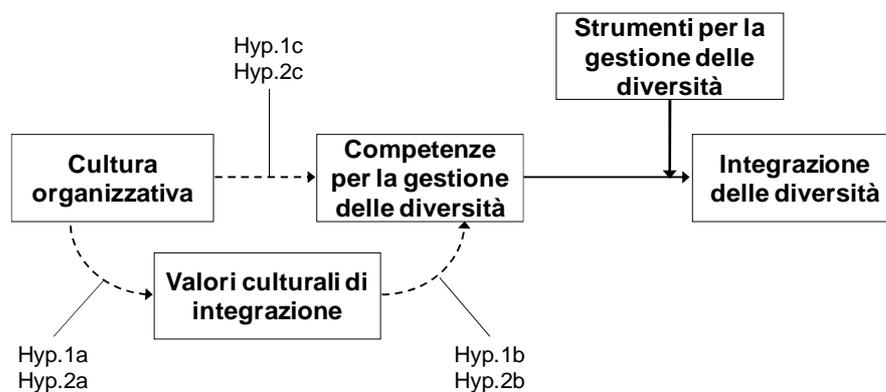


Figura 13.1 - Modello di studio teorico formulato per questa ricerca con variabili e nessi causali da verificare

In relazione a tale modello di studio e per raggiungere l'obiettivo principale della ricerca sono state formulate delle domande di ricerca, tradotte poi in ipotesi di ricerca – espresse nel capitolo 9 – per verificare non solo il ruolo delle variabili che costituiscono il modello nell'implementazione di politiche di gestione della diversità, ma anche i loro nessi causali.

La ricerca è stata condotta mediante casi studio multipli, ma la raccolta dei dati è avvenuta mediante interviste semi-strutturate e un questionario. Le interviste semi-strutturate, rivolte ai responsabili delle risorse umane, hanno consentito di verificare che cultura organizzativa, valori culturali di integrazione e competenze manageriali sono degli elementi che effettivamente possono facilitare l'implementazione e il successo delle politiche di gestione della diversità. Il questionario invece ha consentito di raccogliere i dati necessari all'interno di un ampio campione di rispondenti.

I dati raccolti mediante questionario sono stati elaborati con il software statistico SPSS® che ha consentito di effettuare analisi di correlazione e regressione lineare multipla. Tali

analisi hanno infine permesso di rispondere alle ipotesi di ricerca e di validare le variabili del modello e i nessi causali ipotizzati tra queste ultime. Al termine della ricerca è stato possibile validare il modello così com'è rappresentato in Figura 13.2.

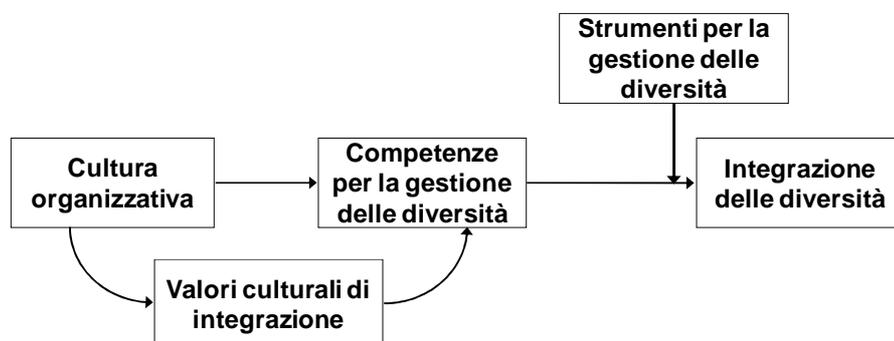


Figura 13.2 - Modello teorico di studio validato dalla ricerca empirica

Di seguito saranno descritti i risultati ottenuti sia in termini teorici sia in termini di implicazioni manageriali, mentre l'ultima parte del capitolo sarà dedicata ai limiti della ricerca e ai conseguenti sviluppi futuri.

---

### 13.1. Implicazioni teoriche

---

La ricerca condotta ha permesso di verificare empiricamente che, così come sostenuto in letteratura, cultura organizzativa, valori culturali di integrazione e competenze manageriali sono i requisiti su cui le aziende puntano per facilitare l'implementazione delle politiche di gestione della diversità. Questo ha permesso di rispondere alla prima domanda di ricerca.

L'elemento tra i tre che più influenza il processo di implementazione delle politiche di gestione della diversità sono le competenze manageriali. Queste ultime, infatti, sono le leve su cui poter agire per introdurre con efficacia le politiche di gestione della diversità. Gli uomini, le loro competenze, ma anche le loro attitudini, il loro carattere, il loro modo di gestire il gruppo e i membri dell'organizzazione hanno un'influenza notevole sul successo delle politiche di gestione della diversità.

Un'altra importante implicazione teorica è la verifica dei nessi causali tra le variabili del modello. Tale verifica è stata resa possibile dall'analisi statistica dei dati. La funzione di correlazione, prima, e la funzione di regressione lineare multipla, poi, hanno evidenziato come i nessi causali ipotizzati da letteratura siano effettivamente verificati. Si può sostenere quindi che è la cultura organizzativa che determina i valori culturali di integrazione. Dallo studio della cultura organizzativa, infatti, emerge che essa è costituita sì da valori, che ne rappresentano la parte più interna e importante, ma anche da eroi, simboli e rituali. È abbastanza naturale quindi che questi ultimi tre elementi – simboli, eroi, rituali – possano influire sullo sviluppo dei valori dell'organizzazione.

Inoltre la cultura organizzativa determina anche le competenze manageriali per la gestione delle diversità. È la presenza di una determinata cultura organizzativa che richiama la presenza di definite competenze manageriali: se la cultura è orientata all'integrazione delle diversità, le competenze manageriali saranno quelle che meglio consentono di implementare tali comportamenti. Se la cultura organizzativa è orientata in prevalenza al controllo, saranno necessarie competenze più orientate al comando, alla disciplina, all'ordine.

Infine sono i valori culturali di integrazione che determinano le competenze. Così come la cultura organizzativa richiama definite competenze manageriali, così anche i valori culturali, parte fondamentale della cultura organizzativa, richiamano definite competenze manageriali. Anche in questo caso la presenza di valori di integrazione nell'organizzazione, richiama al proprio interno solo competenze che per natura, carattere, formazione, cultura, possiedono e soprattutto condividono pienamente tali valori organizzativi. Le competenze inoltre sono legate all'integrazione delle diversità e tale legame è mediato dagli strumenti e dalle politiche di gestione della diversità (Simons et al., 1999; Sadri e Tran, 2002; Härtel, 2004; Ayoko e Härtel, 2006).

---

## **13.2. Implicazioni manageriali**

---

La ricerca ha permesso inoltre di ottenere alcune importanti implicazioni manageriali. Ha consentito di identificare quali sono la cultura organizzativa che meglio delle altre sembra facilitare l'integrazione delle diversità. Non solo. La ricerca ha individuato anche quali sono le competenze migliori per la gestione della diversità.

L'analisi di correlazione condotta tra valori culturali di integrazione e le quattro tipologie di cultura organizzativa individuate nel modello di Cameron e Quinn (1999) – clan, adhocracy, market e hierarchy – ha evidenziato come sia la cultura organizzativa adhocracy quella che meglio delle altre si correla con i valori culturali di integrazione: tutti i coefficienti di correlazione sono positivi e tre su sei sono significativi. Questo induce a credere che l'introduzione di elementi della cultura adhocracy all'interno della cultura organizzativa dominante attuale possa facilitare l'integrazione delle diversità. Viceversa la componente di cultura organizzativa hierarchy dovrebbe essere quanto più possibile ridotta. Dall'analisi di correlazione, infatti, emerge che i coefficienti sono negativi, questo implica che la presenza di elementi della cultura hierarchy determina una riduzione dei valori culturali di integrazione.

Per quanto riguarda le competenze manageriali la ricerca ha evidenziato che i valori culturali di integrazione sono maggiormente presenti se l'organizzazione possiede competenze manageriali proprie delle culture clan e adhocracy. L'analisi di correlazione tra i valori culturali di integrazione e le competenze manageriali evidenzia come siano le competenze proprie della cultura clan – gestire i team, gestire le relazioni interpersonali e gestire lo sviluppo degli altri – e della cultura adhocracy – gestire l'innovazione, gestire il futuro e gestire il miglioramento continuo – a correlarsi in modo ottimale con i valori culturali di integrazione. Questo implica che la presenza nell'organizzazione dei valori culturali di integrazione richiede che i propri manager o team leader possiedano le competenze proprie della cultura clan e adhocracy. Viceversa ricercare persone che abbiano le competenze proprie della cultura clan e adhocracy facilita l'organizzazione a implementare i valori di integrazione.

Per contro, così come nel caso della cultura organizzativa, le competenze manageriali proprie della cultura hierarchy – gestire il processo di acculturamento, gestire il sistema di controllo e gestire il coordinamento – sono correlate positivamente con i valori culturali di integrazione, ma con un coefficiente di correlazione molto più basso. L'effetto quindi della presenza di questo tipo di competenze nell'organizzazione sembra produrre un effetto più ridotto e meno importante sui valori culturali di integrazione.

---

### 13.3. Limiti della ricerca e sviluppi futuri

---

La ricerca presenta dei limiti che costituiscono però anche lo spunto per possibili sviluppi futuri. Il primo limite è la dimensione del campione. I settanta rispondenti fanno sì che l'incidenza che la dimensione del campione ha sulla significatività dei risultati sia "media", la potenza statistica del test è pari a 0,8. Sicuramente un campione più ampio consentirebbe di avere una maggiore significatività dell'analisi di correlazione e dell'analisi di regressione lineare. Attualmente questa dimensione del campione non permette di affermare con certezza che le correlazioni e i rapporti causali siano tutti significativi. Tale problema si riscontra in modo particolare quando si analizza la correlazione tra cultura organizzativa e valori culturali di integrazione. Un possibile sviluppo futuro è estendere la ricerca coinvolgendo un numero maggiore di rispondenti e quindi un numero più elevato di aziende.

Un secondo importante limite della ricerca risiede nella metodologia scelta. È stato noto fin dall'inizio dell'analisi che i casi studio multipli non consentono di conferire alla ricerca una generalizzabilità elevata. Sicuramente rispetto al caso studio singolo, la generalizzabilità dei risultati è maggiore, ma non tale da poter affermare che i risultati raggiunti nella ricerca possano essere estesi alla maggior parte dei casi. Un possibile sviluppo futuro potrebbe essere quello di utilizzare una metodologia di ricerca basata su survey. Questa consentirebbe di avere un campione di rispondenti molto più ampio e conseguentemente di ottenere una maggiore generalizzabilità dei risultati.

Inoltre viene lasciata fuori dall'oggetto di studio l'effettiva integrazione delle persone che non viene misurata e viene data per certa, anche questo costituisce un importante limite della ricerca. Un possibile sviluppo futuro del modello è integrare nello studio anche la misura dell'integrazione, implementata proprio grazie alle competenze manageriali che più di altre facilitano l'implementazione di pratiche di gestione della diversità (Simons et al., 1999; Sadri e Tran, 2002; Härtel, 2004; Ayoko e Hartel, 2006).

Infine un limite della ricerca è che essa si focalizza sullo studio della gestione delle diversità culturali. Potrebbe essere interessante estendere questa ricerca anche all'analisi, mediante lo stesso modello, delle diversità di genere, di età e di ruolo organizzativo, che dopo la diversità culturale sono quelle maggiormente presenti nelle organizzazioni.

Si ritiene opportuno sottolineare che tali risultati e la ricerca intera si basano su un modello per lo studio della cultura organizzativa, il Competing Value Framework (Quinn e Rohrbaugh, 1983), che delinea certe caratteristiche organizzative e definite competenze. Se tale modello cambiasse, è possibile che possano cambiare i risultati dell'intera ricerca. Un ulteriore possibile sviluppo futuro quindi sarebbe quello di eseguire nuovamente la ricerca utilizzando diversi modelli di riferimento per la cultura organizzativa.

# **PARTE V – APPENDICI**





**UDINE UNIVERSITY (ITALY)  
DEPARTMENT OF ELECTRICAL MANAGERIAL MECHANICAL ENGINEERING  
MANAGEMENT ENGINEERING LABORATORY**



## **STUDYING THE INTEGRATION CULTURAL VALUES AND ORGANISATIONAL CULTURE**

The aim of research is to study the integration cultural values and the organisational culture of your organisation.

The integration cultural values enable members of every ethnic group, culture and religion to be integrated in their organisations. These values share in creation of an organisational climate which allows each member to give organisation the best of his/her possibilities in line with his/her skills and capabilities.

The questionnaire – anonymous – analyses the integration cultural values and the organisational climate in your organisation. In order to realize it, the questionnaire has been divided into 3 parts. The first one is directed towards gathering personal data, the second one aims at analysing the integration cultural values, the last part aims at studying the features of organisational culture. The typesetting will last 15 minutes.

When the researcher, Erika Bernardi Ph.D.Candidate of Udine University, during the questionnaire processing, have thought that the questions were not clear, she have proposed some examples of typesetting. However the researcher is at your disposal. You can contact her by e-mail at address [erika.bernardi@uniud.it](mailto:erika.bernardi@uniud.it) or by telephone at telephone number **+ 39 0432 558043**

Please save the completed questionnaire and send it to the e-mail address [diversity.research@uniud.it](mailto:diversity.research@uniud.it)

Thanks for your attention and your time.

Erika Bernardi, Ph.D.Candidate in Management Engineering of Udine University (Italy).

*Phone +39 0432 558043*

*Mobile +39 339 2600369*

*Fax +39 0432 558251*

[Start questionnaire](#)

## PERSONAL DATA

If multiple responses are expected, mark the right answers with an 'x'

[Back to General information](#)

### 1. Gender

Male	
Female	

### 2. Age

0
---

### 3. Ethnic group/Nationality (English, American, Afro-American, Arab, Italian, Catalan, Bosnian, etc.)

0
---

### 4. Religion

0
---

### 5. Educational degree

BACHELOR	
MASTER	
Ph.D.	
OTHERS	

### 6. How long have you been working in this organisation?

LESS THAN 1 YEAR	
1-5 YEARS	
5-10 YEARS	
10-15 YEARS	
15-20 YEARS	
MORE THAN 20 YEARS	

### 7. Which is your organisational function (purchasing, project manager, designer, etc.)?

0
---

### 8. Which type of contract do you have?

0
---

**Finished**

[Go on with questionnaire](#)

[Back to General information](#)

## INTEGRATION CULTURAL VALUES

**Finished**

[Back to General information](#)

		Not important or absent				
		1	2	3	4	5
<p><b>Please mark the importance degree of each statement with an 'x', considering your organisation; from value 1 (Not important or absent) to value 5 (Very important)</b></p>						
1	How much does your organisation judge important to recognize the all members' freedom to express their emotions in line with their culture/customs					
2	How much does your organisation judge important to create a common and shared form of emotions expression, which combines the different forms of emotions expression of all members					
3	How much does your organisation judge important to recognize the same civil and human rights to all members					
4	How much does your organisation judge important to recognize all its members as unique persons (with the same civil and human rights) and as different ones (with their own specificities) - different but equal					
5	How much does your organisation judge important to share the same responsibilities both in successes and failures					
6	How much does your organisation judge important the workgroup and the group outcomes for the achievement of an organisation goal					
7	How much does your organisation judge important the mutual help between all organisation members in positions of necessity					
8	How much does your organisation judge important the integration of diverse opinions and standpoints during work meetings and funny moments at work					
9	How much does your organisation judge important to encourage the dialog between all members to understand the cultural values of each organisation member					
10	How much does your organisation judge important to encourage the dialog between all group members to integrate persons of different cultures					
11	How much does your organisation judge important the balanced discussion in the group to achieve solutions to problems					
12	How much does your organisation judge important the all members' freedom of expression and speech in decision-making and problem-solving processes					
13	How much does your organisation judge important the collaboration between all group members to develop trust relationships					
14	How much does your organisation judge important the loyalty between all group members to develop relationships of trust					
15	How much does your organisation judge important the coherence of the organisation in its main values					
16	How much does your organisation judge important the coherence of members in their moral and personal values					

**Finished**

[Go on with questionnaire](#)

[Back to General information](#)

## ORGANISATIONAL CULTURE

This part of questionnaire consists of 7 items. Each item has four alternatives. Divide 100 points among these four alternatives, depending on the extent to which each alternative is similar to your own organisation. Give a higher number of points to the alternative that is most similar to your organisation. There aren't right answers. Example

**Finished**

[Back to General information](#)

1. Dominant Characteristics		Culture	
		Now	Preferred
A.	The organisation is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of them		
B.	The organisation is a very dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks		
C.	The organisation is very results-oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement-oriented		
D.	The organisation is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do		
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
		<b>Total must be 100</b>	<b>Total must be 100</b>

2. Organisational Leadership		Culture	
		Now	Preferred
A.	The leadership in the organisation is generally considered to exemplify mentoring, facilitating, or nurturing		
B.	The leadership in the organisation is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovation, or risk taking		
C.	The leadership in the organisation is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus		
D.	The organisation is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do		
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
		<b>Total must be 100</b>	<b>Total must be 100</b>

3. Management of Employees		Culture	
		Now	Preferred
A.	The management style in the organisation is characterized by teamwork, consensus, and participation		
B.	The management style in the organisation is characterized by individual risk taking, innovation, freedom, and uniqueness		
C.	The management style in the organisation is characterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement		
D.	The management style in the organisation is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships		
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
		<b>Total must be 100</b>	<b>Total must be 100</b>

4. Organisation Glue		Culture	
		Now	Preferred
A.	The glue that holds the organisation together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organisation runs high		
B.	The glue that holds the organisation together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge		
C.	The glue that holds the organisation together is the emphasis on achievement and goal accomplishment		
D.	The glue that holds the organisation together is formal rules and policies. Maintaining a smooth-running organisation is important		
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
		<b>Total must be 100</b>	<b>Total must be 100</b>

5. Strategic Emphasis		Culture	
		Now	Preferred
A.	The organisation emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist		
B.	The organisation emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued		
C.	The organisation emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant		
D.	The organisation emphasizes permanence and stability. Efficiency, control, and smooth operations are important		
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
		<b>Total must be 100</b>	<b>Total must be 100</b>

6. Criteria of Success		Culture	
		Now	Preferred
A.	The organisation defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment, and concern for people		
B.	The organisation defines success on the basis of having the most unique or newest products. It is a product leader and innovator		
C.	The organisation defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key		
D.	The organisation defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling, and low-cost production are critical		
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
		<b>Total must be 100</b>	<b>Total must be 100</b>

## INTEGRATION VALUES

[Back to General information](#)

		Strongly Disagree	Moderately Disagree	Slightly Agree and/or Slightly Disagree	Moderately Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5
1	I stimulate each member of my group to recognize the different ways of emotion expression to all members of my group					
2	I recognize and allow each member of my group to express their sentiments in line with their culture/customs					
3	I encourage the recognition of the same human and civil rights to every member of my group both in work activities and in professional career					
4	I commit myself actively to guarantee the same human and civil rights to every member of my group both in work activities and in career					
5	I promote the mutual and jointly liable help and support among each member of my group					
6	If it is necessary, I'm always ready to help all members of my group for both professional and personal problems					
7	I promote the integration of opinions of all members of my group during meetings and professional or funny discussions					
8	I ask explicitly the opinion of all members of my group during meetings and professional discussions					
9	I encourage the participation of all members of my group in decision-making and problem-solving processes					
10	I integrate all members of my group in decision-making and problem-solving processes					
11	I support the development of trust relationships among each member of my group, promoting dialog and openness among them					
12	I try to develop a trust relationship between me and my group members listening to them when they have some problems giving them some suggestions					
13	I encourage moral integrity among each member of my group					
14	I follow my moral integrity in my behaviour and relationships with others members of my group					

Finished

[Go on with questionnaire](#)

[Back to General information](#)

## MANAGEMENT SKILLS

[Back to General information](#)

Please respond to the items as you actually behave. Mark with 'x' each statement in line with your level of agree; from 1 (Strongly disagree) to 5 (Strongly agree)

		Strongly Disagree	Moderately Disagree	Slightly Agree and/or Slightly Disagree	Moderately Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5
1	I encourage others in my group to generate new ideas and methods					
2	I keep close track of how my group is performing					
3	When someone comes up with a new idea, I help sponsor them to follow through on it					
4	I make certain that all employees are clear about our policies, values, and objectives					
5	I foster a sense of competitiveness that helps members of my work group perform at higher levels than members of other work groups					
6	I create an environment where involvement and participation in decisions are encouraged and rewarded					
7	I give others assignments and responsibilities that provide opportunities for their personal growth and development					
8	I help others visualize a new kind of future that includes possibilities as well as probabilities					
9	I push my group to achieve world-class competitive performance in service and/or products					
10	By empowering others in my work group, I foster a motivational climate that energizes everyone involved					
11	I make sure that we assess how well we are meeting our customers' expectations					
12	I coordinate regularly with managers in other groups in my organization					
13	I routinely share information across functional boundaries in my organization to facilitate coordination					
14	I use a measurement system that consistently monitors both work processes and outcomes					
15	I facilitate a climate of aggressiveness and intensity in my work group					
16	I facilitate a climate of continuous improvement in my work group					
17	I capture the imagination and emotional commitment of others when I talk about my vision of the future					
18	I facilitate a work environment where peers as well as subordinates learn from and help develop one another					
19	I listen openly and attentively to others who give me their ideas, even when I disagree					
20	When leading a work group, I ensure collaboration and positive conflict resolution among work group members					
21	I foster trust and openness by showing understanding for the point of view of individuals who come to me with problems or concerns					
22	I encourage all employees to make small improvements continuously in the way they do their jobs					
23	I make sure that my group continually gathers information on our customers' needs and preferences					
24	I establish ceremonies and rewards in my work group that reinforce the values and culture of our organization					

**THE QUESTIONNAIRE IS OVER  
PLEASE SAVE IT BEFORE CLOSING  
PLEASE SEND IT TO EMAIL ADDRESS [diversity.research@uniud.it](mailto:diversity.research@uniud.it)**

**THANKS FOR YOUR COLLABORATION**

## Appendice B – Progettazione dell'intervista semi-strutturata

---

### B.1. Progettazione dell'intervista semi-strutturata

---

L'analisi della letteratura e le ricerche condotte in precedenza sul tema della gestione della diversità hanno permesso di elaborare delle domande pertinenti per verificare se cultura organizzativa, valori culturali di integrazione e competenze manageriali sono degli elementi su cui agire per implementare con successo le politiche di gestione della diversità, obiettivo della ricerca. Di seguito si presentano in sintesi i tre passi compiuti per formulare le domande delle interviste semi-strutturate:

- 1) scelta delle persone da intervistate;
- 2) definizione dei concetti da analizzare;
- 3) formulazione delle domande.

#### *1. Scelta delle persone da intervistare.*

In base allo studio della letteratura è emerso che l'ambito delle risorse umane è il contesto all'interno del quale nasce e si sviluppa la gestione della diversità (Costa e Gianecchini, 2009). La funzione risorse umane, infatti, è la più sensibile alle esigenze dei membri di un'organizzazione ed è la funzione direttamente coinvolta nel processo di formazione della forza lavoro. Inoltre in un ambiente dove importanti eventi sociali, come le migrazioni e la femminilizzazione del mercato del lavoro, producono una forza lavoro diversa per genere, cultura, religione, le tradizionali pratiche di gestione delle risorse umane – selezione, reclutamento, formazione e sistema di *rewarding* – finiscono con il risultare obsolete e inadeguate (Tung, 1993). Per gestire una forza lavoro multiculturale, nel rispetto delle diverse tradizioni e culture (Iles, 1995), risulta necessario implementare un nuovo approccio di gestione delle risorse umane che integri e valorizzi le diversità.

Alla luce di queste importanti affermazioni è risultato naturale coinvolgere *in primis* i responsabili delle risorse umane nello sviluppo della ricerca e in particolare nella realizzazione di questa prima parte dell'indagine empirica. Gli intervistati sono i responsabili delle risorse umane delle aziende coinvolte nella ricerca e un loro stretto collaboratore. Tale scelta permette di triangolare le informazioni (Eisenhardt, 1989; Forza, 2002).

## *2. Definizione dei concetti da analizzare*

L'analisi della letteratura sul tema della gestione della diversità ha messo in evidenza come in questi anni le organizzazioni e i ricercatori hanno prestato notevole importanza alla dimensione strategica delle politiche, dei sistemi e dei processi di gestione della diversità, mentre molta meno importanza è stata data alla dimensione normativa e valoriale. Tale scempenso ha fatto sì che molte organizzazioni che hanno tentato di implementare politiche di gestione della diversità hanno poi registrato un fallimento (Cox, 2001; Pless e Maak, 2004). Infatti, il problema della discordanza tra intenti e risultati nasce da una cultura organizzativa non orientata all'integrazione delle diversità e priva dei valori culturali di integrazione che consentono di implementare tali pratiche.

Diversi autori in pubblicazioni distinte hanno tentato di individuare quali possano essere i requisiti necessari per una efficace implementazione delle politiche di gestione della diversità. Cox e Blake (1991), Cox (1993), Cox e Beale (1997), Hicks-Clarke e Iles (2000), Cuomo e Mapelli (2007), per citare solo i principali, hanno individuato nella cultura organizzativa, favorevole all'accoglimento della diversità uno degli elementi fondamentali senza i quali non sarebbe possibile neanche pensare di implementare politiche di gestione della diversità.

Un altro elemento importante per la gestione della diversità sono i valori dell'organizzazione, orientati all'integrazione. Sono in particolare Pless e Maak (2004) a sostenere il ruolo decisivo che i valori culturali di integrazione giocano nello sviluppo di un clima organizzativo favorevole all'implementazione di tali politiche. Infine Cross (1996), Cox e Beale (1997), Pelled (1997), Pless e Maak (2004) individuano nelle competenze manageriali le leve su cui agire per implementare nell'organizzazione politiche di gestione della diversità. Essi sostengono che le competenze sono lo strumento principale su cui agire per implementare con successo queste politiche.

Altri autori individuano anche negli strumenti per lo sviluppo delle competenze manageriali una delle possibili variabili che consentono di implementare efficacemente politiche di gestione della diversità. In realtà tali strumenti possono entrare in gioco solo in un secondo momento quando le politiche sono già state introdotte per sviluppare le competenze del management e sensibilizzarlo ulteriormente alla gestione della diversità (Cox e Beale, 1997).

---

## **B.2. Formulazione delle domande per l'intervista semi-strutturata**

---

Alla luce di quanto presentato nel paragrafo precedente e individuate nella cultura organizzativa, nei valori culturali di integrazione e nelle competenze del management le variabili necessarie per l'implementazione di politiche della gestione della diversità, si passa a formulare le domande. Tali domande sono poste ai responsabili delle risorse umane delle aziende coinvolte nel progetto di ricerca al fine di rispondere alla prima domanda di ricerca – vedi capitolo 9.

- 1) Da quanto tempo avete implementato approcci di gestione della diversità?
- 2) Quali sono le motivazioni che vi hanno spinto a utilizzare questo approccio?
- 3) Chi sono i destinatari di tali politiche?
- 4) Gestire persone diverse è particolarmente gravoso?

- 5) Prima di implementare le politiche di gestione della diversità avete proceduto a effettuare qualche forma di analisi organizzativa per verificare che il clima organizzativo favorisse l'implementazione di tali approcci?
- 6) Quali sono stati gli elementi su cui avete agito per facilitare l'implementazione di tali politiche.
- 7) Che ruolo ha la cultura organizzativa nel processo di implementazione di politiche di gestione della diversità?
- 8) Che ruolo hanno i valori culturali di integrazione nel processo di implementazione di politiche di gestione della diversità?
- 9) Che ruolo hanno le competenze manageriali nel processo di implementazione di politiche di gestione della diversità?
- 10) Come avete agito per promuovere i programmi di gestione della diversità?
- 11) State già ottenendo qualche risultato? Se s' di che tipo sono?



## Appendice C – Report dei casi studio

### C.1. Introduzione

Nella terza e ultima appendice saranno riportati i report dei casi studio condotti nel corso della ricerca. In questa appendice sono esposti i risultati delle aziende prese singolarmente e non confrontate con le altre aziende che hanno preso parte al progetto di ricerca. Per l'analisi comparata dei risultati ottenuti dalle singole aziende si rimanda al capitolo 12 che riporta per esteso i risultati della ricerca tra cui la comparazione tra le quattro aziende.

Le caratteristiche delle quattro aziende la cui denominazione è stata omessa per ragioni di riservatezza sono riportate in Tabella C.1.

Tabella C.1 - Caratteristiche principali delle aziende coinvolte nella ricerca

Azienda	Caratteristiche		Unità di indagine
 Azienda 1	Settore	Edile	<u>3 cantieri edili:</u> Italia; Qatar; Kazakistan
	Fatturato	493.000.000 € (2008)	
	Dipendenti	circa 1.700 (2008)	
	Prodotti	Edilizia commerciale, direzionale, industriale	
 Azienda 2	Settore	Assicurativo, finanziario e immobiliare	<u>11 gruppi</u> di sviluppo strategico
	Fatturato	70.000.000.000 € (2008)	
	Dipendenti	più di 10.000 in Italia (2008)	
	Prodotti	Pacchetti assicurativi, bancari, finanziari	
 Azienda 3	Settore	Automobilistico	<u>Funzione risorse umane</u>
	Fatturato	7.000.000.000 \$ (2008)	
	Dipendenti	circa 31.500 (2008)	
	Prodotti	Macchine movimento terra	
 Azienda 4	Settore	Edile	<u>3 gruppi di lavoro</u> funzioni Risorse umane, ICT e Amministrazione e controllo
	Fatturato	28.000.000.000 \$ (2008)	
	Dipendenti	oltre 53.000 (2008)	
	Prodotti	Infrastrutture, impianti industriali e opere civili	

---

## Azienda 1 – Settore edile

---

### Descrizione dell'azienda

L'azienda nella sua configurazione attuale si è costituita nel 1970. In essa sono confluite due grandi realtà edili italiane: la prima, fondata alla fine dell'800 e apprezzata per le sue opere di ingegneria in Italia e in vari paesi dell'Africa, dell'Asia e dell'America Latina; la seconda, fondata alla fine degli anni '40, e attiva soprattutto nell'edilizia e nello sviluppo immobiliare. In Tabella C.2 sono riportati alcuni dei dati salienti che caratterizzano l'azienda:

Tabella C.2 - Dati salienti dell'organizzazione

Settore	Edile
Fatturato	492 milioni di € (nel 2008)
Dipendenti	poco meno di 1.600 (di cui 360 in Italia)
Prodotti	Infrastrutture e grandi opere, edilizia commerciale, industriale, direzionale, alberghiera, residenziale, sportiva, ospedaliera, scolastica, istituzionale e di culto
Mercati	Filippine, Singapore, Russia, Ucraina, Qatar, Emirati Arabi Uniti, Canada, Stati Uniti d'America, Messico, Taiwan, Inghilterra, Cina, Tagikistan

L'azienda è una solida realtà specializzata nelle costruzioni di infrastrutture e grandi opere presente sul territorio nazionale che negli ultimi vent'anni ha raggiunto un'eccellente reputazione anche a livello internazionale.

L'organizzazione ha fatto degli investimenti nell'innovazione, dei controlli sulla qualità dei materiali e della professionalità dei suoi membri i fattori di successo che permettono al gruppo di rispondere alle sfide mosse dalla competitività del settore che impongono un'accurata programmazione delle attività produttive, un'attenta ottimizzazione delle risorse e un rigoroso controllo della qualità.

Obiettivi principali del gruppo sono la diversificazione del business in nuove aree geografiche e il consolidamento della sua posizione attuale. Al fine di ottenere tali obiettivi l'azienda punta sull'organizzazione caratterizzata dalle persone che la compongono e sui processi che sottendono alle loro attività.

### Composizione del campione di indagine

Al fine di raggiungere l'obiettivo dell'indagine – valutare i requisiti organizzativi necessari per la gestione della diversità – il campione di rispondenti, rappresentativo della popolazione aziendale, è stato composto in modo da comprendere persone appartenenti a nazionalità diverse, che lavorano in cantieri edili – i gruppi di lavoro multiculturali – dislocati sia in Italia che all'estero.

Nel complesso il campione è formato da 42 rispondenti, la cui composizione in base al genere è riportata in Tabella C.3, distribuiti in 3 cantieri edili del gruppo (vedi Tabella C.4).

Tabella C.3 - Distribuzione del campione in base al genere

Uomini	38	90%
Donne	4	10%
TOTALE	42	100%

Tabella C.4 - Distribuzione del campione in base al cantiere di lavoro

Progetto	Nr. rispondenti
1	16
2	14
3	12
TOTALE	42

29 è il numero complessivo di rispondenti e il tasso di risposta è stato piuttosto alto pari al 69%. I rispondenti si sono distribuiti rispetto al genere e al cantiere di lavoro come riportato in Tabella C.5 e in Tabella C.6.

Tabella C.5 - Distribuzione dei rispondenti in relazione al genere

Nr. Totale di questionari compilati	29	Uomini	26
		Donne	3
Tasso di risposta	69%	Uomini	89,7%
		Donne	10,3%

Tabella C.6 - Distribuzione dei rispondenti in relazione al cantiere di lavoro

Progetto	Nr. rispondenti	% rispetto il campione
1	16	55
2	7	24
3	6	21
TOTALE	29	100

Dei 29 questionari ricevuti l'86% si presenta completo per il 100% delle domande somministrate, per il restante 14% i questionari si presentano completi per più dell'80% del totale. Questo ha permesso di non scartare nessun questionario dall'analisi.

In relazione ad alcune delle tipologie di diversità più importanti – nazionalità, età, ruolo assunto nell'organizzazione, religione – i 29 rispondenti si distribuiscono come presentato in Tabella C.7, Tabella C.8, Tabella C.9 e Tabella C.10.

Tabella C.7 - Distribuzione dei rispondenti in relazione alla nazionalità

	Nazionalità	
	Frequenza	Percentuale
Italia	24	82,8
Kazakistan	4	13,8
India	1	3,4
TOTALE	29	100,0

Il campione è costituito principalmente da italiani 24 su 29, l'82,8% dei rispondenti. Seguono, ma in numero nettamente inferiore, kazaki 4 rispondenti, il 13,8%, e indiani 1 rispondente, il 3,4%.

Tabella C.8 - Distribuzione dei rispondenti in relazione all'età

Fascia di età	Età	
	Frequenza	Percentuale
meno di 25 anni	3	10,3
26-30 anni	5	17,0
31-35 anni	3	10,0
36-40 anni	8	27,6
41-45 anni	7	24,0
46-50 anni	2	6,9
51-55 anni	1	3,4
56-60 anni	0	0
più di 60 anni	0	0

Età		
TOTALE	29	100,0

In relazione all'età il campione selezionato è relativamente giovane. L'età massima rappresentata è tra i 51 e i 55 anni. Il campione è costituito prevalentemente da persone tra i 36 e i 45 anni che ne costituiscono più del 50%, anche se il 27,3% dei rispondenti ha un'età inferiore ai 30 anni.

Tabella C.9 - Distribuzione dei rispondenti in relazione al ruolo assunto nell'organizzazione

Ruolo nell'organizzazione		
	Frequenza	Percentuale
Direttore amministrativo di area	1	3,4
Project manager/coordinator	9	31,1
Manager di funzione	4	13,9
Responsabile di cantiere	2	6,9
Preposto di cantiere	2	6,9
Tecnico/Amministrazione	7	24,1
Altro	3	10,3
TOTALE	28	96,6
Mancanti	1	3,4
TOTALE	29	100

Un indicatore importante per lo studio della gestione della diversità e per l'analisi della percezione delle caratteristiche organizzative è costituito dal ruolo assunto dai rispondenti nell'organizzazione. Con buona probabilità il diverso ruolo assunto nell'organizzazione, che nella maggior parte dei casi è legato al tempo di permanenza nell'organizzazione e quindi alla diversa esperienza maturata in essa, influisce sulla percezione della cultura organizzativa e dei suoi valori culturali.

In Tabella C.9 si riportano i 29 rispondenti suddivisi in sei macro classi rispetto al ruolo assunto nell'organizzazione, ma per semplicità di trattazione si sceglie di raggruppare i rispondenti in tre macro categorie: dirigenti, in cui confluiscono le risposte dei direttori di area, team leader, in cui confluiscono le risposte dei project manager e coordinator, dei manager di funzione e dei responsabili di cantiere, e collaboratori, in cui confluiscono le risposte dei preposti di cantiere, tecnici e personale amministrativo. I collaboratori costituiscono il 31% dei rispondenti, mentre il 51,9% è rappresentato dai team leader e il 3,4% dai dirigenti.

Tabella C.10 - Distribuzione dei rispondenti in relazione alla religione

Religione		
	Frequenza	Percentuale
cattolico	19	65,5
sik	1	3,4
ateo	4	13,8
TOTALE	24	82,8
Mancante	5	17,2
TOTALE	29	100,0

Infine, rispetto uno dei più importanti fattori di diversità, la religione, i rispondenti si distribuiscono in modo abbastanza netto. 19 sono i rispondenti che professano la religione cattolica il 65,5% del campione; un rispondente professa la religione sik e 4 rispondenti, pari al 13,8% si dichiarano atei. Infine 5 rispondenti su 29 non dichiarano la loro religione.

## Cultura organizzativa dominante attuale e ideale

Il modello utilizzato per lo studio della cultura organizzativa – secondo costruito – presenta 4 tipologie di cultura. Tali tipologie potrebbero essere definite più propriamente meta-culture organizzative perché sono fortemente standardizzate e costituiscono a tutti gli effetti degli stereotipi di cultura organizzativa. Le quattro tipologie di cultura emergono da una classificazione delle organizzazioni in funzione a 2 variabili principali: focus interno/esterno e controllo/flessibilità.

Dall'analisi della cultura organizzativa emerge che l'azienda presenta una cultura dominante attuale di tipo market per la quale registra un punteggio complessivo di 29,8 (Figura C.1). La cultura market pone molta enfasi sulla competizione, sull'acquisizione di nuove quote di mercato, sul raggiungimento di obiettivi misurabili, sui prezzi competitivi e sulla leadership di mercato. Il leader in questo tipo di cultura si presenta come un competitor sempre orientato verso il mercato e attento ad avere la meglio sui concorrenti, ma anche come un *producer*, fortemente focalizzato sulla produzione e la produttività del proprio gruppo di lavoro, e come *hard driver*, ovvero guida importante nella conduzione del gruppo. Quest'ultima figura di leader è perfettamente in linea con quanto presentato nei valori culturali di integrazione nei quali la fiducia nei confronti del team leader e dell'organizzazione riveste un ruolo molto importante visto il valore medio assegnatogli.

I valori che guidano questo tipo di cultura organizzativa sono l'acquisizione di quote di mercato e il raggiungimento degli obiettivi fissati, mentre l'efficacia organizzativa si manifesta nella competitività e nella focalizzazione sul cliente. Infine per quanto riguarda la gestione delle risorse umane che nel gruppo edile rivestono un ruolo di primo piano e sono fondamentali per raggiungere il successo, nella cultura market rivestono il ruolo di partner strategici di business e le competenze principali richieste sono la capacità di analisi strategica e la leadership strategica.

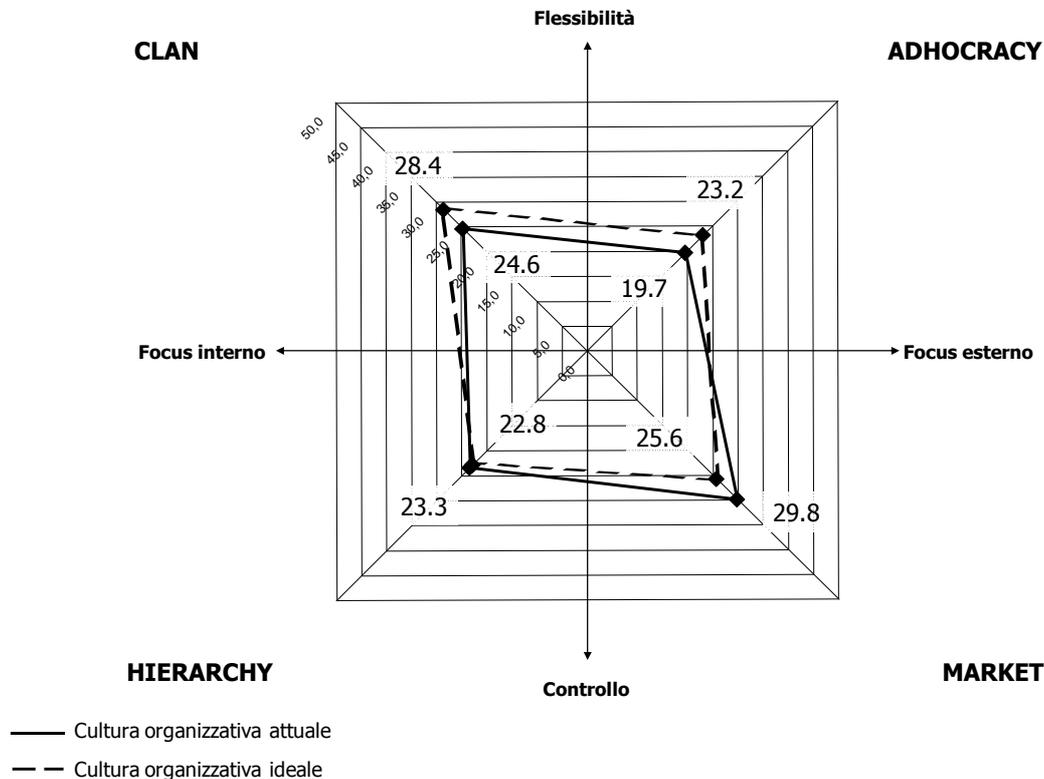


Figura C.1 - Cultura organizzativa dominante attuale e ideale

Anche se la cultura organizzativa dominante è di tipo market questo non esclude che in essa convivano anche altri tipi di cultura. Si noti, infatti, in Figura C.1 che nell'organizzazione sono presenti, con valori significativi, tutte e tre le altre tipologie di cultura organizzativa: hierarchy, 23,3, clan, 24,6, adhocracy, 19,7, che tra le quattro è la meno presente.

La componente clanistica della cultura organizzativa rivela la presenza di una connotazione "familiare" dell'organizzazione in cui i team leader dei gruppi di lavoro sono considerati dei mentori, dei formatori, quasi delle figure parentali e paterne. Le persone si sentono libere di condividere parte della loro vita privata con i membri dell'organizzazione e l'organizzazione è mantenuta insieme attraverso la fiducia reciproca e la tradizione fatta di rituali e di miti che costituiscono il collante dell'organizzazione. Altro aspetto caratterizzante la cultura clan è l'enfasi posta sull'importanza riconosciuta alle risorse umane, importanza che è presente nell'organizzazione come traspare dal bilancio prodotto dall'azienda nel 2008: «[...] l'organizzazione, caratterizzata dalle persone che la compongono e dai processi che sottendono alle loro attività. [...] il Gruppo fa leva su assets intangibili come le competenze dei suoi uomini e l'efficacia dei processi per assicurare al cliente tempi di risposta e livelli qualitativi migliori rispetto agli standards di mercato». Altre caratteristiche importanti della cultura clan sono la coesione, la morale e il successo, definito in termini di sensibilità nei confronti dei clienti.

La componente hierarchy della cultura organizzativa instilla alla cultura dominante un certo grado di formalismo che si esprime attraverso la definizione delle procedure che determinano i comportamenti dei membri. I dirigenti o i team leader devono essere dei buoni coordinatori e organizzatori. La gestione delle risorse umane si focalizza sulla pianificazione delle attività da svolgere. Il successo è definito in termini di bassi costi della produzione, schedulazione precisa e regolare.

Confrontando i risultati ottenuti in questa indagine con i risultati ottenuti da una ricerca sulla cultura organizzativa di più ampio respiro che ha coinvolto le 9 principali aziende a livello mondiale del settore delle costruzioni, l'azienda presenta una cultura organizzativa assolutamente in linea con i risultati della ricerca. Nel caso generale la componente market della cultura organizzativa dominante è più presente che nell'organizzazione, ma la configura complessiva è perfettamente in linea (Cameron, K. e Quinn, R., 1999).

La cultura organizzativa indicata come ideale dai rispondenti presenta invece una componente market di poco ridotta, passa dal 29,8 al 25,6, mentre viene richiesta una maggiore presenza della cultura clan, che viene indicata come cultura organizzativa dominante ideale. Il valore di questa tipologia di cultura passa da 24,6 a 28,4 nella condizione ideale.

Infine in Figura C.2 sono state evidenziate le risposte in merito alla cultura organizzativa analizzate in base alla nazionalità dei rispondenti. È interessante notare che i gruppi di stranieri conferiscono un fortissimo carattere clanistico alla cultura dominante. Per gli indiani la componente clanistica è pari a 40,0, mentre per i kazaki è pari a 34,2 contro i 23,1 degli italiani che invece percepiscono l'organizzazione come prevalentemente market.

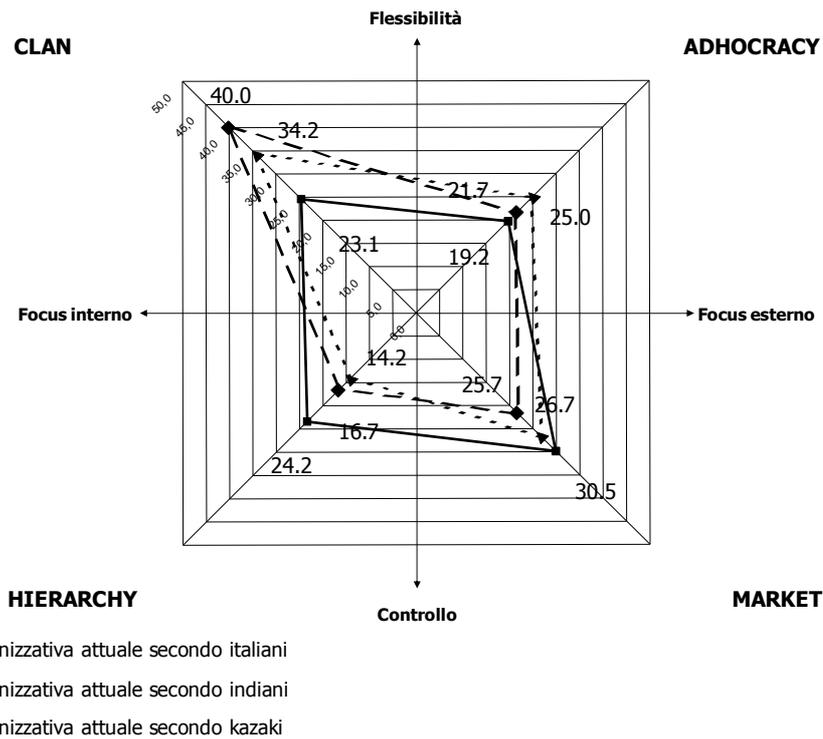


Figura C.2 - Cultura organizzativa attuale in relazione alla nazionalità dei rispondenti

In Figura C.3 presentiamo invece le risposte date in merito alla cultura organizzativa suddivise in relazione al ruolo assunto nell'organizzazione. Questa suddivisione consente di constatare come sono per lo più i team leader che sentono come dominante la componente market della cultura organizzativa, mentre per i collaboratori le due tipologie più presenti sono hierarchy e clan. Infine è importante notare come sia suddivisa equamente tra le quattro alternative la cultura organizzativa secondo i dirigenti. Parrebbe che il ruolo ricoperto e la maggiore esperienza solitamente legati a questo ruolo permettono di giudicare con maggiore obiettività la cultura della propria organizzazione.

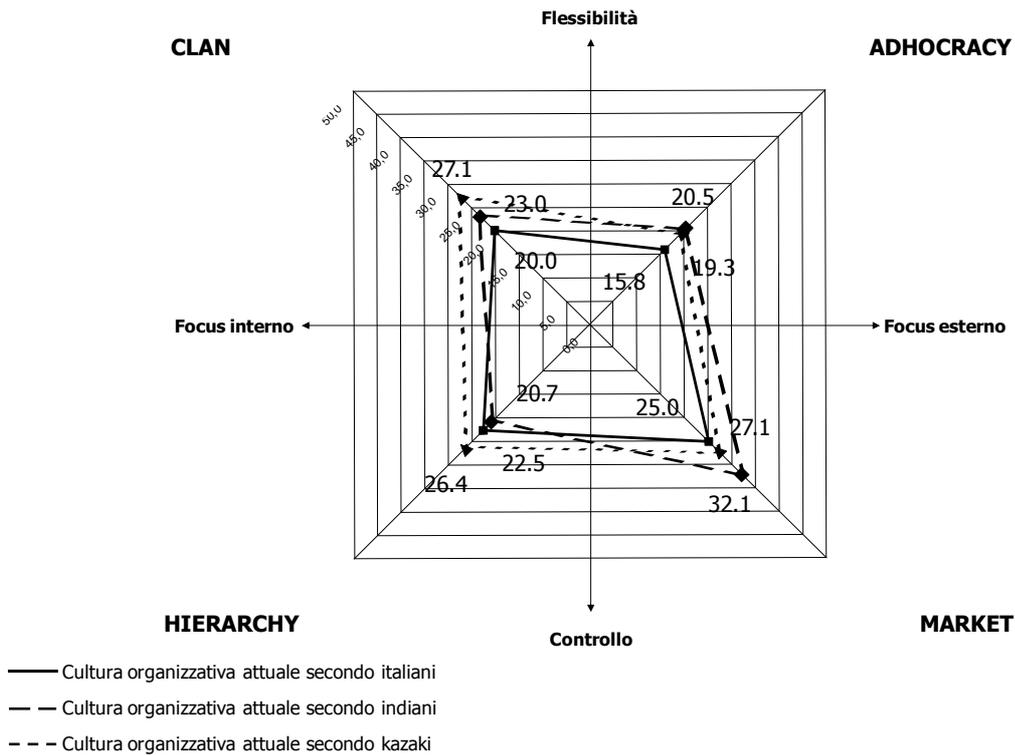


Figura C.3 - Cultura organizzativa attuale vista da dirigenti, team leader e collaboratori

### Valori culturali di integrazione

L'analisi dei valori culturali di integrazione, primo costrutto analizzato del modello teorico, è stata svolta mediante un questionario strutturato con risposta multipla su scala da 1 a 5. Data la struttura della scala di risposta i valori culturali di integrazione che presentano un punteggio tra 4 e 5 sono fortemente presenti all'interno della cultura organizzativa e in essa rivestono un'importanza notevole. La loro presenza è invece molto scarsa o quasi nulla se hanno un livello di importanza pari a 1 o 2. Il valore 3 costituisce in questo caso un valore del tutto neutrale e poco significativo.

Il livello medio di importanza assunto dai valori culturali di integrazione all'interno di dell'organizzazione è superiore a 4 per quasi tutti i valori, Figura C.4. Questo risultato non stupisce vista la natura multinazionale dell'azienda ed evidenzia come l'integrazione nell'organizzazione sia un fattore fondamentale per gestire la forte multiculturalità che caratterizza l'azienda, dal sito: «[...] Proprio per questo il gruppo ha operato e opera in decine di paesi diversi dove, integrandosi armonicamente, ha reclutato e formato un organico sempre più multirazziale, che oggi è un patrimonio di risorse umane omogeneo per professionalità e attaccamento all'azienda, ma assolutamente eterogeneo per razza, cultura e religione».

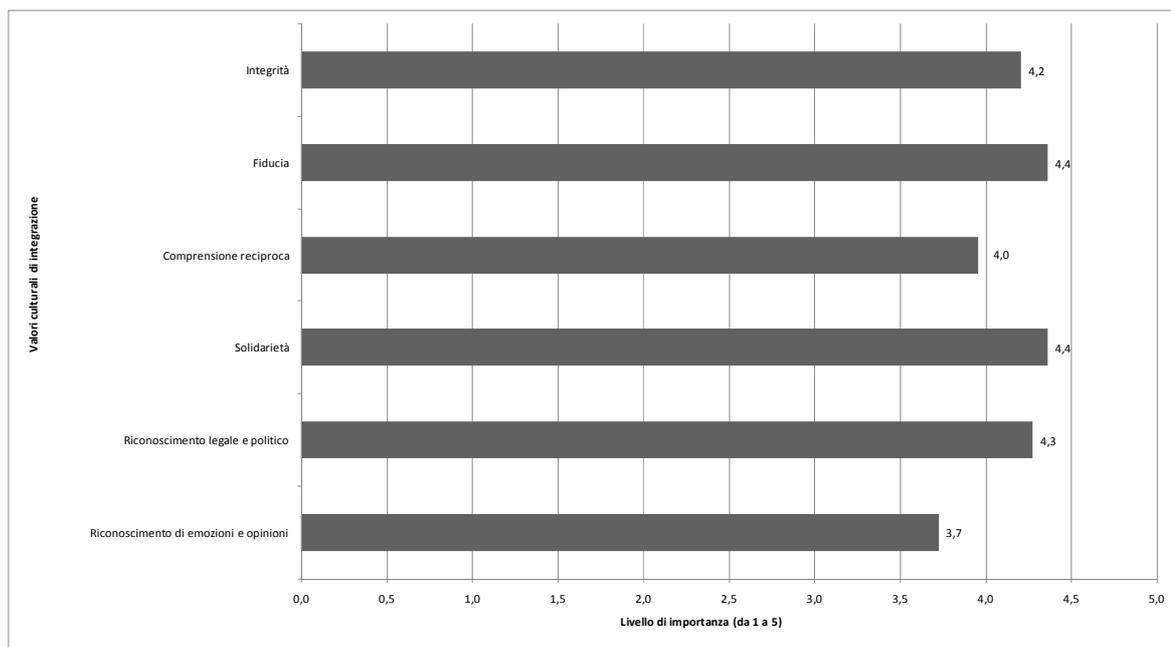


Figura C.4 - Livello di importanza medio dei 6 valori culturali di integrazione presenti nella cultura organizzativa aziendale

Il valore culturale di integrazione che presenta tra tutti il valore medio più basso è il riconoscimento di emozioni e opinioni: 3,7. Tale valore culturale rappresenta la capacità sia dell'organizzazione, mediante i suoi valori, che dei manager, mediante le loro competenze, da un lato di riconoscere le diverse modalità di espressione delle emozioni in linea con lo schema culturale di ciascuno e, dall'altro lato, di integrare nei processi decisionali opinioni ed esperienze di tutti i membri che costituiscono il gruppo di lavoro. Il riconoscimento delle emozioni si esprime attraverso il rispetto della gestualità e della spazialità che si possono manifestare diversamente a seconda dello schema culturale personale. Il rispetto delle opinioni invece si manifesta nei processi decisionali e nei processi di *problem solving* dove la diversità di conoscenze ed esperienze costituisce un elemento di ricchezza e dove la collaborazione reciproca tra tutti i membri del gruppo assume un'importanza considerevole.

I valori culturali di integrazione più presenti sono la solidarietà e la fiducia. Entrambi presentano un valore medio di 4,4. La solidarietà, uno dei valori organizzativi più importanti e più studiati, rappresenta la capacità di condividere all'interno del gruppo o dell'organizzazione successi e fallimenti. Essa rappresenta un valore culturale di integrazione fondamentale in quanto spingendo a condividere successi e fallimenti incentiva la creazione di uno spirito di condivisione all'interno del gruppo e la condivisione porta, secondo un meccanismo naturale, all'integrazione. La fiducia invece rappresenta la capacità dell'organizzazione, da un lato, di creare e sviluppare rapporti di stima reciproca tra i membri del gruppo di lavoro, dall'altro lato, di instaurare rapporti di fedeltà con il proprio team leader. In questo caso il team leader gioca un ruolo di *pivot* nel guidare attivamente e in prima persona il processo di integrazione.

Seguono a solidarietà e fiducia il riconoscimento legale e politico – valore medio 4,3 – esprime l'attenzione, che l'organizzazione ha, nel garantire stessi diritti umani e civili a tutti membri dell'organizzazione. Anche se dato spesso per scontato è un valore importante al quale nessuna organizzazione può fare a meno. Per questo valore culturale di integrazione l'azienda presenta un valore medio ottimale. Inoltre presenta un livello medio

pari a 4,2 il valore culturale integrità – il livello di coerenza tra valori culturali e azioni che l’organizzazione e i team leader possiedono.

Merita infine attenzione il valore culturale comprensione reciproca che dopo il riconoscimento di emozioni e opinioni registra il valore più basso: 4,0. Questo valore culturale è molto affine al riconoscimento di emozioni e opinioni, perché rappresenta la capacità di integrare nelle discussioni “non lavorative” (*funny*) le opinioni di tutti i membri. È proprio in questi momenti di socialità che le persone si dovrebbero sentire più libere di esprimere le loro opinioni o descrivere le loro esperienze. La comprensione reciproca consente di integrare in queste conversazioni le opinioni di tutti. Il fatto che il livello medio dei due valori sia molto simile e, in entrambi i casi, relativamente basso può indicare che l’organizzazione dovrebbe incentivare lo sviluppo della capacità di integrare nelle conversazioni di lavoro e non opinioni ed esperienze diverse da quelle del gruppo dominante.

Infine nelle Figura C.5 e Figura C.6 sono riportati i valori medi assegnati ai valori culturali di integrazione in relazione alla nazionalità dei rispondenti e in relazione al ruolo assunto nell’organizzazione.

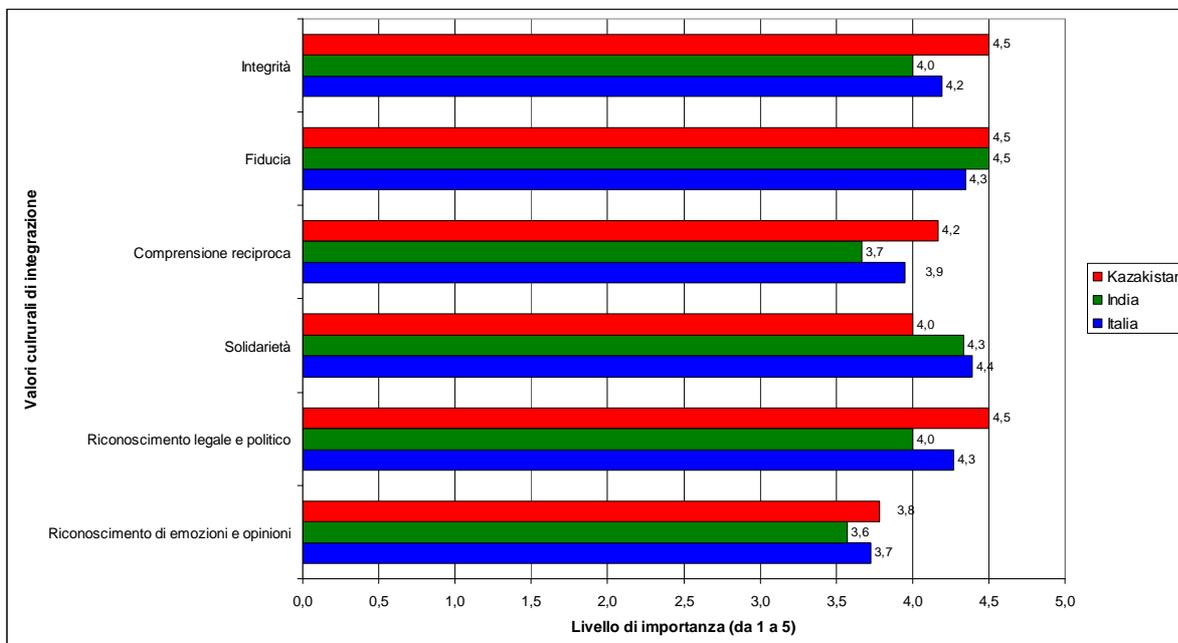


Figura C.5 - Valori culturali di integrazione in relazione alla nazionalità dei rispondenti

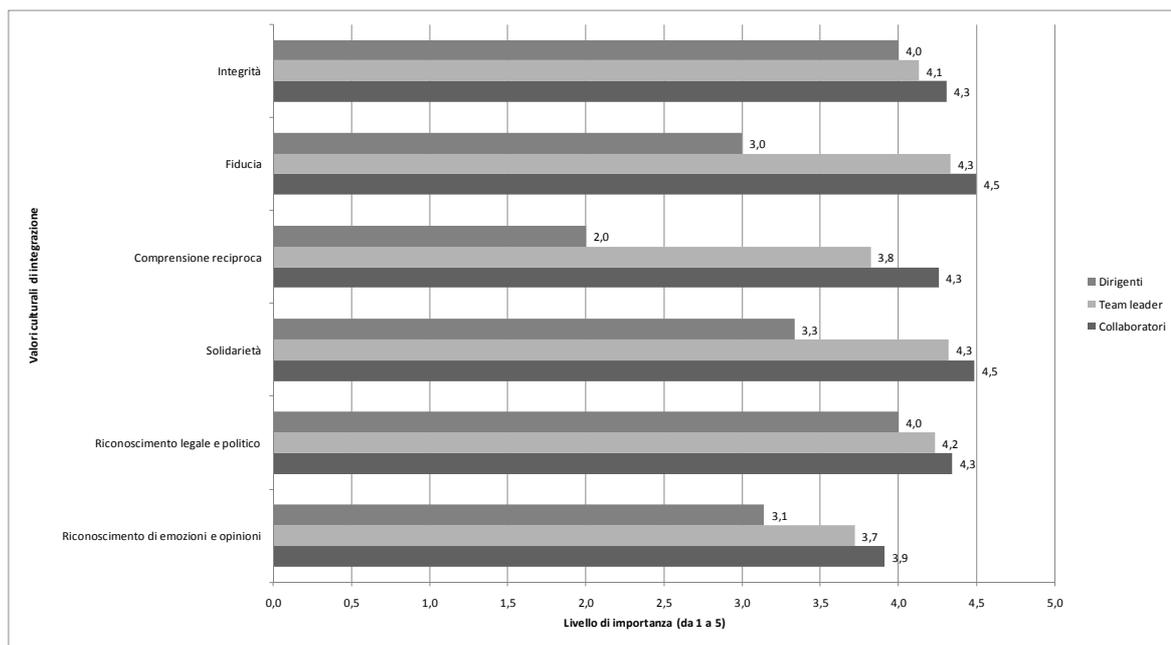


Figura C.6 - Valori culturali di integrazione in relazione al ruolo assunto nell'organizzazione

### Competenze manageriali evidenziate

Le competenze manageriali – terzo e ultimo costrutto analizzato – costituiscono le leve attraverso cui implementare operativamente l'integrazione delle diversità. Le competenze manageriali hanno quindi un'importanza chiave non solo nella gestione della diversità, ma anche nel complicato e lungo processo di ri-orientamento della cultura organizzativa. Le competenze manageriali si esplicano principalmente nelle caratteristiche e nel ruolo assunto dalla leadership in generale e dai team leader in particolare.

Attraverso l'assessment sulle competenze manageriali (Figura C.7) non solo è stato possibile constatare quali sono presenti in forma preponderante e quali invece sono carenti, ma è stato possibile anche verificare come queste competenze agiscano sulla cultura organizzativa. In particolare i team leader dell'organizzazione presentano come dominanti quelle classi di competenze manageriali riconducibili alla cultura organizzativa clan – gestire i team (4,6), le relazioni interpersonali (4,2), lo sviluppo degli altri (4,5).

Le competenze legate alla cultura clan che vedono il team leader come *facilitator*, che risolve il conflitto e ricerca il consenso nel gruppo di lavoro, coinvolge le persone nei processi decisionali, ma anche come *mentor*, attento ai bisogni dei membri del gruppo, che fonda la sua influenza sul rispetto reciproco e la mutua fiducia, si inseriscono molto bene in questo contesto organizzativo per due motivi. Da un lato perché la componente "clanistica" della cultura organizzativa è attualmente già abbastanza presente e quindi non stupisce trovare competenze manageriali di questo tipo, dall'altro lato perché la cultura clan è indicata come una cultura ideale. Quindi visto che il principale strumento per ri-orientare la cultura organizzativa è rappresentato proprio dalle competenze allora l'organizzazione pare avere già le leve che le consentono di ri-allineare la cultura organizzativa, se lo volesse fare.

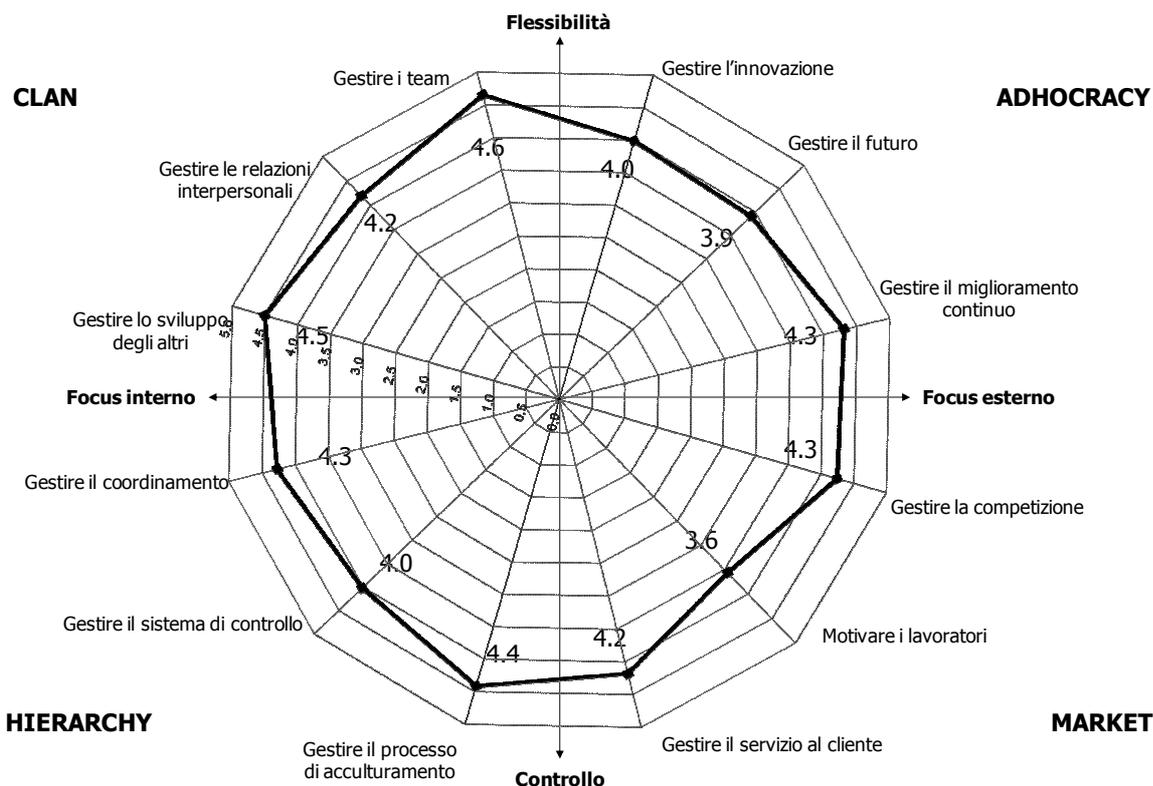


Figura C.7 - Competenze manageriali presenti nell'organizzazione

Le competenze manageriali legate alla cultura market (la cultura dominante attuale) – gestire la competizione, motivare i lavoratori, gestire il servizio al cliente – sono le meno presenti non solo rispetto a quelle della cultura clan ma anche a quelle delle altre tipologie di cultura organizzativa. Ad essere particolarmente deficitaria è la capacità di motivare i lavoratori che tra le 12 classi di competenze è quella che registra il valore inferiore, 3,6. I leader che operano in organizzazioni caratterizzate da una cultura market sono o *competitor*, aggressivi, orientati fortemente agli obiettivi, focalizzati sui competitori esterni, oppure *producer*, focalizzati sul lavoro, la cui influenza è basata sulla capacità di argomentare in modo razionale. Quindi anche se la cultura organizzativa dominante è una cultura market pare che i team leader non possiedano le competenze proprie di questa cultura e quindi il ri-allineamento culturale sarà probabilmente inevitabile.

Presenti sono anche le competenze manageriali proprie della cultura hierarchy – gestire il processo di acculturamento, il sistema di controllo, il coordinamento. Esse sono, per livello di importanza, il secondo gruppo di competenze manageriali presenti. Le competenze manageriali della cultura hierarchy configurano il leader come un *monitor*, tecnicamente esperto, molto preparato, e come un *coordinator*, affidabile, in grado di mantenere il flusso di lavoro, la cui influenza si basa sulla gestione corretta e precisa dello scheduling delle attività. Non è marcata invece la presenza di competenze manageriali legate alla cultura adhocracy. Tale risultato non stupisce in quanto l'adhocracy non è una componente culturale molto presente.

In Figura C.8 le competenze manageriali possedute dai team leader sono viste con tre lenti: quella dei dirigenti, quella dei team leader e quella dei collaboratori dei team leader. Al fine di rendere più leggibile la Figura C.8 in Tabella C.11 sono stati riportati i valori

numerici per ciascuna classe di competenze manageriali e per ciascun profilo analizzato (dirigenti, team leader, collaboratori).

Tabella C.11 - Classi di competenze manageriali viste dai dirigenti, dai team leader e dai collaboratori

	Dirigenti	Team leader	Collaboratori
Gestire lo sviluppo degli altri	4,8	4,5	3,8
Gestire le relazioni interpersonali	4,2	4,3	4,4
Gestire i team	4,5	4,8	4,1
Gestire l'innovazione	3,5	4,3	4,1
Gestire il futuro	4,3	3,5	4,0
Gestire il miglioramento continuo	4,3	4,3	3,9
Gestire la competitività	4,5	4,2	3,8
Motivare i lavoratori	3,7	3,5	3,9
Gestire il servizio al cliente	3,7	4,7	3,6
Gestire i processi di acculturamento	4,8	4,3	3,8
Gestire il sistema di controllo	3,7	4,3	4,1
Gestire la coordinazione	4,0	4,3	4,1

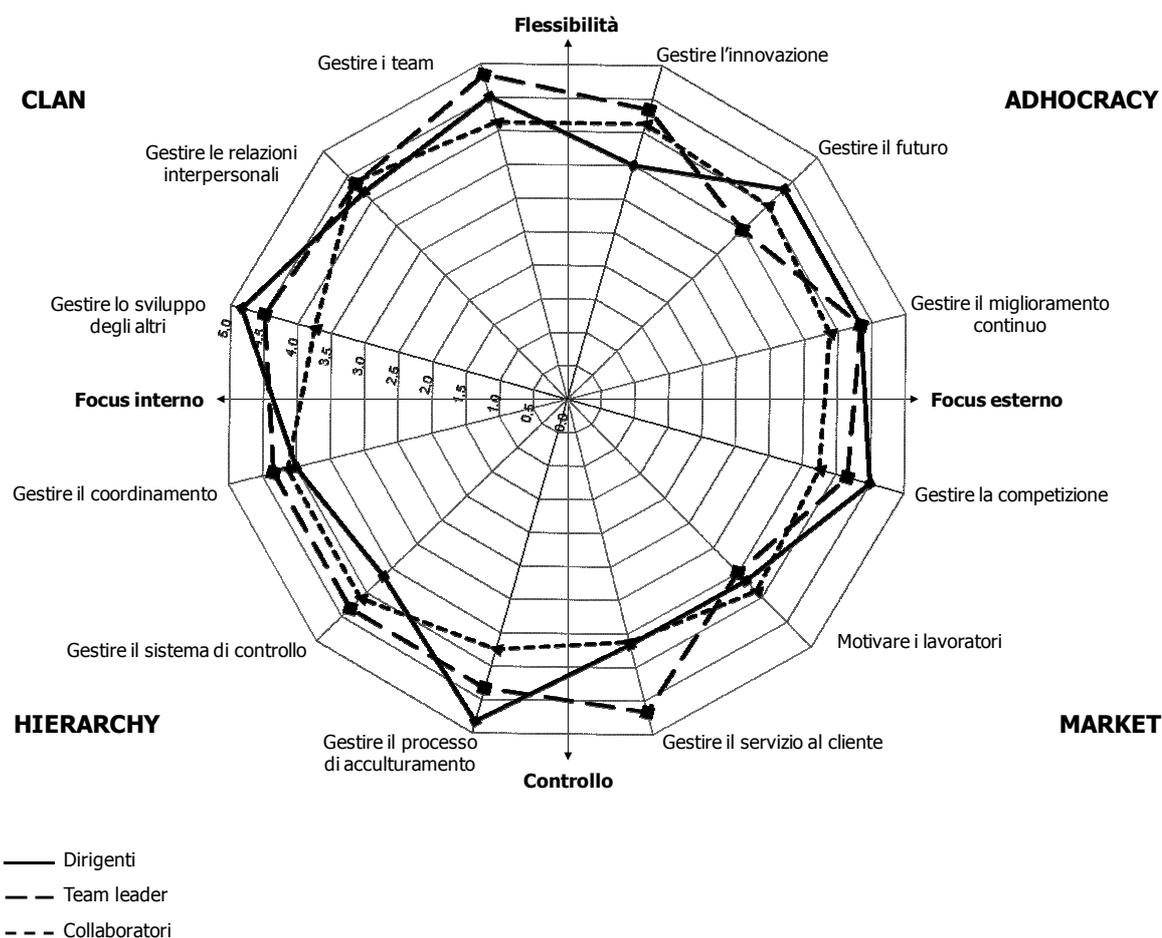


Figura C.8 - Le competenze dei team leader viste con gli occhi dei dirigenti, dei collaboratori e dei team leader stessi

### Correlazione tra valori culturali di integrazione e cultura organizzativa

Lo studio delle correlazioni tra valori culturali di integrazione e culture organizzative permette di verificare se esistono delle relazioni tra le variabili di tali costrutti e se queste

correlazioni sono significative. In Tabella C.12 è riportata la matrice di correlazione tra valori culturali di integrazione e tipologie di cultura organizzativa per il gruppo.

Tabella C.12 - Matrice di correlazione tra valori culturali di integrazione e tipologie di cultura organizzativa

VALORI CULTURALI DI INTEGRAZIONE	CULTURA ORGANIZZATIVA			
	Clan	Adhocracy	Market	Gerarchia
Riconoscimento di emozioni e opinioni	,303	,059	-,346	,055
Riconoscimento legale e politico	,505*	,216	-,434*	,051
Solidarietà	,162	,278	-,089	,065
Comprensione reciproca	,326	,011	-,173	,057
Fiducia	,199	,104	,079	-,002
Integrità	,468*	,249	-,130	-,249
<b>VALORI MEDI PER TIPOLOGIA CULTURALE</b>	24,6	19,7	29,8	23,3

\* Significatività  $p < 0,05$

L'analisi di correlazione è statisticamente significativa per due tipologie di cultura organizzativa, clan e market, e per due valori culturali di integrazione, riconoscimento legale e politico e integrità. Questo significa che sono sicuramente diversi da zero e pari a 0,505 e -0,434 i coefficienti che correlano riconoscimento legale e politico e cultura clan e market e pari a 0,468 il coefficiente che correla integrità e cultura clan. Il loro significato è semplice. Dal momento che il coefficiente che correla riconoscimento legale e politico e cultura clan è pari a 0,505, all'aumentare dell'importanza assunta dalla cultura clan nell'organizzazione aumenterà di un fattore 0,505 l'importanza assunta dal valore culturale riconoscimento legale e politico. Lo stesso vale per integrità e cultura clan. Viceversa invece per riconoscimento legale e politico e cultura market: se aumenta l'importanza della cultura market il valore di integrità diminuirà con fattore 0,434.

Analizzando la matrice di correlazione al di là della significatività dei coefficienti e in relazione alla cultura organizzativa dominante attuale, market, è interessante notare che tutti i coefficienti di correlazione tranne uno sono negativi. Questo significa che le variabili correlate – valori culturali di integrazione e cultura organizzativa market – sono inversamente proporzionali. Questo evidenzia che, ad esempio, all'aumentare dell'importanza della cultura market diminuirà l'importanza del valore culturale riconoscimento di emozioni e opinioni. L'unico valore culturale di integrazione che non segue questa logica è la fiducia: se aumenta l'importanza della cultura market aumenta il livello di importanza assunto dal valore fiducia. Già precedentemente è stato evidenziato come la fiducia assume nell'organizzazione un livello di importanza notevole. Quindi i rapporti di fiducia e lealtà che si instaurano tra le persone e tra persone e organizzazione sono importanti e rivestono un ruolo decisamente positivo anche nella cultura organizzativa dominante.

Valutando i coefficienti di correlazione tra i valori culturali di integrazione e le altre tipologie di cultura organizzativa si nota come la cultura clan sia quella che presenta i coefficienti più elevati. Questa tipologia di cultura quindi sembra quella che meglio delle altre permetta di implementare con successo i valori culturali di integrazione e l'integrazione in generale. Tale risultato non fa altro che confermare la tendenza dell'organizzazione già evidenziata precedentemente: la cultura clan in uno scenario ideale, ipotizzato dai rispondenti, acquisirebbe un maggiore incremento rispetto la situazione attuale, inoltre l'organizzazione presenta già le competenze manageriali necessarie per mettere in atto questo ri-orientamento. Sembra quindi che in questa

organizzazione sia possibile raggiungere una maggiore integrazione incentivando le caratteristiche e le competenze tipiche della cultura clan.

### Correlazione tra competenze manageriali e valori culturali di integrazione

Un'analisi di correlazione è stata effettuata anche tra competenze manageriali e valori culturali di integrazione. In Tabella C.13 è rappresentata la matrice di correlazione tra le variabili dei due costrutti.

Tabella C.13 - Matrice di correlazione competenze manageriali e valori culturali di integrazione

	COMPETENZE MANAGERIALI	VALORI CULTURALI DI INTEGRAZIONE					
		Riconoscimento di emozioni e opinioni	Riconoscimento legale e politico	Solidarietà	Comprensione reciproca	Fiducia	Integrità
Clan	Gestione dei team	,376	,672**	,415	,076	,084	,705**
	Gestione delle relazioni interpersonali	,366	,176	,231	,398	,146	,032
	Gestione dello sviluppo degli altri	,666**	,629*	,447	,431	,213	,483
Adhocracy	Gestione dell'innovazione	,497	,241	,381	,484	,440	,078
	Gestione del futuro	,265	,249	,003	-,036	-,037	,059
	Gestione del miglioramento continuo	,591*	,528*	,220	,159	,055	,246
Market	Gestione della competizione	,499	,633*	,285	,195	-,048	,370
	Motivare i lavoratori	,186	,176	,189	,280	,080	-,142
	Gestire il servizio al cliente	,578*	,567*	,524*	,352	,413	,434
Hierarchy	Gestione il processo di acculturamento	,575*	,410	,223	,336	,077	,242
	Gestione del sistema di controllo	-,128	-,006	,193	,110	,133	,006
	Gestione del coordinamento	,395	,440	,166	-,055	,091	,305

\*\* Significatività  $p < 0,01$

\* Significatività  $p < 0,05$

L'analisi di correlazione evidenzia come, ancora una volta, le classi di competenze manageriali proprie della cultura organizzativa dominante market hanno dei coefficienti di correlazione più bassi della cultura clan e pochi sono significativi. Quindi anche le competenze proprie della cultura market – gestire la competizione, motivare i lavoratori e gestire il servizio al cliente – non si correlano in modo ottimale con i valori culturali di integrazione.

Hanno invece coefficienti di correlazione positivi ed elevati le competenze proprie della cultura clan, che sono poi le competenze presenti nell'organizzazione. Hanno invece scarsa correlazione i coefficienti della cultura adhocracy e hierarchy. L'organizzazione quindi vista la correlazione piuttosto alta tra i valori culturali di integrazione e le competenze manageriali proprie della cultura clan presenti nell'organizzazione sembra possedere le competenze più opportune per attuare politiche di integrazione delle diversità.

---

## Azienda 2 – Settore assicurativo, finanziario e immobiliare

---

### Descrizione dell'azienda

L'organizzazione è leader del mercato assicurativo italiano ed è una delle più importanti realtà assicurative e finanziarie internazionali. In Tabella C.14 sono riportati alcuni dei dati salienti che caratterizzano l'azienda:

Tabella C.14 - Dati salienti dell'organizzazione

Settore	Finanziario e assicurativo
Fatturato	70 miliardi di €
Dipendenti	oltre 84.000 (più di 10.000 in Italia)
Prodotti	Prodotti assicurativi, servizi finanziari e di risparmio gestito
Mercati	Italia, Europa occidentale e orientale, principali mercati dell'Asia (Cina e India)

L'organizzazione è una solida realtà aziendale, radicata sul territorio nazionale, ma caratterizzata anche da una propensione allo sviluppo internazionale molto forte. Attualmente è presente in 64 Paesi con più di 450 compagnie assicurative.

L'azienda ha consolidato la propria posizione tra i maggiori gruppi assicurativi europei e mondiali, acquisendo una crescente importanza sul mercato europeo occidentale, principale area di operatività, dove si colloca come key player ai primi posti in Germania, Francia, Austria, Spagna, Israele, Est Europa, Cina e India.

L'approccio decentrato multi-brand e multi-local è il criterio con il quale il gruppo assicurativo opera. Esso è principalmente focalizzato sul mercato retail e si avvale di una struttura distributiva multi-channel.

### Composizione del campione di indagine

Al fine di raggiungere l'obiettivo dell'indagine – valutare i requisiti organizzativi necessari per la gestione della diversità – il campione di rispondenti, rappresentativo della popolazione aziendale, è stato composto in modo da comprendere persone appartenenti a nazionalità diverse, che lavorano in gruppi multiculturali, dislocate nelle diverse sedi o compagnie assicurative di cui il gruppo è costituito.

Nel complesso il campione è formato da 33 rispondenti, la cui composizione in base al genere è riportata in Tabella C.15, distribuiti in 11 progetti di sviluppo strategico del gruppo assicurativo (vedi Tabella C.16 **Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.**).

Tabella C.15 - Distribuzione del campione in base al genere

Uomini	31	93%
Donne	2	7%
TOTALE	33	100%

Tabella C.16 - Distribuzione del campione in base al progetto di appartenenza

Progetto	Nr. rispondenti
1	2
2	7
3	3
4	2
5	3
6	2
7	1
8	6

Progetto	Nr. rispondenti
9	1
10	2
11	4
TOTALE	33

Il tasso di risposta è stato piuttosto alto pari al 69,7% e i rispondenti si sono distribuiti rispetto al genere e al progetto di appartenenza come riportato in Tabella C.17 e in Tabella C.18.

*Tabella C.17 - Distribuzione dei rispondenti in relazione al genere*

Nr. Totale di questionari compilati	23	Uomini	23
		Donne	0
Tasso di risposta	69,7%	Uomini	100%
		Donne	0%

*Tabella C.18 - Distribuzione dei rispondenti in relazione al progetto di appartenenza*

Progetto	Nr. rispondenti
1	2
2	6
3	1
4	1
5	1
6	1
7	1
8	6
9	1
10	0
11	3
TOTALE	23

Dei 23 questionari ricevuti il 79% si presenta completo per il 100% delle domande somministrate, per il restante 21% i questionari si presentano completi per più del 90% del totale. Questo ha permesso di non scartare nessun questionario.

In relazione ad alcune delle tipologie di diversità più importanti – nazionalità, età, ruolo assunto nell'organizzazione – i 23 rispondenti si distribuiscono come presentato in Tabella C.19, Tabella C.20 e Tabella C.21. In questa analisi si è trascurata un'altra tipologia di diversità altrettanto importante: la religione dei rispondenti. Questa scelta è stata obbligata: dei 13 rispondenti a questa domanda 1 solo professa una religione diversa dalla cattolica, sarebbe stato poco significativo fare un confronto tra tipologie di religione.

*Tabella C.19 - Distribuzione dei rispondenti in relazione alla nazionalità*

	Nazionalità	
	Frequenza	Percentuale
Italia	12	52,2
Germania	3	13,0
Francia	2	8,7
Austria	1	4,3
Spagna	1	4,3
Ungheria	1	4,3
Belgio	1	4,3
Olanda	1	4,3
Catalogna	1	4,3
TOTALE	23	100,0

Il campione è costituito principalmente da italiani rappresentato con il 52,2%. Seguono, ma in numero nettamente inferiore, Germania con 3 rispondenti e Francia con 2 rispondenti. Nel campione, rappresentate da un solo elemento, sono presenti anche Austria, Spagna, Ungheria, Belgio, Olanda e Catalogna.

Tabella C.20 - Distribuzione dei rispondenti in relazione all'età

Età		
Fascia di età	Frequenza	Percentuale
meno di 25 anni	0	0
26-30 anni	1	4,3
31-35 anni	1	4,3
36-40 anni	8	34,8
41-45 anni	7	30,4
46-50 anni	6	26,1
51-55 anni	0	0
56-60 anni	0	0
più di 60 anni	0	0
TOTALE	23	100,0

In relazione all'età il campione è relativamente giovane. L'età massima rappresentata è tra i 46 e i 50 anni. Il campione è costituito prevalentemente da persone tra i 36 e i 45 anni che ne costituiscono più del 60%.

Tabella C.21 - Distribuzione dei rispondenti in relazione al ruolo assunto nell'organizzazione

Ruolo nell'organizzazione		
	Frequenza	Percentuale
team leader	3	13,0
manager-dirigente	3	13,0
collaboratori	17	74,0
TOTALE	23	100

Un indicatore importante per lo studio della gestione della diversità e per l'analisi della percezione delle caratteristiche organizzative è costituito dal ruolo assunto nell'organizzazione. Con buona probabilità il diverso ruolo nell'organizzazione, che solitamente è legato anche ad un tempo più elevato di permanenza e una diversa esperienza nell'organizzazione, influisce sulla percezione della cultura organizzativa e dei suoi valori culturali.

Nel campione considerato si è scelto di dividere i rispondenti in tre macro categorie: team leader, dirigenti e collaboratori. I collaboratori costituiscono il 74,0% dei rispondenti, mentre il 26% è rappresentato da team leader e dirigenti. Si suppone che questi ultimi abbiano anche un'esperienza nell'organizzazione elevata, è quindi probabile che le risposte fornite da questi soggetti siano maggiormente ponderate e nascano da una conoscenza più profonda delle dinamiche organizzative.

### **Cultura organizzativa dominante attuale e ideale**

Il modello utilizzato per lo studio della cultura organizzativa – secondo costruito – presenta 4 tipologie di cultura. Tali tipologie potrebbero essere definite più propriamente meta-culture organizzative perché sono fortemente standardizzate e costituiscono a tutti gli effetti degli stereotipi di cultura organizzativa. Le quattro tipologie di cultura emergono da una classificazione delle organizzazioni in funzione a 2 variabili principali: focus interno/esterno e controllo/flessibilità.

Dall'analisi della cultura organizzativa dominante attuale emerge che l'organizzazione presenta una cultura del tipo hierarchy con un punteggio complessivo di 35,0 (Figura C.9). Una cultura organizzativa hierarchy è una cultura fortemente formalizzata, nella quale le procedure determinano i comportamenti dei membri. I dirigenti o i team leader devono essere dei buoni coordinatori e organizzatori. Il vero collante dell'organizzazione sono le regole e le procedure che risultano molto formali. L'obiettivo di lungo termine è la stabilità e l'efficienza. Il successo è definito in termini di bassi costi della produzione, schedulazione precisa e regolare. La gestione delle risorse umane si focalizza sulla prevedibilità delle attività da svolgere.

In questo tipo di cultura organizzativa il team leader ha il ruolo principale di *controller* e di *coordinator* delle attività lavorative. I suoi valori principali, valori che il leader acquisisce dalla cultura organizzativa, sono l'efficienza, la coerenza tra pianificazione e svolgimento delle attività e la tempestività. In un'organizzazione dominata dalla cultura hierarchy sono degli aspetti importanti la rilevazione degli errori, il processo di controllo, il *problem solving* sistematico ed efficiente.

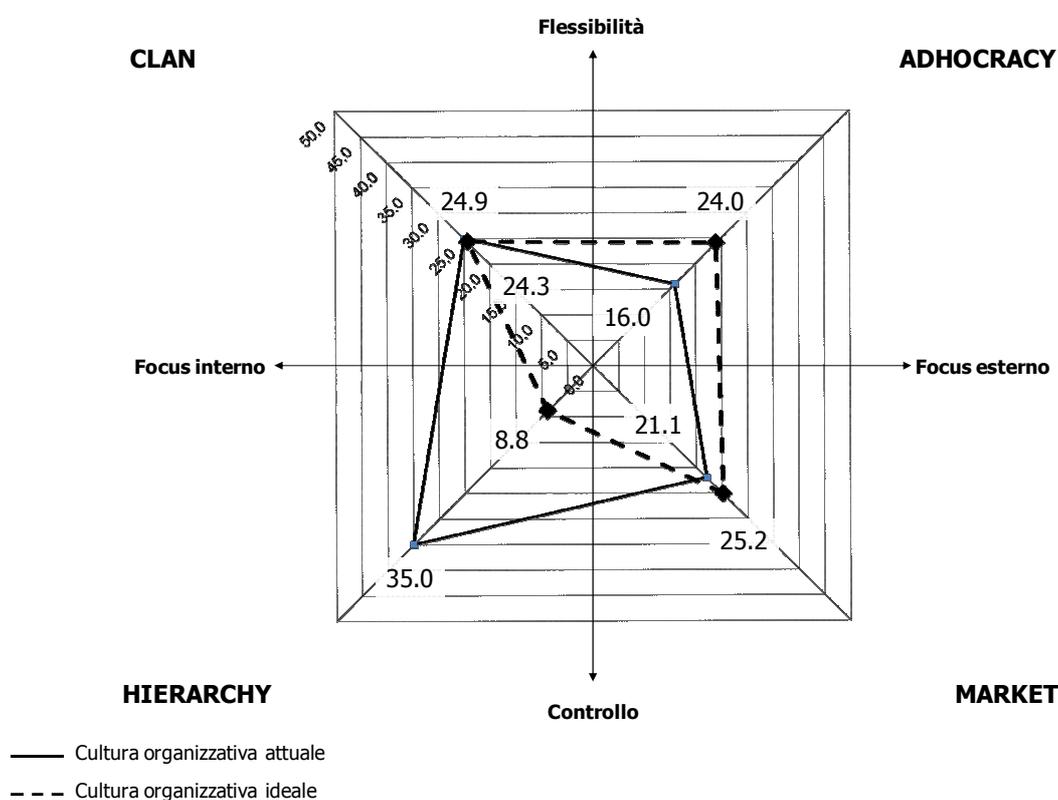


Figura C.9 - Cultura organizzativa dominante attuale e ideale

Anche se la cultura organizza dominante è di tipo hierarchy non esclude che in essa convivano anche altri tipi di cultura. Si noti, infatti, in Figura C.9 che nell'organizzazione sono presenti, con valori significativi, la cultura clan, 24,9 e la cultura market, 21,1, mentre è meno presente la cultura adhocracy, 16,0.

La componente "clanistica" della cultura organizzativa rivela la presenza di una connotazione "familiare" dell'organizzazione in cui i team leader dei gruppi di lavoro sono considerati dei mentori, dei formatori, quasi delle figure parentali e paterne. Le persone si sentono libere di condividere parte della loro vita privata con i membri dell'organizzazione e l'organizzazione è mantenuta insieme attraverso la fiducia reciproca e la tradizione.

Questo risultato non stupisce in quanto già dall'analisi dei valori culturali di integrazione è emersa l'importanza assunta dalla fiducia, valore che risulta molto presente nell'organizzazione. Altro aspetto caratterizzante la cultura clan è l'enfasi posta sull'importanza riconosciuta alle risorse umane, importanza che è presente nell'organizzazione come traspare dal sito: «Crediamo nel valore dei nostri collaboratori e costruiamo il nostro vantaggio competitivo basandoci sull'impegno di ogni singolo individuo», «Ci impegniamo a promuovere il rispetto reciproco e la responsabilità sociale». Altre caratteristiche importanti della cultura clan sono la coesione, la morale e il successo, definito in termini di sensibilità nei confronti dei clienti, la cura dei clienti è infatti uno dei valori fondanti la cultura di Generali «[...] attenzione ai clienti e i loro bisogni, alla ricerca delle soluzioni che meglio li soddisfano sia con prodotti e servizi di elevata qualità, sia con un'informazione trasparente e accurata».

La spiccata sensibilità nei confronti dei clienti è caratteristica anche della cultura market – terza componente della cultura organizzativa di Generali – che presenta però una connotazione un po' più aggressiva rispetto la cultura clan. L'enfasi è posta sulla competizione, sull'acquisizione di nuove quote di mercato, sul raggiungimento di obiettivi misurabili, sui prezzi competitivi e sulla leadership di mercato.

Confrontando i risultati ottenuti dall'indagine in Generali con risultati ottenuti da una ricerca sulla cultura organizzativa di più ampio respiro che ha coinvolto circa 173 aziende del settore finanziario, assicurativo e real estate di tutto il mondo, la cultura organizzativa presentata da Generali è pressoché in linea con i risultati della ricerca. Nel caso generale la componente market è dominante, mentre in Generali è la componente hierarchy ad assumere maggiore importanza. Nel caso generale poi la componente clan è circa 25 e la componente adhocracy è molto ridotta.

La cultura organizzativa indicata come ideale dai rispondenti presenta invece una componente hierarchy ridotta al minimo, 8,8, mentre viene richiesta una maggiore presenza della cultura market, ma soprattutto della cultura adhocracy. Il valore di questa tipologia di cultura passa da 16,0 nello stato attuale a 24,0 nella condizione ideale. La cultura adhocracy per le sue caratteristiche non si presenta però come una cultura consona a questo tipo di organizzazione, in quanto è tipica delle culture delle aziende hi-tech, che hanno una forte spinta all'innovazione, in cui il driver è la realizzazione con una velocità elevata di prodotti innovati. Le componenti clan e market invece restano pressoché costanti nei due casi.

Infine in Figura C.10 sono state evidenziate le risposte in merito alla cultura organizzativa analizzate in base alla nazionalità dei rispondenti; la Tabella C.22 riporta i valori assegnati alle quattro tipologie di cultura organizzativa per facilitare la lettura di Figura C.10. In Figura C.11 presentiamo le risposte date in merito alla cultura organizzativa suddivise in relazione al ruolo assunto nell'organizzazione tra manager (team leader/dirigenti) e i collaboratori. Questa suddivisione consente di constatare come sono per lo più i collaboratori che sentono come dominante la componente hierarchy, mentre i manager hanno una visione più equilibrata della cultura organizzativa con scarse differenze tra tutte e quattro le tipologie.

*Tabella C.22 - Valori della cultura organizzativa attuale in relazione alla nazionalità dei rispondenti*

	Italia	Ungheria	Germania	Francia	Austria	Catalogna
Clan	20,7	16,7	32,5	45,8	32,5	15,0
Adhocracy	18,1	17,5	18,3	16,7	3,3	9,2
Market	23,4	34,2	17,5	14,4	14,2	26,9
Hierarchy	36,9	31,7	25,8	21,7	50,0	43,3

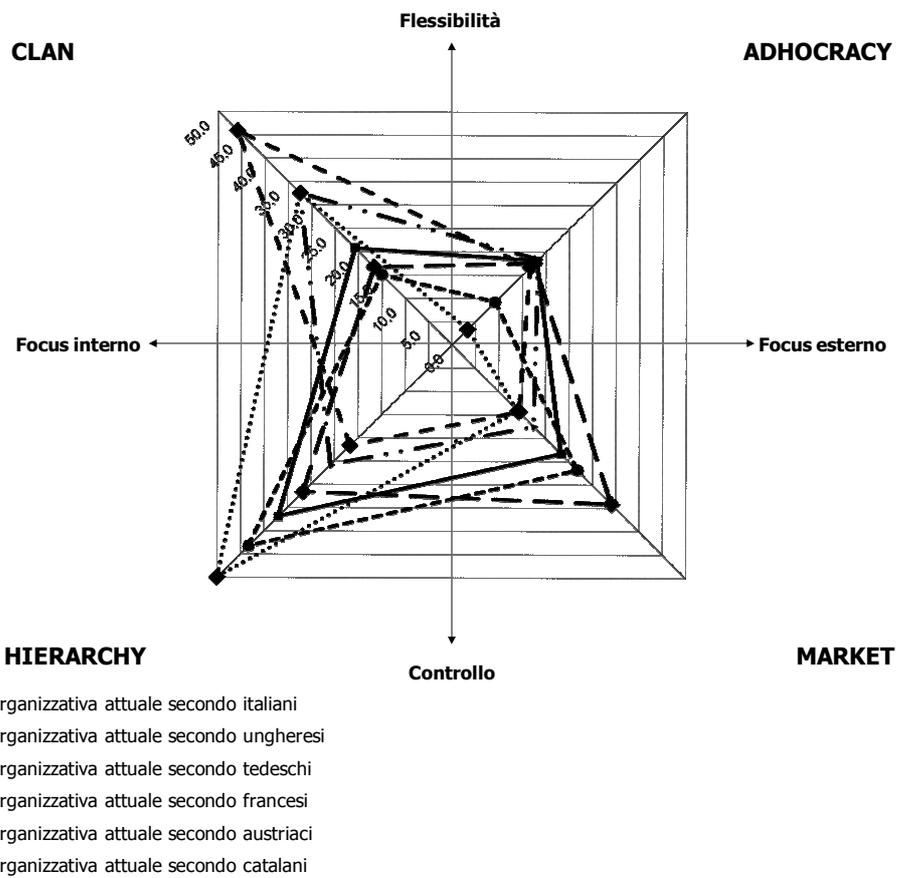


Figura C.10 - Cultura organizzativa attuale in relazione alla nazionalità dei rispondenti

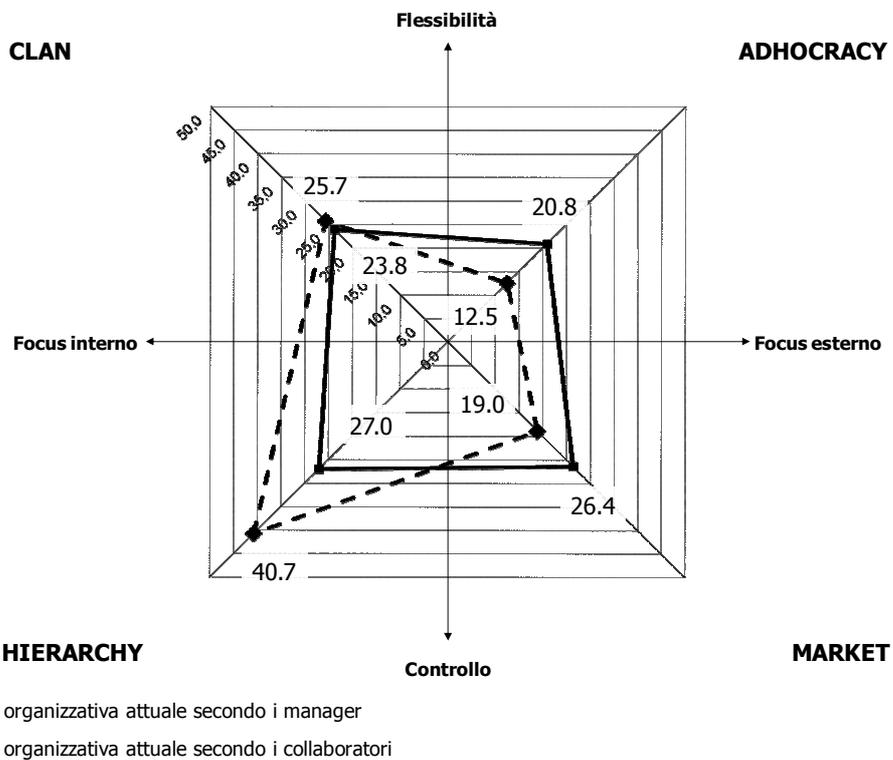


Figura C.11 - Cultura organizzativa attuale vista dai manager e dai collaboratori

## Valori culturali di integrazione

L'analisi dei valori culturali di integrazione, primo costrutto analizzato del modello teorico, è stata svolta mediante un questionario strutturato con risposta multipla su scala da 1 a 5. Data la struttura della scala di risposta i valori culturali di integrazione che presentano un punteggio tra 4 e 5 sono fortemente presenti all'interno della cultura organizzativa e in essa rivestono un'importanza notevole. La loro presenza è invece molto scarsa o quasi nulla se hanno un livello di importanza pari a 1 o 2. Il valore 3 costituisce in questo caso un valore del tutto neutrale e poco significativo.

Il livello medio di importanza assunto dai valori culturali di integrazione all'interno di Assicurazioni Generali è superiore a 4 per quasi tutti i valori, Figura C.12. Questo risultato evidenzia come l'integrazione nell'organizzazione sia un fattore molto importante come riportato nel sito dell'organizzazione «l'integrazione è vista come la capacità di crescere e di lavorare assieme ascoltandosi e confrontando idee diverse in maniera aperta e costruttiva, elemento chiave per migliorare se stessi e i risultati lavorativi».

Il valore culturale di integrazione che presenta tra tutti il valore medio più basso è il riconoscimento di emozioni e opinioni: 3,9. Tale valore culturale rappresenta la capacità sia dell'organizzazione, mediante i suoi valori, che dei manager, mediante le loro competenze, da un lato di riconoscere le diverse modalità di espressione delle emozioni in linea con lo schema culturale di ciascuno e, dall'altro lato, di integrare nei processi decisionali opinioni ed esperienze di tutti i membri che costituiscono il gruppo di lavoro. Il riconoscimento delle emozioni si esprime attraverso il rispetto della gestualità e della spazialità che si possono manifestare diversamente a seconda dello schema culturale personale. Il rispetto delle opinioni invece si manifesta nei processi decisionali e nei processi di *problem solving* dove la diversità di conoscenze ed esperienze costituisce un elemento di ricchezza e dove la collaborazione reciproca tra tutti i membri del gruppo assume un'importanza considerevole.

Il valore culturale di integrazione più presente è il riconoscimento legale e politico con un livello medio pari a 4,5. Questo valore culturale rappresenta la capacità dell'organizzazione di garantire gli stessi diritti umani e civili a tutti i membri dell'organizzazione.

Segue al riconoscimento legale e politico, la fiducia – valore medio 4,3 – esprime la capacità dell'organizzazione, da un lato, di creare e sviluppare rapporti di fiducia reciproca tra i membri del gruppo di lavoro, dall'altro lato, di instaurare rapporti di fedeltà con il proprio team leader. Per questo valore culturale di integrazione l'azienda presenta un valore medio ottimale, risultando un'organizzazione dove fedeltà e fiducia rappresentano dei pilastri importanti della cultura organizzativa. Presentano un livello medio pari a 4,2 i valori culturali solidarietà – la capacità di condividere successi e sconfitte all'interno del gruppo di lavoro – e integrità – il livello di coerenza tra valori culturali e azioni che l'organizzazione e i team leader possiedono.

Merita infine attenzione il valore culturale comprensione reciproca che dopo il riconoscimento di emozioni e opinioni registra il valore più basso: 4,1. Questo valore culturale è molto affine al riconoscimento di emozioni e opinioni, perché rappresenta la capacità di integrare nelle discussioni “non lavorative” (*funny*) le opinioni di tutti i membri. È proprio in questi momenti di socialità che le persone si dovrebbero sentire più libere di esprimere le loro opinioni o descrivere le loro esperienze. La comprensione reciproca consente di integrare in queste conversazioni le opinioni di tutti. Il fatto che il livello medio dei due valori sia molto simile e, in entrambi i casi, relativamente basso può indicare che l'organizzazione dovrebbe incentivare lo sviluppo della capacità di integrare nelle

conversazioni di lavoro e non opinioni ed esperienze diverse da quelle del gruppo dominante.

Infine nelle Figura C.13 sono riportati i valori medi assegnati ai valori culturali di integrazione in relazione alla nazionalità dei rispondenti e in relazione al ruolo assunto nell'organizzazione, mentre la Tabella C.23 riporta i valori medi assegnati ai valori culturali di integrazione in relazione alla nazionalità dei rispondenti per facilitare la lettura della Figura C.14.

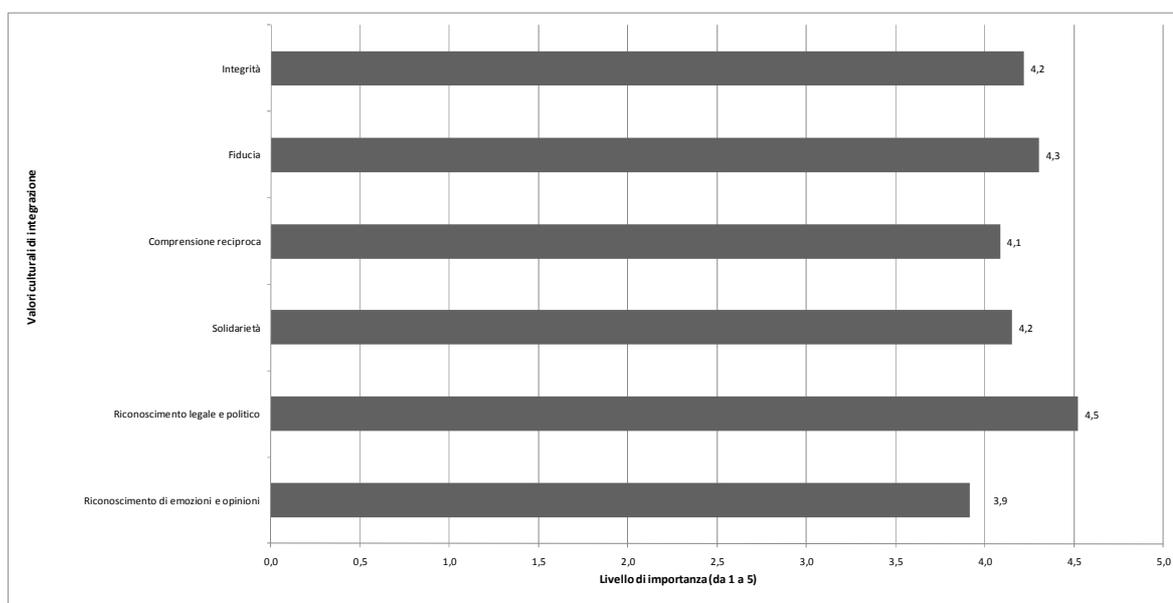


Figura C.12 - Livello di importanza medio dei 6 valori culturali di integrazione presenti nella cultura organizzativa aziendale

Tabella C.23 - Valori assegnati ai valori culturali di integrazione in relazione alla nazionalità dei rispondenti

	Italia	Ungheria	Germania	Francia	Austria	Catalogna	Spagna	Olanda	Belgio
Riconoscimento di emozioni e opinioni	3,9	4,0	4,2	4,0	2,0	3,3	4,5	4,3	4,8
Riconoscimento legale e politico	4,7	4,5	4,8	4,0	2,0	3,5	5,0	5,0	5,0
Solidarietà	4,1	4,3	4,2	4,0	3,3	3,0	5,0	4,5	5,0
Comprensione reciproca	3,9	4,7	4,7	4,0	3,0	2,7	5,0	5,0	4,5
Fiducia	4,3	5,0	4,7	4,0	3,0	4,0	5,0	4,0	4,0
Integrità	4,3	4,5	4,5	4,0	2,0	3,0	5,0	5,0	5,0

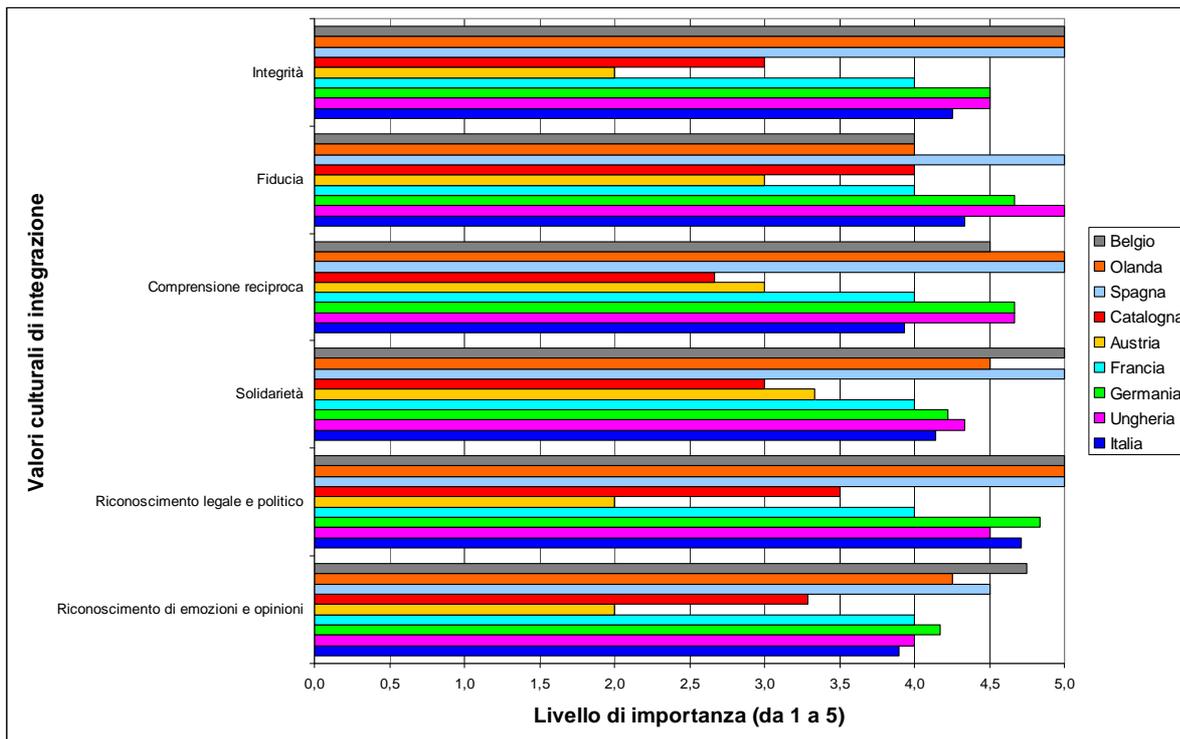


Figura C.13 - Valori culturali di integrazione in relazione alla nazionalità dei rispondenti

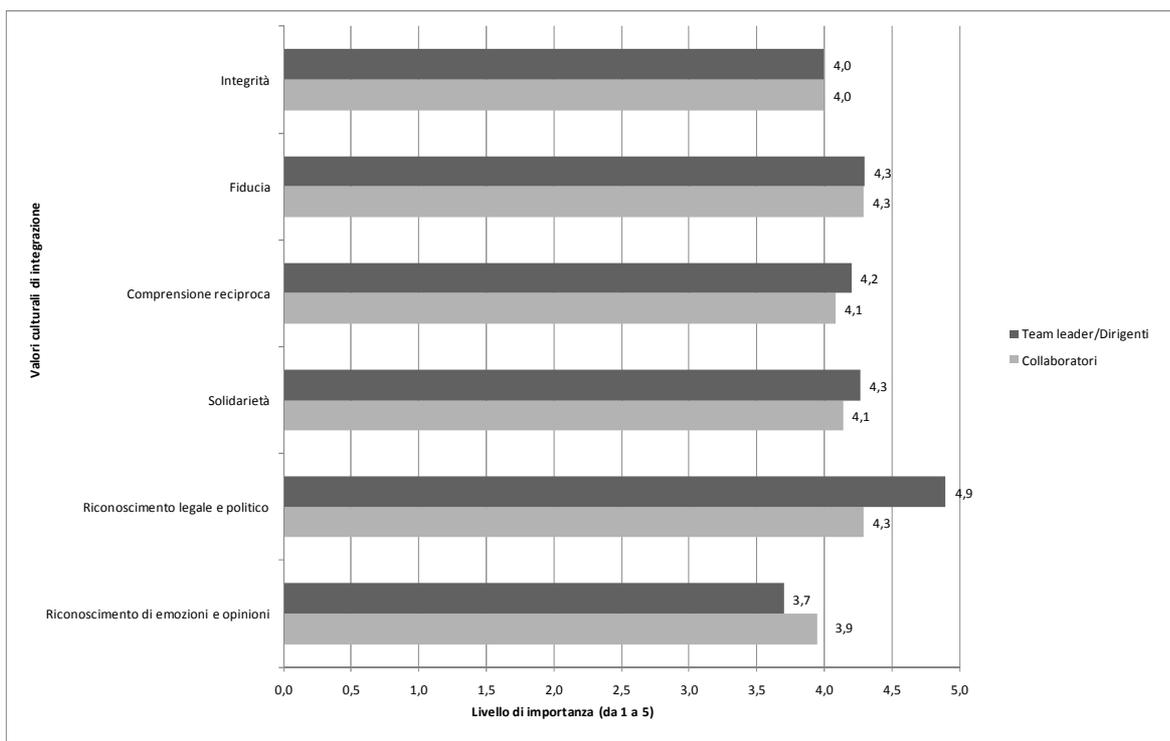


Figura C.14 - Valori culturali di integrazione in relazione al ruolo assunto nell'organizzazione

## Competenze manageriali evidenziate

Le competenze manageriali – terzo e ultimo costrutto analizzato – costituiscono le leve attraverso cui implementare operativamente l'integrazione delle diversità. Le competenze manageriali hanno quindi un'importanza chiave non solo nella gestione della diversità, ma anche nel complicato e lungo processo di ri-orientamento della cultura organizzativa. Le competenze manageriali si esplicano principalmente nelle caratteristiche e nel ruolo assunto dalla leadership in generale e dai team leader in particolare.

Attraverso l'assessment sulle competenze manageriali (Figura C.15) non solo è stato possibile constatare quali sono presenti in forma preponderante e quali invece sono carenti, ma è stato possibile anche verificare come queste competenze agiscono sulla cultura organizzativa. In particolare i team leader dell'organizzazione presentano come dominanti quelle classi di competenze manageriali riconducibili alle culture organizzative clan – gestire i team (4,3), le relazioni interpersonali (4,4), lo sviluppo degli altri (4,2) – e adhocracy – gestire l'innovazione (4,4), il futuro (4,2), il miglioramento continuo (4,3).

Le competenze legate alla cultura clan che vedono il team leader come *facilitator*, che risolve il conflitto e ricerca il consenso nel gruppo di lavoro, coinvolge le persone nei processi decisionali, ma anche come *mentor*, attento ai bisogni dei membri del gruppo, che fonda la sua influenza sul rispetto reciproco e la mutua fiducia, si inseriscono molto bene in questo contesto organizzativo caratterizzato da una componente importante della cultura clanistica.

La presenza di competenze manageriali legate alla cultura adhocracy è promettente in quanto quest'ultima è stata indicata, nell'analisi della cultura organizzativa ideale, come una cultura da potenziare. Se l'organizzazione desiderasse orientare la cultura organizzativa verso la classe adhocracy avrebbe già le competenze necessarie per poterlo fare. In particolare i leader di gruppo in questo caso sono visti come *innovator*, creativi, orientati al cambiamento e al futuro, instillano nei membri del gruppo l'ottimismo e la speranza. La leadership in questo caso è anche "visionaria", focalizzata verso l'obiettivo da raggiungere che enfatizza possibilità e probabilità, inoltre in questo caso il leader ha una marcata visione strategica e detta la direzione dell'organizzazione.

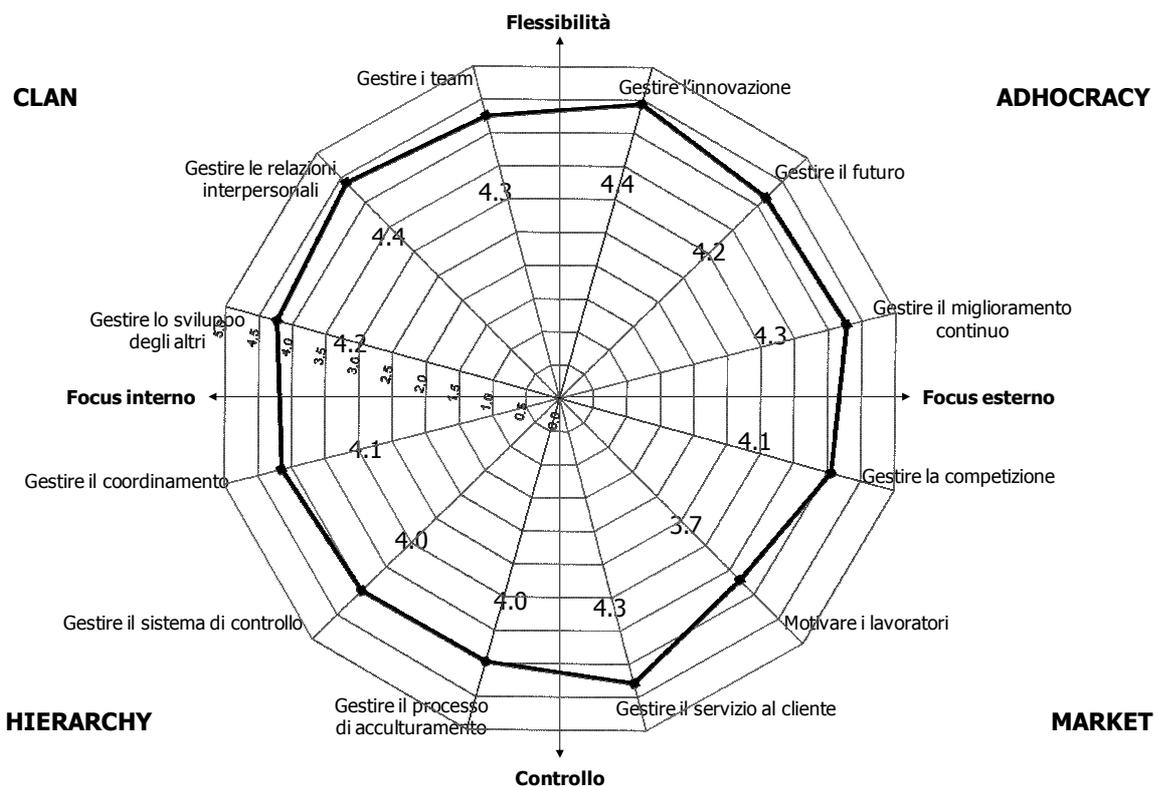


Figura C.15 - Competenze manageriali presenti nell'organizzazione

Le competenze manageriali proprie della cultura hierarchy (la cultura dominante nell'organizzazione) – gestire il processo di acculturamento, il sistema di controllo, il coordinamento – sono presenti anche se meno marcate in confronto a quelle proprie della cultura clan e adhocracy. Le competenze manageriali della cultura hierarchy configurano il leader come un *monitor*, tecnicamente esperto, molto preparato, la cui influenza è basata sul controllo dell'informazione, gestita e controllata in modo ottimale. Inoltre secondo le competenze della cultura hierarchy il team leader è anche un ottimo *coordinator*, affidabile, in grado di mantenere il flusso di lavoro, la cui influenza si basa sulla gestione corretta e precisa dello scheduling delle attività, persegue il controllo delle operazioni e l'aderenza alla schedulazione.

Infine anche le competenze legate alla cultura market – gestire la competizione, motivare i lavoratori, gestire il servizio al cliente – hanno un'importanza inferiore rispetto alle altre. Ad essere particolarmente deficitaria è la capacità di motivare i lavoratori che tra tutte le competenze è quella che registra il valore inferiore. I leader che operano in organizzazioni caratterizzate da una cultura market sono o *competitor*, aggressivi, orientati fortemente agli obiettivi, focalizzati sui competitori esterni, oppure *producer*, focalizzati sul lavoro, la cui influenza è basata sulla capacità di argomentare in modo razionale.

In Figura C.16 le competenze manageriali possedute dai team leader sono viste con tre lenti: quella dei superiori dei team leader (superior), quella dei collaborati dei team leader (staff members), quella dei team leader stessi. Al fine di rendere più leggibile la Figura C.16 in Tabella C.24 sono stati riportati i valori numerici per ciascuna classe di competenze manageriali e per ciascun profilo analizzato (team leader, superiori, collaboratori).

Tabella C.24 - Valori medi delle competenze manageriali dei team leader in relazione al ruolo nell'organizzazione

	Team leader	Superiori	Collaboratori
Gestire i team	4,3	4,0	4,3
Gestire le relazioni interpersonali	4,5	4,0	4,6
Gestire lo sviluppo degli altri	4,2	3,8	4,8
Gestire l'innovazione	4,5	4,2	4,6
Gestire il futuro	4,2	3,7	4,7
Gestire il miglioramento continuo	4,3	3,7	4,8
Gestire la competitività	4,0	3,8	4,4
Motivare i lavoratori	3,8	2,8	4,3
Gestire il servizio al cliente	4,5	4,0	4,2
Gestire il processo di acculturamento	4,0	3,8	4,1
Gestire il sistema di controllo	3,7	4,3	4,3
Gestire la coordinazione	4,2	4,2	4,1

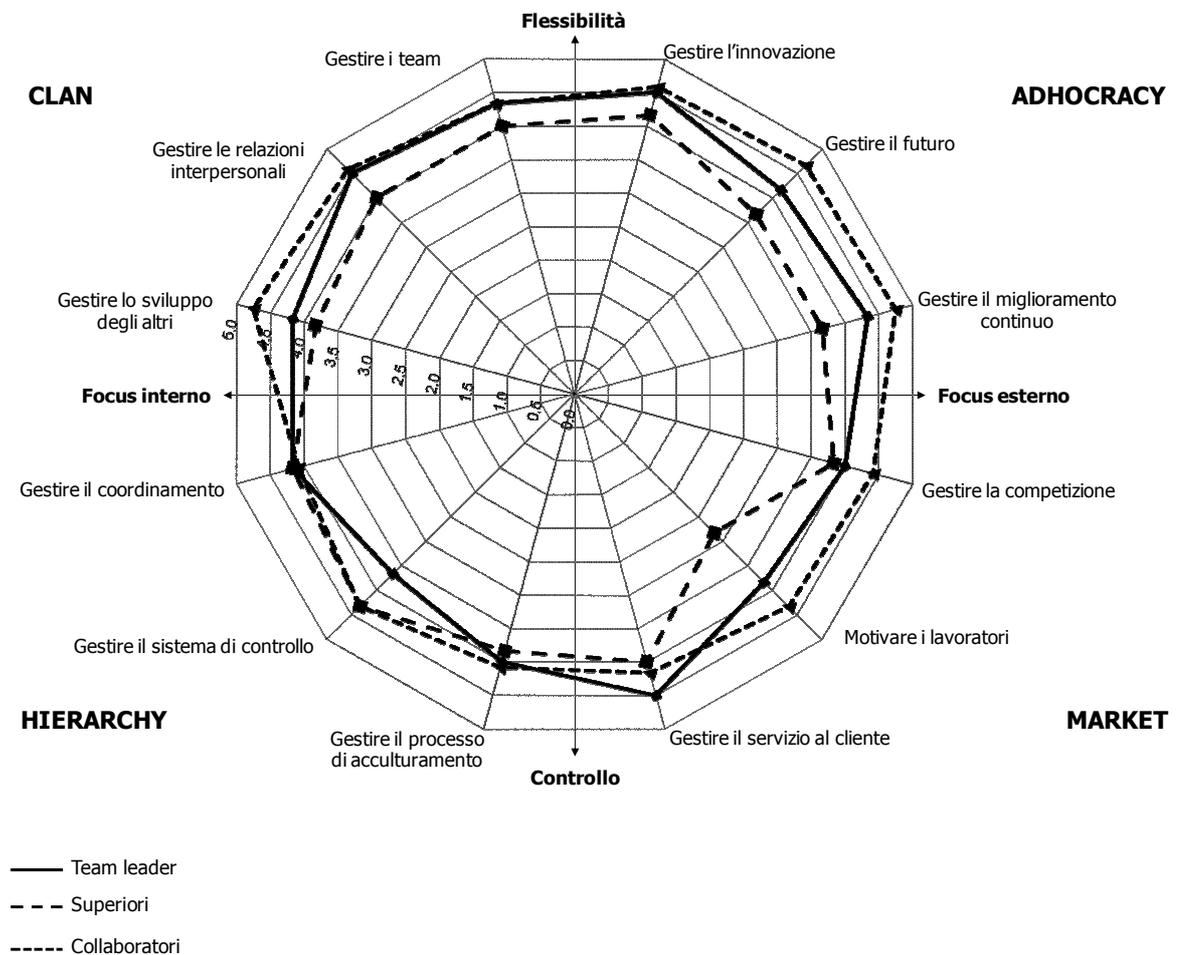


Figura C.16 - Le competenze dei team leader viste con gli occhi dei superiori, dei collaboratori e dei team leader stessi

## Correlazione tra valori culturali di integrazione e cultura organizzativa

Lo studio delle correlazioni tra valori culturali di integrazione e culture organizzative permette di verificare se esistono delle relazioni tra le variabili di tali costrutti e se queste correlazioni sono significative. In Tabella C.25 è riportata la matrice di correlazione tra valori culturali di integrazione e tipologie di cultura organizzativa per l'organizzazione.

Tabella C.25 - Matrice di correlazione tra valori culturali di integrazione e tipologie di cultura organizzativa

VALORI CULTURALI DI INTEGRAZIONE	CULTURA ORGANIZZATIVA			
	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
Riconoscimento di emozioni e opinioni	-,041	,339	,098	-,213
Riconoscimento legale e politico	-,356	,641**	,333	-,331
Solidarietà	-,083	,445	,144	-,272
Comprensione reciproca	-,037	,318	,223	-,320
Fiducia	-,245	,110	-,002	,134
Integrità	-,040	,444	,147	-,307
<b>VALORI MEDI PER TIPOLOGIA CULTURALE</b>	24,9	24,0	25,2	35,0

\*\* Significatività  $p < 0,01$

L'analisi di correlazione è statisticamente significativa per una sola delle tipologie di cultura organizzativa, adhocracy, e per un solo valore culturale di integrazione, riconoscimento legale e politico. Questo significa che è sicuramente diverso da zero e pari a 0,641 il coefficiente che correla riconoscimento legale e politico e la cultura adhocracy. Il valore assunto dal coefficiente di correlazione indica che al crescere dell'importanza assunta nell'organizzazione dalla cultura organizzativa adhocracy aumenterà, con un coefficiente di 0,641, l'importanza assunta dal valore culturale riconoscimento legale e politico.

Analizzando la matrice di correlazione al di là della significatività dei coefficienti e in relazione alla cultura organizzativa dominante attuale, hierarchy, è interessante notare che tutti i coefficienti di correlazione tranne uno sono negativi. Questo significa che le variabili correlate – valori culturali di integrazione e cultura organizzativa hierarchy – sono inversamente proporzionali. Questo evidenzia che, se ad esempio aumenta l'importanza attribuita al valore culturale riconoscimento di emozioni e opinioni l'importanza della cultura hierarchy diminuirà. L'unico valore culturale di integrazione che non segue questa logica è la fiducia: se aumenta l'importanza della cultura hierarchy aumenta il livello di importanza assunto dal valore fiducia. Già precedentemente è stato evidenziato come la fiducia, uno dei valori core dell'organizzazione, assume dopo il riconoscimento legale e politico un livello di importanza notevole. Quindi i rapporti di fiducia e lealtà che si instaurano tra le persone e tra persone e organizzazione sono importanti e rivestono un ruolo decisamente positivo anche nella cultura organizzativa dominante.

Valutando i coefficienti di correlazione tra i valori culturali di integrazione e le altre tipologie di cultura organizzativa si nota come la cultura adhocracy sia quella che presenta i coefficienti più elevati. Questa tipologia di cultura quindi sembra quella che meglio delle altre permetta di implementare con successo i valori culturali di integrazione e l'integrazione in generale. Tale risultato non fa altro che confermare la tendenza dell'organizzazione già evidenziata precedentemente: la cultura adhocracy è quella che in uno scenario ideale, ipotizzato dai rispondenti, acquisirebbe un maggiore incremento rispetto la situazione attuale, inoltre l'organizzazione presenta già le competenze manageriali necessarie per mettere in atto questo ri-orientamento. Sembra quindi che in

questa organizzazione sia possibile raggiungere una maggiore integrazione incentivando le caratteristiche e competenze tipiche della cultura adhocracy.

### Correlazione tra competenze manageriali e valori culturali di integrazione

Un'analisi di correlazione è stata effettuata anche tra competenze manageriali e valori culturali di integrazione. In Tabella C.26 è rappresentata la matrice di correlazione tra le variabili dei due costrutti.

Tabella C.26 - Matrice di correlazione competenze manageriali e valori culturali di integrazione

COMPETENZE MANAGERIALI		VALORI CULTURALI DI INTEGRAZIONE					
		Riconoscimento di emozioni e opinioni	Riconoscimento legale e politico	Solidarietà	Comprensione reciproca	Fiducia	Integrità
Clan	Gestione dei team	,579*	,515*	,570*	,568*	,645**	,165
	Gestione delle relazioni interpersonali	,599*	,630**	,651**	,645**	,523*	,171
	Gestione dello sviluppo degli altri	,670**	,702**	,491	,814**	,569*	,518*
Adhocracy	Gestione dell'innovazione	,401	,520*	,281	,709**	,495	,463
	Gestione del futuro	,706**	,770**	,686**	,906**	,556*	,376
	Gestione del miglioramento continuo	,644**	,854**	,572*	,888**	,495	,346
Market	Gestione della competizione	,520*	,461	,232	,656**	,622*	,582*
	Motivare i lavoratori	,318	,564*	,205	,631**	,210	,315
	Gestire il servizio al cliente	,284	,611*	,084	,596*	,428	,219
Hierarchy	Gestione il processo di acculturamento	,314	,318	,038	,447	,490	,322
	Gestione del sistema di controllo	,360	,143	-,035	,341	,462	,589*
	Gestione del coordinamento	,414	,252	,457	,270	,476	-,109

\*\* Significatività  $p < 0.01$

\* Significatività  $p < 0.05$

L'analisi di correlazione evidenzia come, ancora una volta, le classi di competenze manageriali proprie della cultura organizzativa hierarchy hanno dei coefficienti di correlazione molto bassi e inoltre non significativi. Quindi anche le competenze proprie della cultura hierarchy – gestire il processo di acculturamento, il sistema di controllo, la coordinazione – non si correlano in modo ottimale con i valori culturali di integrazione.

Hanno invece coefficienti di correlazione positivi, elevati e nella maggior parte dei casi anche significativi le competenze proprie della cultura adhocracy, che sono poi le competenze presenti nell'organizzazione. Inoltre anche le competenze manageriali della cultura clan, presenti tra i team leader dell'organizzazione, hanno dei coefficienti di correlazione elevati e significativi. L'organizzazione quindi sembra possedere le competenze più opportune per attuare politiche di integrazione delle diversità.

## Azienda 3 – Settore automobilistico

### Descrizione dell'azienda

L'azienda è una multinazionale del settore automobilistico specializzata nella realizzazione di macchine per l'agricoltura e movimento terra. In Tabella C.27 sono riportati alcuni dei dati salienti che caratterizzano l'azienda.

Tabella C.27 - Dati salienti dell'organizzazione

Settore	Automobilistico
Fatturato	7.000.000.000 \$ (2008)
Dipendenti	circa 31.500 (2008)
Prodotti	Macchine movimento terra
Mercati	Europa, Nord e Sud America, Asia orientale

L'organizzazione è un leader mondiale nel settore, è uno dei marchi più premiati per la tecnologia all'avanguardia. Di recente l'azienda ha avuto accesso a una grande quantità di risorse, che ha permesso di attuare un piano di rinnovamento dei prodotti e di potenziare al massimo il servizio di assistenza ai clienti punto di forza dell'azienda.

### Composizione del campione di indagine

Al fine di raggiungere l'obiettivo dell'indagine – valutare i requisiti organizzativi necessari per la gestione della diversità – il campione di rispondenti è stato composto in modo da comprendere persone appartenenti a nazionalità diverse che lavorano nella funzione risorse umane – i gruppi di lavoro multiculturali – dislocati sia in Italia che all'estero.

Nel complesso il campione è formato da 10 rispondenti, la cui composizione in base al genere è riportata in Tabella C.28.

Tabella C.28 - Distribuzione del campione in base al genere

Uomini	38	90%
Donne	4	10%
TOTALE	42	100%

10 è il numero complessivo di rispondenti e il tasso di risposta è stato del 100%. I rispondenti si sono distribuiti rispetto al genere come riportato in Tabella C.29.

Tabella C.29 - Distribuzione dei rispondenti in relazione al genere

Nr. Totale di questionari compilati	10	Uomini	3
		Donne	7
Tasso di risposta	100%	Uomini	30%
		Donne	70%

Dei 10 questionari ricevuti 100% si presenta completo per il 100% delle domande somministrate. Questo ha permesso di non scartare nessun questionario dall'analisi.

In relazione ad alcune delle tipologie di diversità più importanti – nazionalità, età, ruolo assunto nell'organizzazione, religione – i 10 rispondenti si distribuiscono come presentato in Tabella C.30, Tabella C.31, Tabella C.32 e Tabella C.33.

Tabella C.30 - Distribuzione dei rispondenti in relazione alla nazionalità

	Nazionalità	
	Frequenza	Percentuale
Italia	7	70,0
Belga	1	10,0
Americana	2	20,0

Nazionalità		
TOTALE	10	100,0

Il campione è costituito principalmente da italiani 7 su 10, il 70% dei rispondenti. Seguono, ma in numero nettamente inferiore, Belgi 1 rispondente, il 10%, e americani 2 rispondenti, il 20%.

*Tabella C.31 - Distribuzione dei rispondenti in relazione all'età*

Età		
Fascia di età	Frequenza	Percentuale
31-35 anni	7	70,0
36-40 anni	3	3,0
TOTALE	10	100,0

In relazione all'età il campione selezionato è giovane. L'età massima rappresentata è tra i 36 e i 40 anni. Il campione è costituito prevalentemente da persone tra i 31 e i 35 anni che ne costituiscono più del 50%.

*Tabella C.32 - Distribuzione dei rispondenti in relazione al ruolo assunto nell'organizzazione*

Ruolo nell'organizzazione		
	Frequenza	Percentuale
Risorse umane	10	100
TOTALE	10	100

Un indicatore importante per lo studio della gestione della diversità e per l'analisi della percezione delle caratteristiche organizzative è costituito dal ruolo assunto dai rispondenti nell'organizzazione. Con buona probabilità il diverso ruolo assunto nell'organizzazione, che nella maggior parte dei casi è legato al tempo di permanenza nell'organizzazione e quindi alla diversa esperienza maturata in essa, influisce sulla percezione della cultura organizzativa e dei suoi valori culturali.

Nel caso di questa organizzazione, come si può vedere in Tabella C.33, non ha senso eseguire tale analisi in quanto tutti i rispondenti appartengono alla funzione risorse umane.

*Tabella C.33 - Distribuzione dei rispondenti in relazione alla religione*

Religione		
	Frequenza	Percentuale
cattolico	7	70,0
TOTALE	7	70,0
Mancante	3	30,0
TOTALE	10	100,0

Infine, rispetto uno dei più importanti fattori di diversità, la religione, i rispondenti si distribuiscono in modo abbastanza netto. 7 sono i rispondenti che professano la religione cattolica il 70% del campione; mentre 3 rispondenti su 10 non hanno dichiarato la religione di appartenenza sul questionario.

### **Cultura organizzativa dominante attuale e ideale**

Il modello utilizzato per lo studio della cultura organizzativa – secondo costruito – presenta 4 tipologie di cultura. Tali tipologie potrebbero essere definite più propriamente meta-culture organizzative perché sono fortemente standardizzate e costituiscono a tutti gli effetti degli stereotipi di cultura organizzativa. Le quattro tipologie di cultura emergono da

una classificazione delle organizzazioni in funzione a 2 variabili principali: focus interno/esterno e controllo/flessibilità.

Dall'analisi della cultura organizzativa emerge che l'azienda presenta una cultura dominante attuale di tipo market per la quale registra un punteggio complessivo di 45,7 (Figura C.17). La cultura market pone molta enfasi sulla competizione, sull'acquisizione di nuove quote di mercato, sul raggiungimento di obiettivi misurabili, sui prezzi competitivi e sulla leadership di mercato. Il leader in questo tipo di cultura si presenta come un *competitor* sempre orientato verso il mercato e attento ad avere la meglio sui concorrenti, ma anche come un *producer*, fortemente focalizzato sulla produzione e la produttività del proprio gruppo di lavoro, e come *hard driver*, ovvero guida importante nella conduzione del gruppo. Quest'ultima figura di leader è perfettamente in linea con quanto presentato nei valori culturali di integrazione nei quali la fiducia nei confronti del team leader e dell'organizzazione riveste un ruolo molto importante visto il valore medio assegnatogli.

I valori che guidano questo tipo di cultura organizzativa sono l'acquisizione di quote di mercato e il raggiungimento degli obiettivi fissati, mentre l'efficacia organizzativa si manifesta nella competitività e nella focalizzazione sul cliente. Infine per quanto riguarda la gestione delle risorse umane che nel gruppo rivestono un ruolo di primo piano e sono fondamentali per raggiungere il successo, nella cultura market rivestono il ruolo di partner strategici di business e le competenze principali richieste sono la capacità di analisi strategica e la leadership strategica.

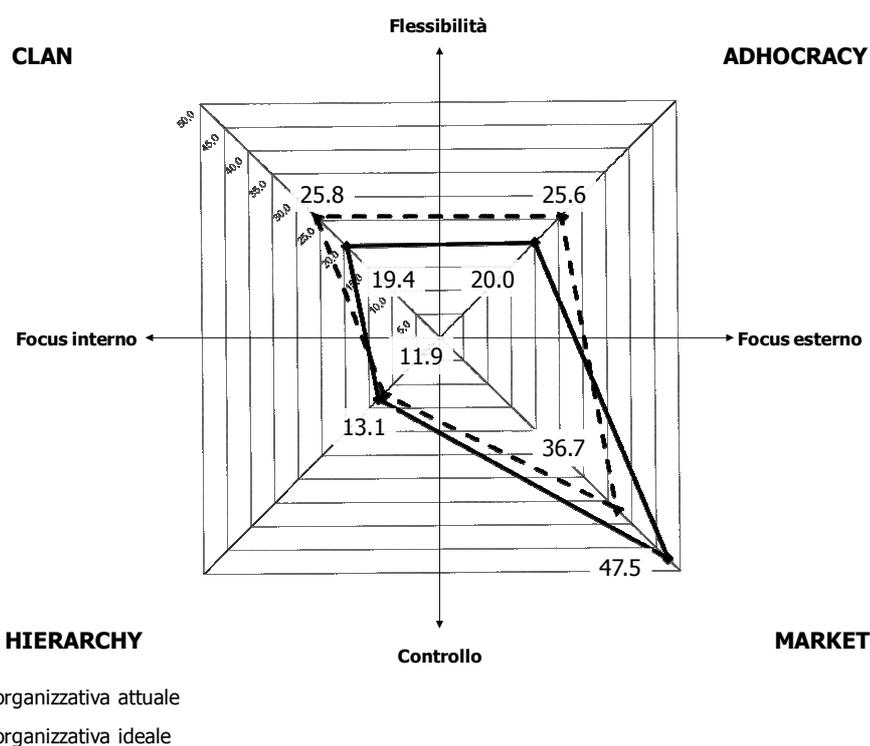


Figura C.17 - Cultura organizzativa dominante attuale e ideale

Anche se la cultura organizza dominante è di tipo market questo non esclude che in essa convivano anche altri tipi di cultura. Si noti, infatti, in **Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.** che nell'organizzazione sono presenti, con valori significativi, tutte e tre le altre tipologie di cultura organizzativa: hierarchy, 13,1, clan, 19,4, adhocracy, 20,0, che tra le quattro è la meno presente.

La componente clanistica della cultura organizzativa rivela la presenza di una connotazione “familiare” dell’organizzazione in cui i team leader dei gruppi di lavoro sono considerati dei mentori, dei formatori, quasi delle figure parentali e paterne. Le persone si sentono libere di condividere parte della loro vita privata con i membri dell’organizzazione e l’organizzazione è mantenuta insieme attraverso la fiducia reciproca e la tradizione fatta di rituali e di miti che costituiscono il collante dell’organizzazione. La componente adhocracy indica come l’organizzazione sia anche orientata al futuro, sia aperta alle innovazioni. La figura del leader in questo tipo di organizzazione è un visionario, che prevede dove andrà la tecnologia, e un imprenditore.

La componente hierarchy della cultura organizzativa instilla alla cultura dominante un certo grado di formalismo che si esprime attraverso la definizione delle procedure che determinano i comportamenti dei membri. I dirigenti o i team leader devono essere dei buoni coordinatori e organizzatori. In organizzazioni grandi come quella in oggetto è abbastanza naturale che una significativa componente della cultura hierarchy sia presente.

Confrontando i risultati ottenuti in questa indagine con i risultati ottenuti da una ricerca sulla cultura organizzativa di più ampio respiro che ha coinvolto diverse aziende del settore del trasporto e della comunicazione, l’azienda presenta una cultura organizzativa assolutamente in linea con i risultati della ricerca (Cameron, K. e Quinn, R., 1999).

La cultura organizzativa indicata come ideale dai rispondenti presenta invece una componente market di poco ridotta, passa dal 47,5 al 36,7, mentre viene richiesta una maggiore presenza della cultura clan, 25,8, e adhocracy, 25,6.

Infine in Figura C.18 sono state evidenziate le risposte in merito alla cultura organizzativa analizzate in base alla nazionalità dei rispondenti.

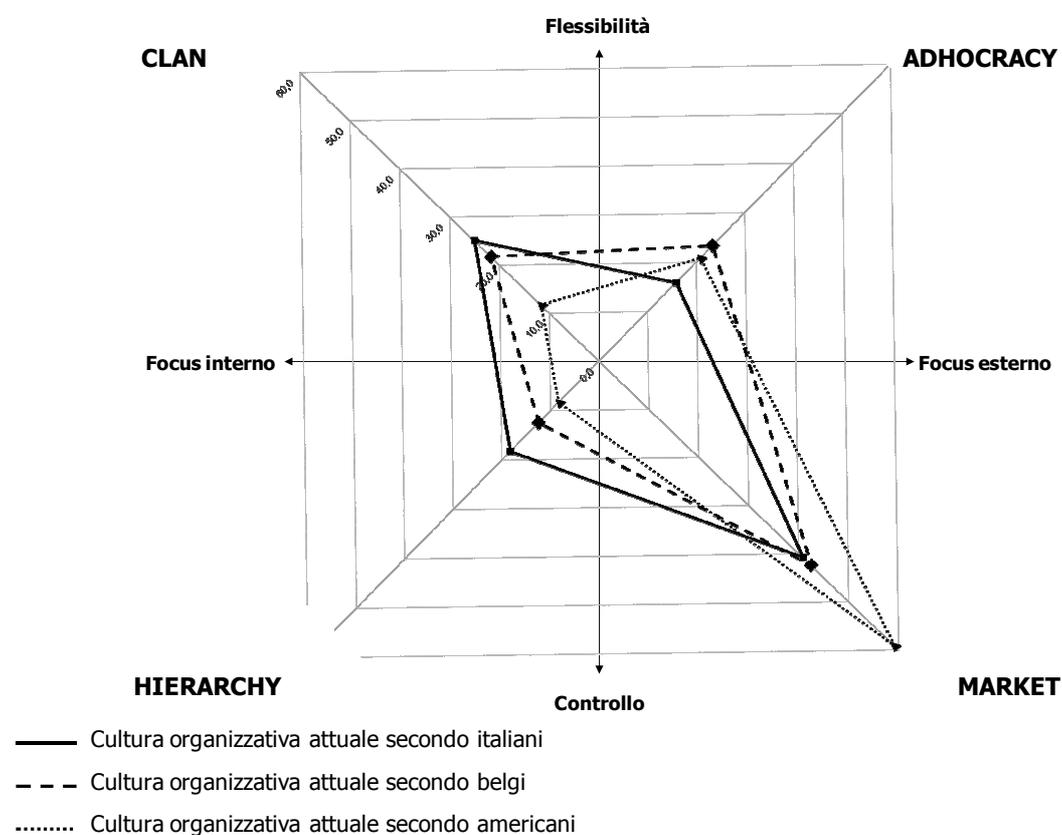


Figura C.18 - Cultura organizzativa attuale in relazione alla nazionalità dei rispondenti

## Valori culturali di integrazione

L'analisi dei valori culturali di integrazione, primo costrutto analizzato del modello teorico, è stata svolta mediante un questionario strutturato con risposta multipla su scala da 1 a 5. Data la struttura della scala di risposta i valori culturali di integrazione che presentano un punteggio tra 4 e 5 sono fortemente presenti all'interno della cultura organizzativa e in essa rivestono un'importanza notevole. La loro presenza è invece molto scarsa o quasi nulla se hanno un livello di importanza pari a 1 o 2. Il valore 3 costituisce in questo caso un valore del tutto neutrale e poco significativo.

Il livello medio di importanza assunto dai valori culturali di integrazione all'interno di dell'organizzazione è superiore a 4 per quasi tutti i valori, Figura C.19. Questo risultato è indicativo della natura dell'organizzazione: è una azienda multinazionale, con uffici sparsi in tutto il mondo, se non possedesse alti livelli di importanza dei valori di integrazione fallirebbe dal punto di vista umano.

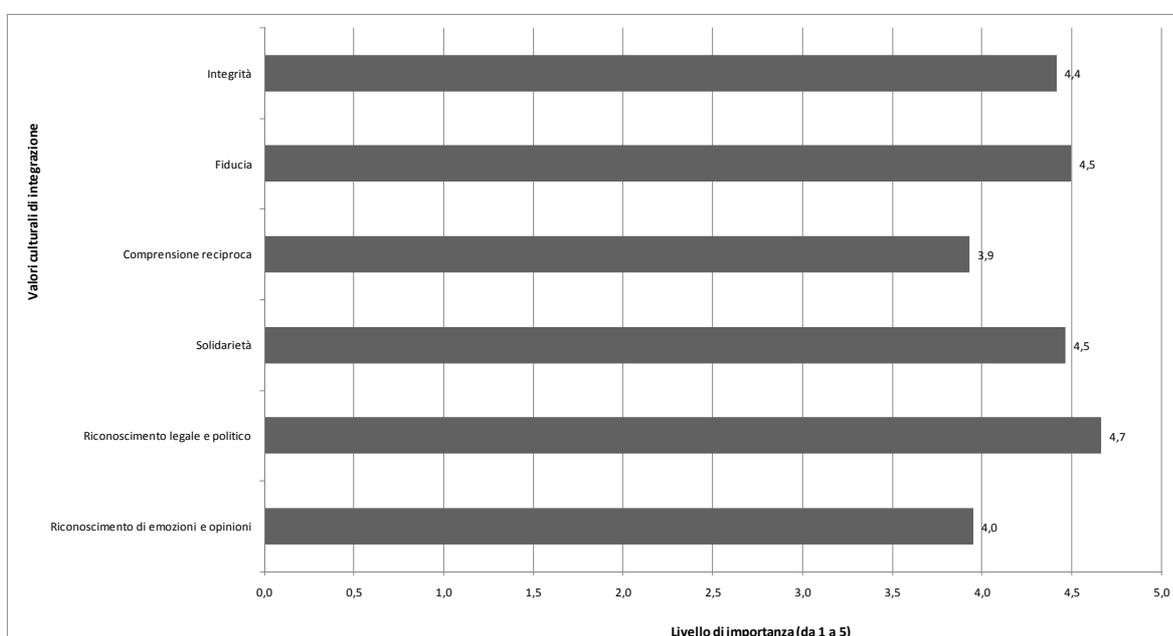


Figura C.19 - Livello di importanza medio dei 6 valori culturali di integrazione presenti nella cultura organizzativa aziendale

Il valore culturale di integrazione che presenta tra tutti il valore medio più basso è la comprensione reciproca: 3,9. Tale valore culturale rappresenta la capacità sia dell'organizzazione, mediante i suoi valori, che dei manager, mediante le loro competenze, di ascoltare tutti i membri dell'organizzazione indipendentemente dal loro genere, dalla loro età o dalla loro nazionalità e di integrarli nelle discussioni "non lavorative" (*funny*) le opinioni di tutti i membri. È proprio in questi momenti di socialità che le persone si dovrebbero sentire più libere di esprimere le loro opinioni o descrivere le loro esperienze. La comprensione reciproca consente di integrare in queste conversazioni le opinioni di tutti. Il fatto che il livello medio sia basso può indicare che l'organizzazione dovrebbe incentivare lo sviluppo della capacità di integrare nelle conversazioni di lavoro e non opinioni ed esperienze diverse da quelle del gruppo dominante.

Per contro il valore culturale di integrazione più presente è il riconoscimento legale e politico, con un valore medio di importanza pari a 4,7. Questo valore culturale porta al riconoscimento dei diritti umani e civili di tutti i membri dell'organizzazione indipendentemente dalla cultura, dal genere di appartenenze o dalla religione. Solidarietà e

fiducia sono i due valori culturali immediatamente più importanti dopo il riconoscimento legale e politico. Entrambi presentano un valore medio di 4,4. La solidarietà, uno dei valori organizzativi più importanti e più studiati, rappresenta la capacità di condividere all'interno del gruppo o dell'organizzazione successi e fallimenti. Essa rappresenta un valore culturale di integrazione fondamentale in quanto spingendo a condividere successi e fallimenti incentiva la creazione di uno spirito di condivisione all'interno del gruppo e la condivisione porta, secondo un meccanismo naturale, all'integrazione. La fiducia invece rappresenta la capacità dell'organizzazione, da un lato, di creare e sviluppare rapporti di stima reciproca tra i membri del gruppo di lavoro, dall'altro lato, di instaurare rapporti di fedeltà con il proprio team leader. In questo caso il team leader gioca un ruolo di *pivot* nel guidare attivamente e in prima persona il processo di integrazione.

Segue a solidarietà e fiducia il valore integrità – valore medio 4,4 – esprime il livello di coerenza tra valori culturali e azioni che l'organizzazione e i team leader possiedono. Inoltre presenta un livello medio pari a 4,0 il valore culturale riconoscimento di emozioni e opinioni – identifica il modo ottimale di gestire spazio e tempo tra le diverse culture dei membri dell'organizzazione.

In Figura C.20 sono riportati i valori medi assegnati ai valori culturali di integrazione in relazione alla nazionalità dei rispondenti.

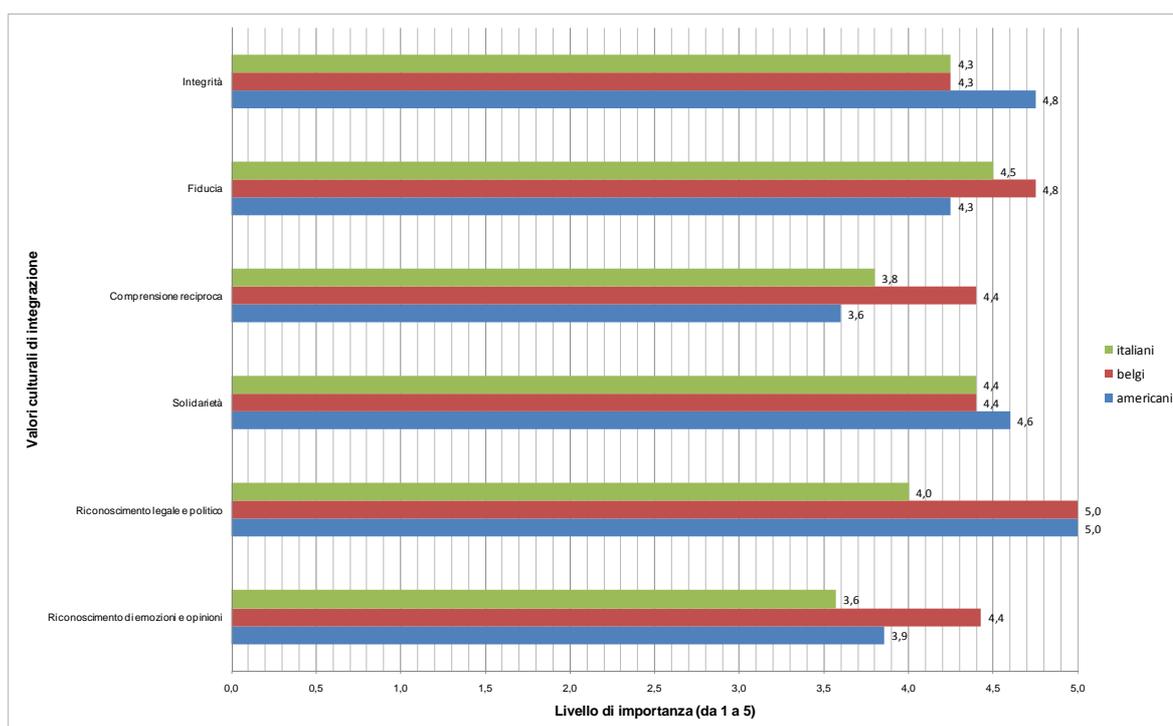


Figura C.20 - Valori culturali di integrazione in relazione alla nazionalità dei rispondenti

### Competenze manageriali evidenziate

Le competenze manageriali – terzo e ultimo costrutto analizzato – costituiscono le leve attraverso cui implementare operativamente l'integrazione delle diversità. Le competenze manageriali hanno quindi un'importanza chiave non solo nella gestione della diversità, ma anche nel complicato e lungo processo di ri-orientamento della cultura organizzativa. Le competenze manageriali si esplicano principalmente nelle caratteristiche e nel ruolo assunto dalla leadership in generale e dai team leader in particolare.

Attraverso l'assessment sulle competenze manageriali (Figura C.21) non solo è stato possibile constatare quali sono presenti in forma preponderante e quali invece sono carenti, ma è stato possibile anche verificare come queste competenze agiscano sulla cultura organizzativa. In particolare i team leader dell'organizzazione presentano come dominanti quelle classi di competenze manageriali riconducibili alla cultura organizzativa hierarchy – gestire il processo di acculturamento (4,3), gestire il sistema di controllo (4,5), gestire il coordinamento (4,7).

Le competenze legate alla cultura hierarchy che vedono il team leader come *monitor*, tecnicamente esperto del processo di lavorazione, fornisce spunti tecnici e contributi importanti, la sua influenza si basa sul controllo dell'informazione, ma anche come *coordinator*, attento a mantenere il controllo e a verificare che il flusso lavorativo proceda correttamente, la sua influenza si basa sulla schedulazione e persegue attivamente stabilità e controllo. All'interno di questa organizzazione che presenta una cultura organizzativa dominante attuale di tipo market e che anche in una situazione ideale vuole mantenere tale cultura organizzativa un risultato di questo tipo stupisce notevolmente.

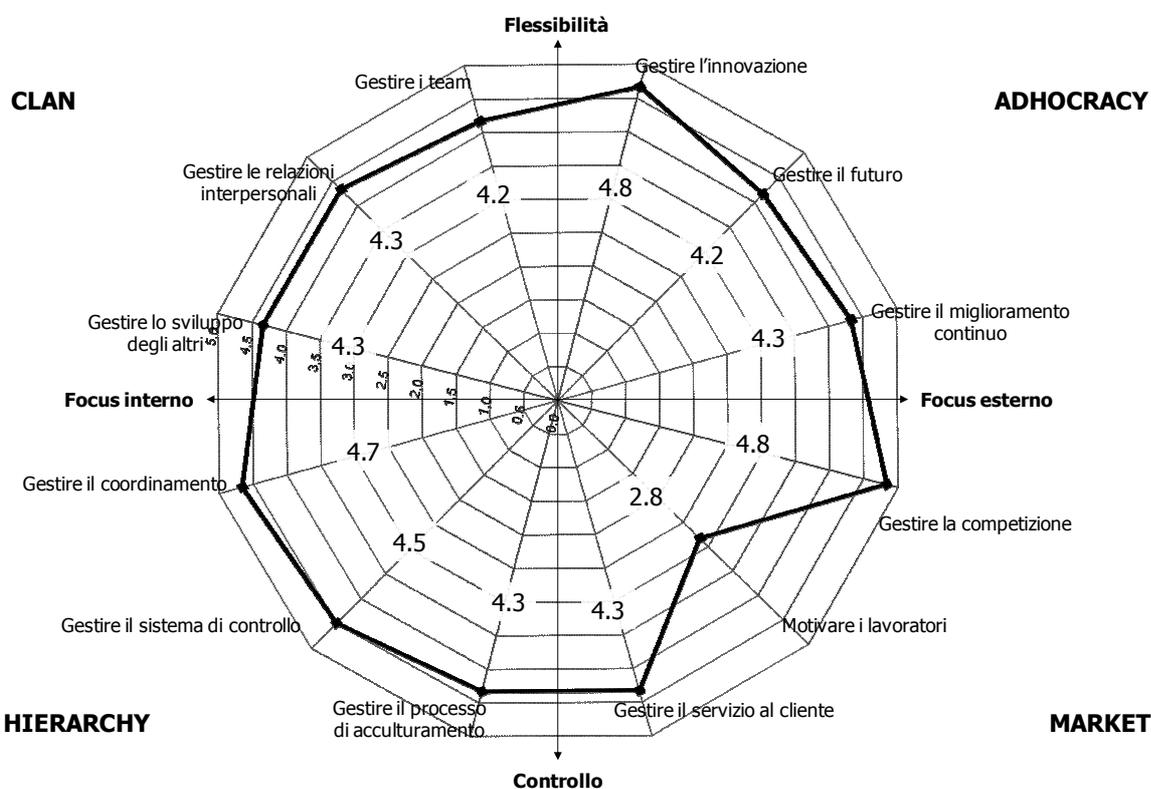


Figura C.21 - Competenze manageriali presenti nell'organizzazione

Le competenze manageriali legate alla cultura market (la cultura dominante attuale) – gestire la competizione, motivare i lavoratori, gestire il servizio al cliente – sono le meno presenti. A essere particolarmente deficitaria è la capacità di motivare i lavoratori che tra le dodici classi di competenze è quella che registra il valore inferiore, 2,8. I leader che operano in organizzazioni caratterizzate da una cultura market sono o *competitor*, aggressivi, orientati fortemente agli obiettivi, focalizzati sui competitori esterni, oppure *producer*, focalizzati sul lavoro, la cui influenza è basata sulla capacità di argomentare in modo razionale. Quindi anche se la cultura organizzativa dominante è una cultura market pare che i team leader non possiedano le competenze proprie di questa cultura e quindi il ri-allineamento culturale sarà probabilmente inevitabile.

## Correlazione tra valori culturali di integrazione e cultura organizzativa

Lo studio delle correlazioni tra valori culturali di integrazione e culture organizzative permette di verificare se esistono delle relazioni tra le variabili di tali costrutti e se queste correlazioni sono significative. In Tabella C.34 è riportata la matrice di correlazione tra valori culturali di integrazione e tipologie di cultura organizzativa per il gruppo.

Tabella C.34 - Matrice di correlazione tra valori culturali di integrazione e tipologie di cultura organizzativa

VALORI CULTURALI DI INTEGRAZIONE	CULTURA ORGANIZZATIVA			
	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
Riconoscimento emotivo	-,054	,337	,086	-,197
Riconoscimento legale e politico	-,355	,582*	,335	-,316
Solidarietà	-,076	,223	,144	-,180
Comprensione reciproca	-,037	,166	,220	-,249
Pluralità di punti di vista	,015	,098	,048	-,101
Fiducia	-,245	,080	,002	,141
Integrità	-,036	,480*	,132	-,320
<b>VALORI MEDI PER TIPOLOGIA CULTURALE</b>	19,4	20,0	47,5	13,1

Significatività  $p < 0,05$

L'analisi di correlazione è statisticamente significativa per una tipologia di cultura organizzativa, adhocracy, e per due valori culturali di integrazione, riconoscimento legale e politico e integrità. Questo significa che sono sicuramente diversi da zero e pari a 0,582 e 0,480 i coefficienti che correlano riconoscimento legale e politico e integrità e cultura organizzativa adhocracy. Il loro significato è semplice. Dal momento che il coefficiente che correla riconoscimento legale e politico e cultura adhocracy è pari a 0,582, all'aumentare dell'importanza assunta dalla cultura adhocracy nell'organizzazione aumenterà di un fattore 0,582 l'importanza assunta dal valore culturale riconoscimento legale e politico. Lo stesso vale per integrità. Inoltre la cultura adhocracy è quella delle quattro tipologie che presenta i coefficienti di correlazione più elevati. La cultura adhocracy quindi sembra quella che meglio di altre facilita l'implementazione di valori culturali di integrazione.

Analizzando la matrice di correlazione al di là della significatività dei coefficienti e in relazione alla cultura organizzativa dominante attuale, market, è interessante notare che tutti i coefficienti di correlazione sono positivi. Questo significa che le variabili correlate – valori culturali di integrazione e cultura organizzativa market – sono direttamente proporzionali: se nell'organizzazione aumenta la prima di una, aumenta anche la presenza dell'altra. Questo evidenzia come nell'organizzazione presa in esame l'attuale cultura organizzativa dominante favorisce la presenza dei valori culturali di integrazione che sono uno degli elementi fondamentali per creare una cultura organizzativa di integrazione.

Valutando i coefficienti di correlazione tra i valori culturali di integrazione e le altre tipologie di cultura organizzativa si nota come la cultura clan e la cultura hierarchy sono quelle che presentano tutti i coefficienti di correlazione negativi, in valore assoluto quelli presentati dalla cultura hierarchy sono maggiori. Queste due culture organizzative quindi, per l'azienda presa in esame, non facilitano, anzi ostacolano, lo sviluppo di una cultura di integrazione in azienda.

## Correlazione tra competenze manageriali e valori culturali di integrazione

Un'analisi di correlazione è stata effettuata anche tra competenze manageriali e valori culturali di integrazione. In Tabella C.35 è rappresentata la matrice di correlazione tra le variabili dei due costrutti.

Tabella C.35 - Matrice di correlazione competenze manageriali e valori culturali di integrazione

	COMPETENZE MANAGERIALI	VALORI CULTURALI DI INTEGRAZIONE					
		Riconoscimento di emozioni e opinioni	Riconoscimento legale e politico	Solidarietà	Comprensione reciproca	Fiducia	Integrità
Clan	Gestione dei team	-.189	.500	1,000**	-.693	-.866	1,000**
	Gestione delle relazioni interpersonali	.500	.945	.756	-.052	-.327	.756
	Gestione dello sviluppo degli altri	-.945	-.500	.500	-.971	-.866	.500
Adhocracy	Gestione dell'innovazione	.945	.500	-.500	.971	.866	-.500
	Gestione del futuro	.143	.756	.945	-.419	-.655	.945
	Gestione del miglioramento continuo	.189	-.500	-1,000**	.693	.866	-1,000**
Market	Gestione della competizione	.189	-.500	-1,000**	.693	.866	-1,000**
	Motivare i lavoratori	.945	.500	-.500	.971	.866	-.500
	Gestire il servizio al cliente	.500	.945	.756	-.052	-.327	.756
Hierarchy	Gestione il processo di acculturamento	-.945	-.500	.500	-.971	-.866	.500
	Gestione del sistema di controllo	-.655	.000	.866	-.961	-1,000**	.866
	Gestione del coordinamento	.756	1,000**	.500	.277	.000	.500

\*\* Significatività  $p < 0.01$

\* Significatività  $p < 0.05$

L'analisi di correlazione evidenzia come, ancora una volta, le classi di competenze manageriali proprie della cultura organizzativa dominante market hanno dei coefficienti di correlazione in valore assoluto più bassi della cultura adhocracy e pochi sono significativi. Quindi anche le competenze proprie della cultura market – gestire la competizione, motivare i lavoratori e gestire il servizio al cliente – non si correlano in modo ottimale con i valori culturali di integrazione.

Hanno invece coefficienti di correlazione elevati le competenze proprie della cultura hierarchy, che sono poi le competenze presenti nell'organizzazione. L'organizzazione quindi presenta dei coefficienti di correlazione tra valori culturali di integrazione e competenze manageriali piuttosto singolari, fatta eccezione per alcuni casi sono in prevalenza positivi e abbastanza alti per tutte le tipologie di competenze studiate, presenti o meno all'interno dell'organizzazione. Tali risultati piuttosto singoli probabilmente meriterebbero un nuovo studio.

---

## Azienda 4 – Settore edile

---

### Descrizione dell'azienda

L'azienda iniziò l'attività nel 1945 fornendo servizi di progettazione a un numero crescente di clienti in America Latina ed Europa, ma il vero sviluppo si verificò con la costruzione di una rete di pipeline di grande diametro in Argentina e Brasile. In Tabella C.36 sono riportati alcuni dei dati salienti che caratterizzano l'azienda:

Tabella C. 45 - Dati salienti dell'organizzazione

Settore	Edile
Fatturato	28.000.000.000 \$ (2008)
Dipendenti	oltre 53.000 (2008)
Prodotti	Infrastrutture, impianti industriali e opere civili
Mercati	America del Sud, Europa, Africa, Paesi Arabi

L'azienda è uno dei principali attori mondiali nei settori: petrolchimico, raffinazione, minerario, impiantistico industriale e impianti di trattamento dell'acqua e rifiuti, pipeline, telecomunicazioni, trasmissione elettrica, *information technology* e sistemi di automazione, strade e autostrade, terminal marittimi, ponti, dighe e aeroporti.

Opera inoltre nell'industria dell'acciaio attraverso la progettazione, realizzazione e manutenzione di acciaierie in tutto il mondo. La profonda conoscenza del settore, acquisita nel corso degli anni, permette di estendere l'offerta anche alla fornitura di servizi per l'industria siderurgica, in stabilimenti a elevata complessità.

### Composizione del campione di indagine

Al fine di raggiungere l'obiettivo dell'indagine – valutare i requisiti organizzativi necessari per la gestione della diversità – il campione di rispondenti, rappresentativo della popolazione aziendale, è stato composto in modo da comprendere persone appartenenti a nazionalità diverse, che lavorano in funzioni organizzative diverse. Sono stati coinvolti nell'indagine membri inseriti nella funzioni risorse umane, ICT e amministrazione e controllo.

Nel complesso il campione è formato da 12 rispondenti, la cui composizione in base al genere è riportata in Tabella C.37.

Tabella C.37 - Distribuzione del campione in base al genere

Uomini	8	66%
Donne	4	34%
TOTALE	12	100%

8 è il numero complessivo di rispondenti e il tasso di risposta è stato piuttosto alto pari al 66%. I rispondenti si sono distribuiti rispetto al genere come riportato in Tabella C.38.

Tabella C. 46 - Distribuzione dei rispondenti in relazione al genere

Nr. Totale di questionari compilati	29	Uomini	26
		Donne	3
Tasso di risposta	69%	Uomini	89,7%
		Donne	10,3%

Degli 8 questionari ricevuti l'96% si presenta completo per il 100% delle domande somministrate, per il restante 4% i questionari si presentano completi per più dell'80% del totale. Questo ha permesso di non scartare nessun questionario dall'analisi.

In relazione ad alcune delle tipologie di diversità più importanti – nazionalità, età, ruolo assunto nell'organizzazione, religione – gli 8 rispondenti si distribuiscono come presentato in Tabella C.39, Tabella C.40, Tabella C.41 e Tabella C.42.

Tabella C.39 - Distribuzione dei rispondenti in relazione alla nazionalità

Nazionalità		
	Frequenza	Percentuale
Italia	7	87,5
TOTALE	7	87,5
Mancanti	1	12,5
TOTALE	8	100,0

Il campione è costituito unicamente da italiani. Questo ha costituito un *bias* notevole in questa ricerca.

Tabella C.40 - Distribuzione dei rispondenti in relazione all'età

Età		
Fascia di età	Frequenza	Percentuale
31-35 anni	3	37,5
36-40 anni	4	50,0
41-45 anni	1	12,5
TOTALE	8	100,0

In relazione all'età il campione selezionato è relativamente giovane. L'età massima rappresentata è tra i 41 e i 45 anni. Il campione è costituito prevalentemente da persone tra i 31 e i 40 anni che ne costituiscono più del 85%.

Tabella C.41 - Distribuzione dei rispondenti in relazione al ruolo assunto nell'organizzazione

Ruolo nell'organizzazione		
	Frequenza	Percentuale
Business Planning	1	12,5
Business Unit Manager	1	12,5
General manager	1	12,5
Group Controlling (administration)	1	12,5
HR manager	1	12,5
Lawyer	1	12,5
Strategic Marketing (functional manager)	1	12,5
Training specialist (functional manager)	1	12,5
TOTALE	8	100

Un indicatore importante per lo studio della gestione della diversità e per l'analisi della percezione delle caratteristiche organizzative è costituito dal ruolo assunto dai rispondenti nell'organizzazione. Con buona probabilità il diverso ruolo assunto nell'organizzazione, che nella maggior parte dei casi è legato al tempo di permanenza nell'organizzazione e quindi alla diversa esperienza maturata in essa, influisce sulla percezione della cultura organizzativa e dei suoi valori culturali.

In Tabella C.41 si riportano i 8 rispondenti suddivisi in sei classi rispetto al ruolo assunto nell'organizzazione, ma per semplicità di trattazione si sceglie di raggruppare i rispondenti in tre macro categorie: dirigenti, in cui confluiscono le risposte dei general manager e business unit manager, team leader, in cui confluiscono le risposte dei functional manager e HR manager, e collaboratori, in cui confluiscono le risposte business planning e personale legale e amministrativo. I collaboratori costituiscono il 37,5% dei rispondenti, mentre il 37,5% è rappresentato dai team leader e il 25% dai dirigenti.

Tabella C.42 - Distribuzione dei rispondenti in relazione alla religione

Religione		
	Frequenza	Percentuale
cattolico	3	37,5
protestante	1	12,5
ateo	3	37,5
TOTALE	7	87,5
Mancante	1	12,5
TOTALE	8	100,0

Infine, rispetto uno dei più importanti fattori di diversità, la religione, i rispondenti si distribuiscono in modo abbastanza uniforme. 3 sono i rispondenti che professano la religione cattolica il 37,5% del campione; un rispondente professa la religione protestante e 3 rispondenti si dichiarano atei. Infine 1 rispondente su 8 non dichiara la propria religione.

### **Cultura organizzativa dominante attuale e ideale**

Il modello utilizzato per lo studio della cultura organizzativa – secondo costruito – presenta 4 tipologie di cultura. Tali tipologie potrebbero essere definite più propriamente meta-culture organizzative perché sono fortemente standardizzate e costituiscono a tutti gli effetti degli stereotipi di cultura organizzativa. Le quattro tipologie di cultura emergono da una classificazione delle organizzazioni in funzione a 2 variabili principali: focus interno/esterno e controllo/flessibilità.

Dall'analisi della cultura organizzativa emerge che l'azienda presenta una cultura dominante attuale di tipo clan per la quale registra un punteggio complessivo di 31,3 (Figura C.22). La cultura organizzativa clan rivela la presenza di una connotazione "familiare" dell'organizzazione in cui i team leader dei gruppi di lavoro sono considerati dei mentori, dei formatori, quasi delle figure parentali e paterne. Le persone si sentono libere di condividere parte della loro vita privata con i membri dell'organizzazione e l'organizzazione è mantenuta insieme attraverso la fiducia reciproca e la tradizione fatta di rituali e di miti che costituiscono il collante dell'organizzazione. Altro aspetto caratterizzante la cultura clan è l'enfasi posta sull'importanza riconosciuta alle risorse umane. Altre caratteristiche importanti della cultura clan sono la coesione, la morale e il successo, definito in termini di sensibilità nei confronti dei clienti, ma anche di solidarietà nei momenti difficili e nei successi.

Anche se la cultura organizza dominante è di tipo clan questo non esclude che in essa convivano anche altri tipi di cultura. Si noti, infatti, in Figura C.22 che nell'organizzazione sono presenti, con valori significativi, tutte e tre le altre tipologie di cultura organizzativa: adhocracy, 26,5, market, 21,8, hierarchy, 20,0, che tra le quattro è la meno presente.

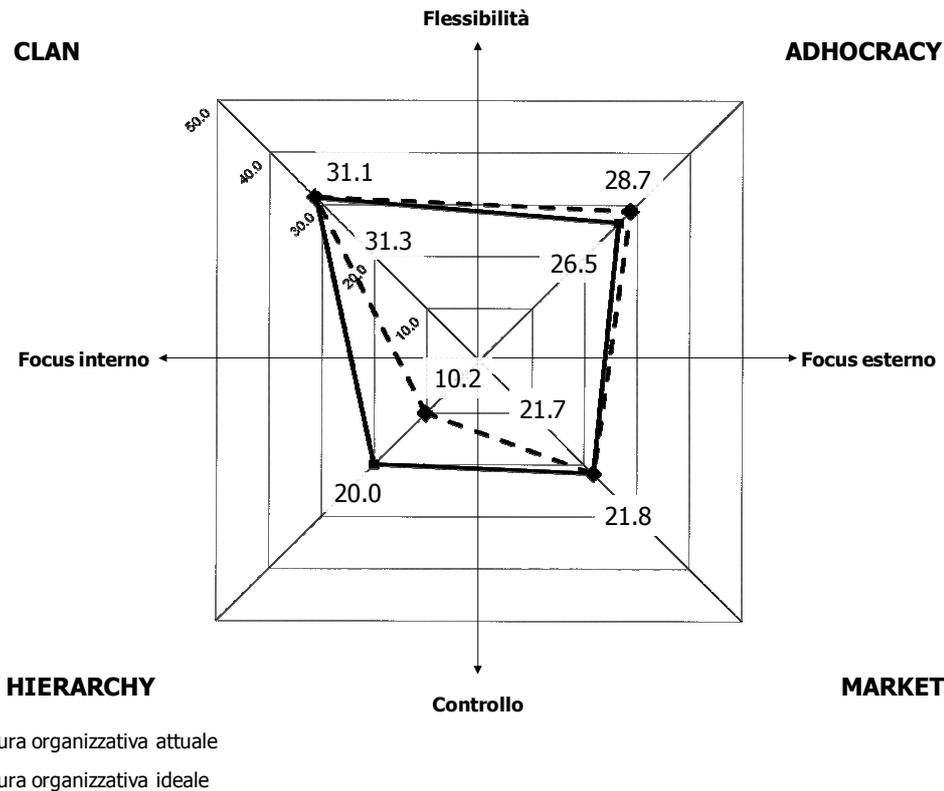


Figura C.22 - Cultura organizzativa dominante attuale e ideale

La componente adhocacy nella cultura organizzativa invita a porre enfasi sulla dinamicità, l'imprenditorialità e sulla creatività. Le persone sono invitate ad assumersi diversi rischi e i leader sono degli innovatori, dei visionari, persone aperte al futuro e all'innovazione. Ciò che unisce organizzazioni di questo tipo sono l'impegno verso l'innovazione e l'acquisizione di quote di mercato. La componente market della cultura organizzativa invece fa sì che molta enfasi sia posta sulla competizione, sull'acquisizione di nuove quote di mercato, sul raggiungimento di obiettivi misurabili, sui prezzi competitivi e sulla leadership di mercato. Il leader in questo tipo di cultura si presenta come un *competitor* sempre orientato verso il mercato e attento ad avere la meglio sui concorrenti, ma anche come un *producer*, fortemente focalizzato sulla produzione e la produttività del proprio gruppo di lavoro, e come *hard driver*, ovvero guida importante nella conduzione del gruppo.

Confrontando i risultati ottenuti in questa indagine con i risultati ottenuti da una ricerca sulla cultura organizzativa di più ampio respiro che ha coinvolto le 9 principali aziende a livello mondiale del settore delle costruzioni, l'azienda presenta una cultura organizzativa assolutamente in linea con i risultati della ricerca. Nel caso generale la componente market della cultura organizzativa dominante è più presente che nell'organizzazione, ma la configura complessiva è perfettamente in linea (Cameron, K. e Quinn, R., 1999).

La cultura organizzativa dominante indicata come ideale dai rispondenti è ancora la cultura clan, 31,1. Questo testimonia che la cultura organizzativa attuale rispecchia le esigenze e i desideri della cultura organizzativa attuale. Si evidenzia comunque il desiderio di aumentare un po' la componente adhocacy e invece di ridurre la componente hierarchy, rispetto la situazione attuale. La componente market invece non subisce alcun cambiamento.

In Figura C.23 si presentano le risposte date in merito alla cultura organizzativa suddivise in relazione al ruolo assunto nell'organizzazione. Le risposte tra dirigenti, team

leader e collaboratori si distribuiscono in modo abbastanza uniforme. I team leader vedono una maggiore componente clanistica nella cultura organizzativa dominante attuale, mentre i dirigenti constatano una maggiore presenza della componente adhocracy. In ogni caso tutte i tre i gruppi di persone vedono la cultura organizzativa come uniformemente distribuita tra le quattro classi.

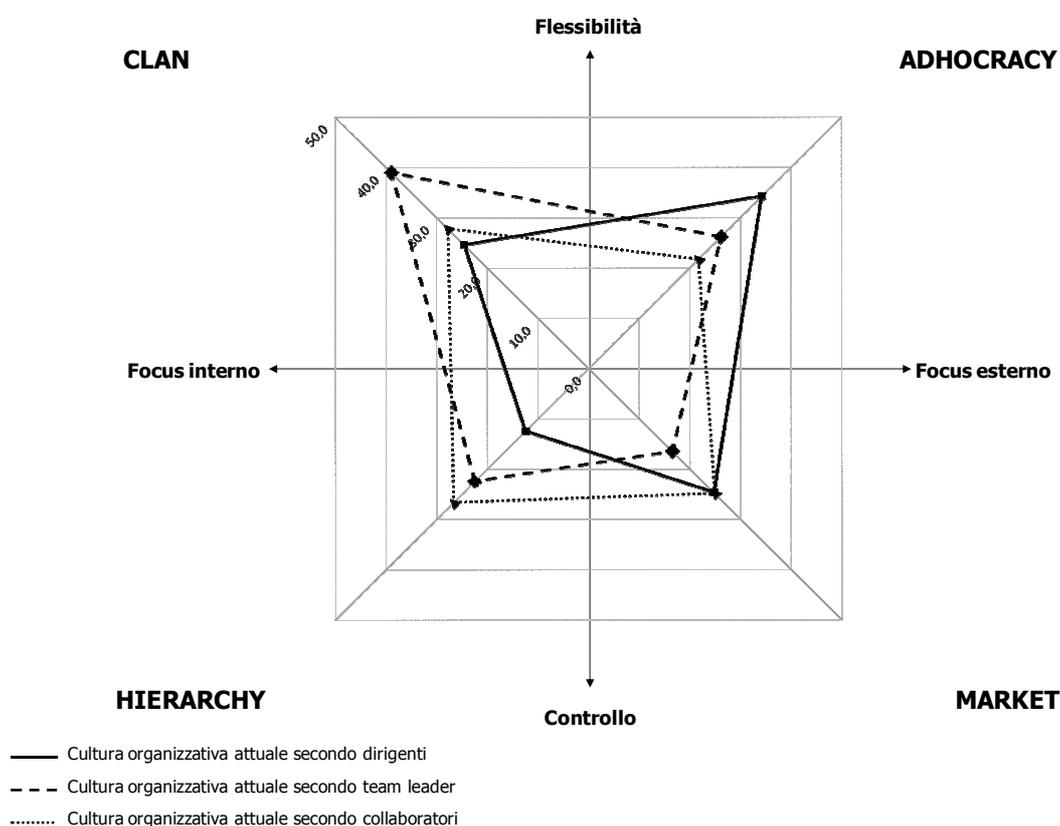


Figura C.23 - Cultura organizzativa attuale vista da dirigenti, team leader e collaboratori

### Valori culturali di integrazione

L'analisi dei valori culturali di integrazione, primo costruito analizzato del modello teorico, è stata svolta mediante un questionario strutturato con risposta multipla su scala da 1 a 5. Data la struttura della scala di risposta i valori culturali di integrazione che presentano un punteggio tra 4 e 5 sono fortemente presenti all'interno della cultura organizzativa e in essa rivestono un'importanza notevole. La loro presenza è invece molto scarsa o quasi nulla se hanno un livello di importanza pari a 1 o 2. Il valore 3 costituisce in questo caso un valore del tutto neutrale e poco significativo.

Il livello medio di importanza assunto dai valori culturali di integrazione all'interno di dell'organizzazione è superiore a 4 per tutti i valori, Figura C.24. Questo risultato non stupisce vista la natura multinazionale dell'azienda ed evidenzia come l'integrazione nell'organizzazione sia un fattore fondamentale per gestire la forte multiculturalità che caratterizza soprattutto i clienti dell'organizzazione.

Il valore culturale di integrazione che presenta tra tutti il valore medio più basso, per così dire, è l'integrità: 4,0. Tale valore culturale rappresenta il livello di coerenza tra valori culturali e azioni che l'organizzazione e i team leader possiedono. Questo valore culturale

di integrazione è particolarmente importante in quei contesti culturali in cui è fondamentale far seguire alle parole i fatti e dimostrare che quanto detto viene esercitato e mantenuto. In realtà anche se l'integrità registra il valore medio più basso tale risultato è da considerarsi ottimale tenendo sempre presente che il valore massimo è 5.

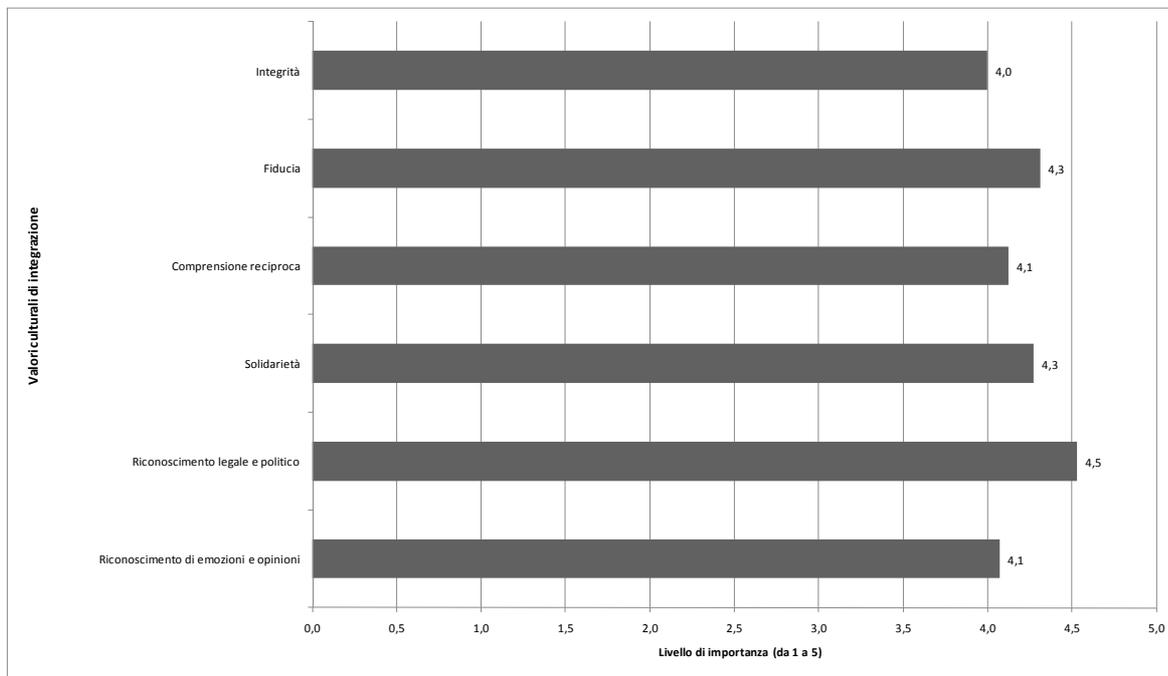


Figura C.24 - Livello di importanza medio dei 6 valori culturali di integrazione presenti nella cultura organizzativa aziendale

I valori culturali di integrazione più presenti sono riconoscimento legale e politico, la solidarietà e la fiducia. Essi presentano rispettivamente un valore medio di 4,5 – riconoscimento legale e politico – e 4,3 – solidarietà e fiducia. Il riconoscimento legale e politico esprime l'attenzione, che l'organizzazione ha, nel garantire stessi diritti umani e civili a tutti membri dell'organizzazione. Anche se dato spesso per scontato è un valore importante al quale nessuna organizzazione può fare a meno. Per questo valore culturale di integrazione l'azienda presenta un valore medio molto elevato indice del notevole interesse che questo rivesti in azienda.

La solidarietà, uno dei valori organizzativi più importanti e più studiati, rappresenta la capacità di condividere all'interno del gruppo o dell'organizzazione successi e fallimenti. Essa rappresenta un valore culturale di integrazione fondamentale in quanto spingendo a condividere successi e fallimenti incentiva la creazione di uno spirito di condivisione all'interno del gruppo e la condivisione porta, secondo un meccanismo naturale, all'integrazione. La fiducia invece rappresenta la capacità dell'organizzazione, da un lato, di creare e sviluppare rapporti di stima reciproca tra i membri del gruppo di lavoro, dall'altro lato, di instaurare rapporti di fedeltà con il proprio team leader. In questo caso il team leader gioca un ruolo di pivot nel guidare attivamente e in prima persona il processo di integrazione.

Un valore medio inferiore rispetto a questi tre è presentato dai valori culturali riconoscimento di emozioni e opinioni e dal valore comprensione reciproca, 4,1. Il primo valore culturale rappresenta la capacità sia dell'organizzazione, mediante i suoi valori, che dei manager, mediante le loro competenze, da un lato di riconoscere le diverse modalità di espressione delle emozioni in linea con lo schema culturale di ciascuno e, dall'altro lato, di

integrare nei processi decisionali opinioni ed esperienze di tutti i membri che costituiscono il gruppo di lavoro. Il riconoscimento delle emozioni si esprime attraverso il rispetto della gestualità e della spazialità che si possono manifestare diversamente a seconda dello schema culturale personale. Il rispetto delle opinioni invece si manifesta nei processi decisionali e nei processi di *problem solving* dove la diversità di conoscenze ed esperienze costituisce un elemento di ricchezza e dove la collaborazione reciproca tra tutti i membri del gruppo assume un'importanza considerevole. Questo valore risulta particolarmente importante da incentivare e sviluppare in questa organizzazione vista la sua vocazione in direzione di mercati esteri molto eterogenei culturalmente come Stati Uniti e Paesi Arabi.

Strettamente legato a questo valore culturale è la comprensione reciproca: 4,1. Questo valore culturale è molto affine al riconoscimento di emozioni e opinioni, perché rappresenta la capacità di integrare nelle discussioni “non lavorative” (*funny*) le opinioni di tutti i membri. È proprio in questi momenti di socialità che le persone si dovrebbero sentire più libere di esprimere le loro opinioni o descrivere le loro esperienze. La comprensione reciproca consente di integrare in queste conversazioni le opinioni di tutti. Il fatto che il livello medio dei due valori sia molto simile e, in entrambi i casi, relativamente basso può indicare che l'organizzazione dovrebbe incentivare lo sviluppo della capacità di integrare nelle conversazioni di lavoro e non opinioni ed esperienze diverse da quelle del gruppo dominante.

Infine nella Figura C.25 sono riportati i valori medi assegnati ai valori culturali di integrazione in relazione al ruolo assunto nell'organizzazione dai rispondenti.

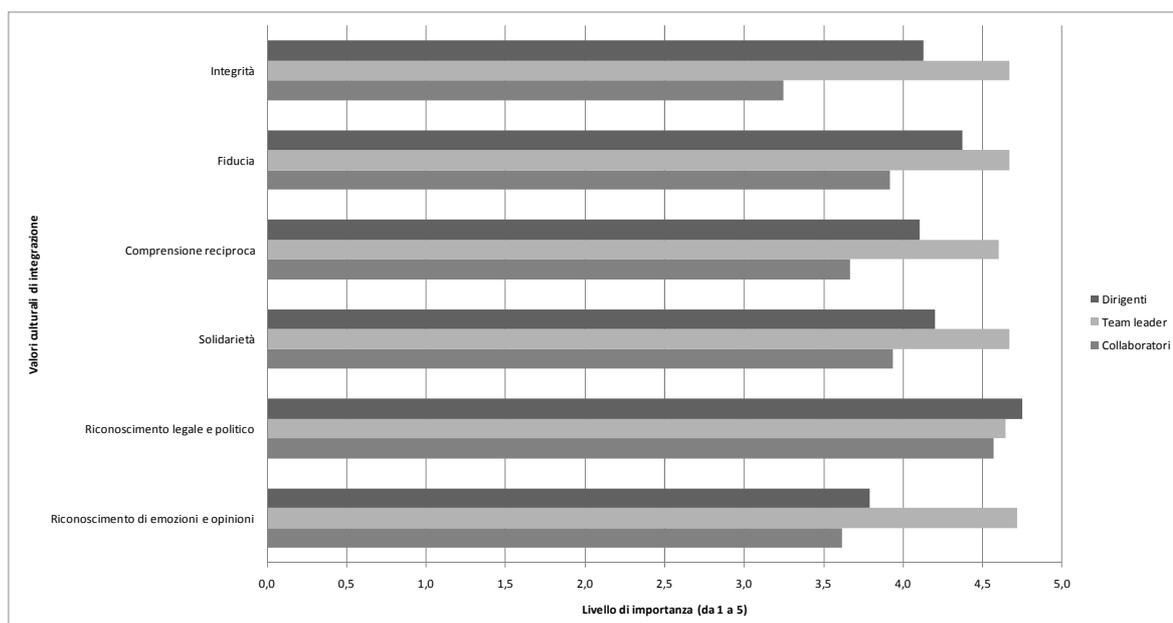


Figura C.25 - Valori culturali di integrazione in relazione al ruolo assunto nell'organizzazione

### Competenze manageriali evidenziate

Le competenze manageriali – terzo e ultimo costrutto analizzato – costituiscono le leve attraverso cui implementare operativamente l'integrazione delle diversità. Le competenze manageriali hanno quindi un'importanza chiave non solo nella gestione della diversità, ma anche nel complicato e lungo processo di ri-orientamento della cultura organizzativa. Le competenze manageriali si esplicano principalmente nelle caratteristiche e nel ruolo assunto dalla leadership in generale e dai team leader in particolare.

Attraverso l'assessment sulle competenze manageriali (Figura C.26) non solo è stato possibile constatare quali sono presenti in forma preponderante e quali invece sono carenti, ma è stato possibile anche verificare come queste competenze agiscano sulla cultura organizzativa. In particolare all'interno dell'organizzazione sono dominanti quelle classi di competenze manageriali riconducibili alla cultura organizzativa clan – gestire i team (4,2), le relazioni interpersonali (4,2), lo sviluppo degli altri (3,8).

Le competenze legate alla cultura clan che vedono il team leader come *facilitator*, che risolve il conflitto e ricerca il consenso nel gruppo di lavoro, coinvolge le persone nei processi decisionali, ma anche come *mentor*, attento ai bisogni dei membri del gruppo, che fonda la sua influenza sul rispetto reciproco e la mutua fiducia, si inseriscono molto bene in questo contesto organizzativo per due motivi. Da un lato perché la componente clanistica della cultura organizzativa è la dominante e quindi non stupisce trovare competenze manageriali di questo tipo, dall'altro lato perché la cultura clan è indicata anche come una cultura ideale.

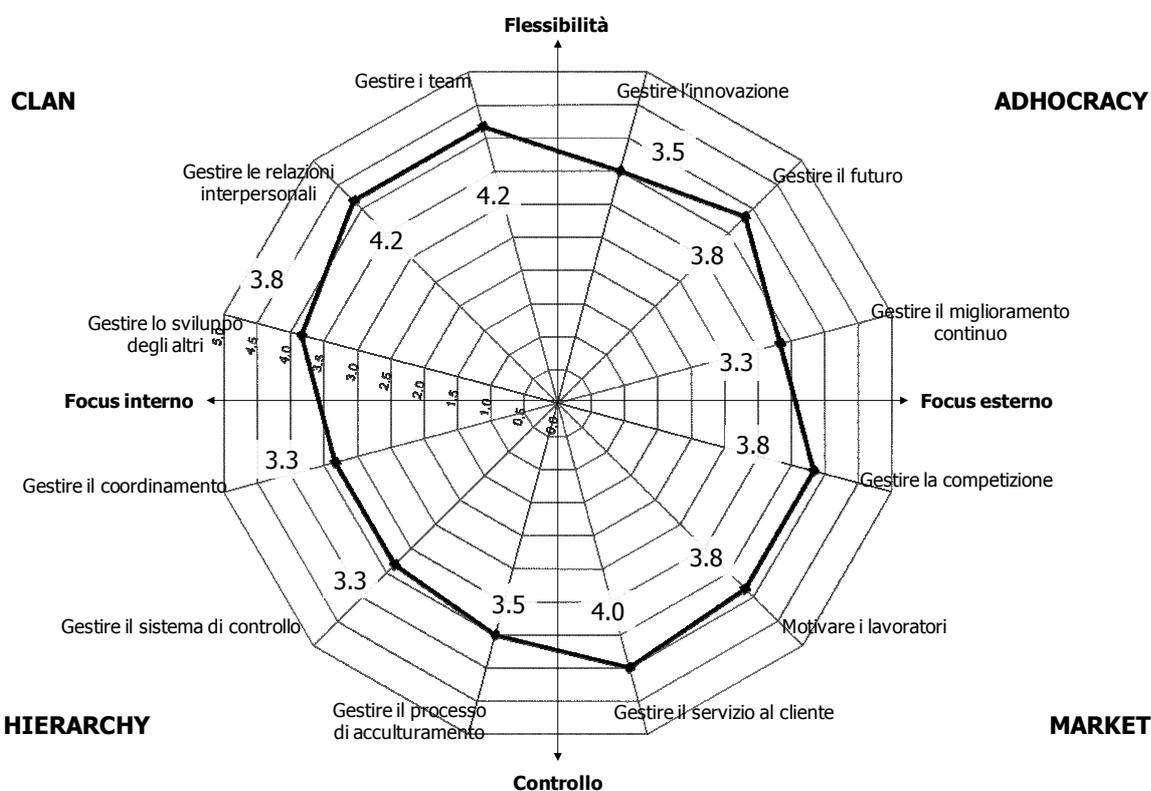


Figura C.26 - Competenze manageriali presenti nell'organizzazione

Le competenze manageriali legate alla cultura hierarchy – gestire il processo di acculturamento, il sistema di controllo, il coordinamento – sono le meno presenti non solo rispetto a quelle della cultura clan ma anche a quelle delle altre tipologie di cultura organizzativa. Le competenze manageriali della cultura hierarchy configurano il leader come un *monitor*, tecnicamente esperto, molto preparato, e come un *coordinator*, affidabile, in grado di mantenere il flusso di lavoro, la cui influenza si basa sulla gestione corretta e precisa dello scheduling delle attività. Non è marcata invece la presenza di competenze manageriali legate alla cultura adhocracy. Questo aspetto è singolare in quanto se i membri dell'organizzazione hanno dichiarato il loro desiderio di incrementare in una cultura organizzativa ideale la componente adhocratica, è necessario che sviluppino un po' di più le competenze proprie di questa cultura organizzativa.

In Figura C.27 le competenze manageriali possedute dai team leader sono viste con tre lenti: quella dei dirigenti, quella dei team leader e quella dei collaborati dei team leader.

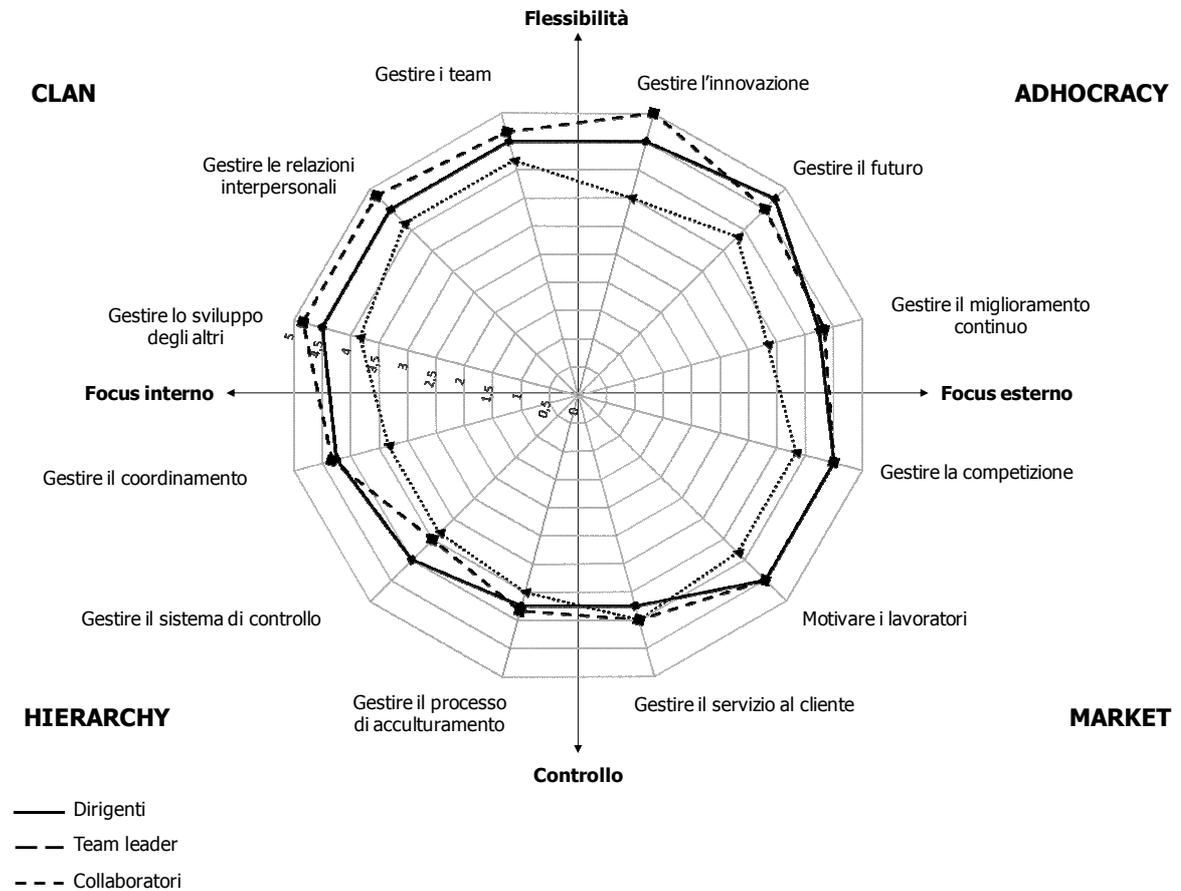


Figura C.27 - Le competenze dei team leader viste con gli occhi dei dirigenti, dei collaboratori e dei team leader stessi

### Correlazione tra valori culturali di integrazione e cultura organizzativa

Lo studio delle correlazioni tra valori culturali di integrazione e culture organizzative permette di verificare se esistono delle relazioni tra le variabili di tali costrutti e se queste correlazioni sono significative. In Tabella C.43 è riportata la matrice di correlazione tra valori culturali di integrazione e tipologie di cultura organizzativa per l'organizzazione.

Dall'analisi di correlazione emerge che solo tre sono significativi e riguardano tutti la cultura organizzativa market, che è presente nell'organizzazione con un valore pari a 21,8, ma non è la cultura dominante. Tali coefficienti di correlazione sono tutti negativi e abbastanza elevati in valore assoluto. Questo implica che all'aumentare dell'importanza della cultura organizzativa all'interno dell'organizzazione diminuisce il livello di importanza attribuito ai valori culturali di integrazione. Tali valori sono riconoscimento di emozioni e opinioni, pluralità di punti di vista e integrità. Anche gli altri coefficienti di correlazione, quelli non significativi, sono negativi.

Per quanto riguarda invece la cultura clan: i coefficienti di correlazione non sono significativi. Essi sono comunque i coefficienti più elevati e sono tutti positivi. La cultura organizzativa clan, quindi, cultura dominante e ideale, sembra essere quella che all'interno di questa organizzazione meglio di altre è in grado di implementare politiche valori di

integrazione. L'azienda quindi sembra possedere già in questo momento quanto è necessario per implementare una cultura di integrazione.

Infine anche i coefficienti relativi alla cultura adhocracy sono positivi anche se più bassi della cultura clan.

Tabella C.43 - Matrice di correlazione tra valori culturali di integrazione e tipologie di cultura organizzativa

VALORI CULTURALI DI INTEGRAZIONE	CULTURA ORGANIZZATIVA			
	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
Riconoscimento emotivo	,560	,329	-,877**	-,246
Riconoscimento legale e politico	,263	,297	-,430	-,199
Solidarietà	,578	,350	-,551	-,511
Comprensione reciproca	,568	,504	-,645	-,536
Pluralità di punti di vista	,566	,543	-,726*	-,504
Fiducia	,547	,593	-,465	-,699
Integrità	,560	,329	-,877**	-,246
<b>VALORI MEDI PER TIPOLOGIA CULTURALE</b>	<b>31,3</b>	<b>26,5</b>	<b>21,8</b>	<b>20,0</b>

Significatività  $p < 0,05$

### Correlazione tra competenze manageriali e valori culturali di integrazione

Un'analisi di correlazione è stata effettuata anche tra competenze manageriali e valori culturali di integrazione. In Tabella C.44 è rappresentata la matrice di correlazione tra le variabili dei due costrutti.

Tabella C.44 - Matrice di correlazione competenze manageriali e valori culturali di integrazione

	COMPETENZE MANAGERIALI	VALORI CULTURALI DI INTEGRAZIONE					
		Riconoscimento di emozioni e opinioni	Riconoscimento legale e politico	Solidarietà	Comprensione reciproca	Fiducia	Integrità
Clan	Gestione dei team	,557	,605	,354	,368	,375	,373
	Gestione delle relazioni interpersonali	,534	,657	,289	,381	,290	,407
	Gestione dello sviluppo degli altri	,072	,652	,189	,107	,205	,000
Adhocracy	Gestione dell'innovazione	,653	,827*	,321	,485	,572	,273
	Gestione del futuro	,188	,573	,164	,218	,160	,121
Market	Gestione del miglioramento continuo	,755*	,827*	,710*	,741*	,962**	,585
	Gestione della competizione	,039	,195	,028	,008	,092	,089
	Motivare i lavoratori	-,014	,055	,164	,216	,219	,308
Hierarchy	Gestire il servizio al cliente	,317	,299	,383	,448	,243	,718*
	Gestione il processo di acculturamento	,500	,105	,212	,457	,309	,294
	Gestione del sistema di controllo	,724*	,730*	,542	,699	,580	,727*
	Gestione del coordinamento	,485	,697	,434	,562	,462	,411

\*\* Significatività  $p < 0.01$

\* Significatività  $p < 0.05$

L'analisi di correlazione evidenzia come siano pochi i coefficienti di correlazione significativi. Essi inoltre si concentrano maggiormente nella gestione del miglioramento continuo. In questo caso hanno coefficienti di correlazione positivi ed elevati le competenze proprie della cultura adhocracy – gestire l'innovazione, gestire il futuro, gestire il miglioramento continuo – che sembrano meglio di altri supportare i valori culturali di integrazione. Al secondo posto si trovano i coefficienti di correlazione della cultura clan. Hanno invece scarsa correlazione i coefficienti della cultura hierarchy.





- Aghion P., Howitt P. (1998), *Endogenous growth theory*, MIT Press, Cambridge.
- Agocs C., Burr C. (1996), "Employment equity, affirmative action and diversity management: assessing the differences", *International Journal of Manpower*, Vol.17, N.4/5, pp.30-45.
- Amundson S.D. (1998), "Relationship between theory-driven empirical research in operations management and other disciplines", *Journal of Operations Management*, Vol.16, pp.341-359.
- Anderson J.C. (1987), "An approach for confirmatory measurement and structural equation modeling of organizational properties", *Management Science*, Vol.33, N.4.
- Argyris C., Putnam R., Smith D. (1985), *Action Science*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Ayoko O., Härtel C.E.J. (2006), "Cultural Diversity and leadership. A conceptual model of leader intervention in conflict events in culturally heterogeneous workgroups", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol.13, N.4, pp.345-360.
- Balmer, J.M.T., Gray, E.R. (1999), "Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage", *An International Journal of Corporate Communications*, Vol.4, N.4, pp.171-176.
- Barabino M.C., Jacobs B., Maggio M.A. (2001), "Diversity Management", *Sviluppo & Organizzazione*, N.184, marzo.
- Barnlund D., Harland C. (1963), "Proximity and prestige as determinants of communication networks", *Sociometry*, Vol.26, pp.467-479.
- Bateman T.S., Zeithaml C. (1990), *Management: Function and strategy*, Irwin, Homewood.
- Berenson M.L., Levine D.M. (1989), *Statistica per le scienze economiche*, Springer Trans, London: Routledge.
- Bernardi G. (2005), "Identità diverse e cittadinanza organizzativa", *Quaderni di management*, N.16.
- Berry J.W. (1980), "Acculturation as varieties of adaptation", in Padilla A.M. (ed.), *Acculturation: Theory, models and some new findings*, West-view Press, Boulder CO.
- Berry J.W. (1983), "Acculturation: A comparative analysis of alternative forms", in Samunda J., Woods S.L. (eds.), *Perspective in immigrant and minority education*, pp.66-77, University Press of America, Lanham.
- Bertrand J., Fransoo J. (2002), "Operations management research methodologies using quantitative modeling", *International journal of Operations & Production Management*, Vol.22, N.2, pp.241-264.

- Blumrosen A.W. (1993), *Modern Law: The Law Transmission System and Equal Employment Opportunity*, University of Wisconsin Press, Madison.
- Bombelli M.C. (2001), “Il difficile equilibrio tra identificazione e diversità”, *Sviluppo & Organizzazione*, Vol.184, pp.26-31.
- Bradburn N.M. (1983), “Response Effects”, in Rossi P.H., Wright J.D., Anderson A.B. (eds.), *Handbook of survey research*, Academic Press, New York.
- Byrne D., Clore G., Worchel P. (1996), “The effect of economic similarity-dissimilarity as determinants of attraction”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 4, pp.220-224.
- Caligiuri P., Lazarova M., Zehetbauer S. (2004), “Top managers’ national diversity and boundary spanning. Attitudinal indicators of a firm’s internationalization”, *Journal of Management Development*, Vol.23, N.9, pp.848-859.
- Cameron K., Freeman S.J. (1991), “Culture Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness”, *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5, pp.23-58.
- Cameron K., Quinn R. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Campbell J., Brownas E., Peterson N., Dunnette M. (1974), *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion*, Minneapolis: Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decision.
- Caprara G.V., Barbarelli C. (2000), *Capi di governo, telefonini, bagni schiuma*, Raffaello Cortina, Milano.
- Carmines E.G., Zeller R.A. (1979), *Reliability and Validity Assessment*, Sage Publications, London.
- Cavalli Sforza L.L. (2004), *L’evoluzione della cultura: proposte concrete per studi futuri*, Codice Edizioni, Torino.
- Choi A.S., Papandrea F., Bennett J. (2007), “Assessing cultural values: developing an attitudinal scale”, *Journal of Cultural Economics*, Vol.31, pp.311–335.
- Coch L., French J. (1948), “Overcoming resistance to change”, *Human Relations*, Vol.11, pp.512-532.
- Coghlan D., Brannick T. (2001), *Doing Action Research in Your Own Organizations*, Sage Publications, London.
- Cohen A., Avrahami A.(2006), “The Relationship between Individualism, Collectivism, the Perception of Justice, Demographic Characteristics and Organisational Citizenship Behaviour”, *The Service Industries Journal*, Vol.26, N.8, pp.889–901.
- Collett L., Mora C. (1996), “MOM Data Analysis”, Working paper, University of Michigan School of Education and Executive Education Center.
- Corincig R. (2007), *Modelli e applicazioni per la gestione delle diversità nelle risorse umane. Il caso laboratorio di ingegneria gestionale*, Relatore prof. A.F. De Toni.
- Costa G., Gianecchini M. (2009), *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, seconda edizione, Milano.
- Cote J.A., Tansuhaj P.S. (1989), “Culture bound assumptions in behavior intention models”, *Advances in Consumer Research*, Vol.16, pp.105-109.
- Coughlan P., Coughlan D. (2002), “Action research for operations management”, *International journal of Operations & Production Management*, Vol.22, N.2, pp.220-240.
- Cox T. (1993), *Cultural Diversity in Organizations*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

- Cox T. (2001), *Creating the Multicultural Organization*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Cox T., Beale R. (1997), *Developing competency to manage diversity. Readings, cases & activities*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Cox T., Blake S. (1991), "Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness", *Academy of Management Executive*, Vol.5, N.3, pp.45-56.
- Cox T., Lobel S.A., McLeod P.L. (1991), "Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behaviour on a group task", *Academy of Management Journal*, Vol.34, pp.827-847.
- Crocker J., Major, B. (1989), "Social stigma and self-esteem: The self-prospective properties of stigma", *Psychological Review*, Vol.96, pp.608-630.
- Cross E.Y., Blackburn White M. (1996), *The Diversity Factor. Capturing the competitive advantage of a Changing Workforce*, McGraw-Hill, New York.
- Cuomo S., Mapelli A. (2007), *Diversity management*, Guerini e Associati, Milano.
- d'Iribarne P. (2002), "Motivating workers in emerging countries: universal tools and local adaptations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23, pp.243-256.
- Deal T.E., Kennedy A.A. (1982), *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, London.
- DeVos G.A. (1980), "Ethnic adaptation and minority status", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol.11, no.1, pp.101-124, marzo.
- Earley P.C., Mosakowski E. (2000), "Creating hybrid team cultures: an empirical test of transnational team functioning", *Academy of Management Journal*, Vol.43, N.1, pp. 26-49.
- Egan M.L., Bendick M.Jr. (2003), "Workforce Diversity Initiatives of U.S. Multinational Corporations in Europe", *Thunderbird International Business Review*, Vol.45, N.6, pp. 701-727.
- Eisenhardt K.M. (1989), "Building Theories form Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol.14, N.4, pp.532-550.
- Ely R. (1994), "The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women", *Administrative Science*, Vol.39, pp.203-238.
- Ely, R.J., Thomas D.A. (2001), "Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes Outcomes", *Administrative Science Quarterly*, Vol.46, N.6, pp.229-273.
- Emory C.W., Cooper D.R. (1991), *Business Research Methods*, Associazione Impresa Politecnico.
- England G.W. (1983), "Japanese and American management: theory Z and beyond", *Journal of international business studies*.
- Epstein C.F. (1988), *Deceptive distinctions: Sex, gender and the social order*, Yale University Press, New York.
- Faber M., Proops J.L.R. (1991), "The innovation of techniques and the time horizon: a neo-austrian approach", *Structural Change and Economic Dynamics*, Vol.2, n.1, pp.143-158.
- Fagerberg J. (2000), "Technological progress, structural change and productivity growth: a comparative study", *Structural Change and Economic Dynamics*, Vol.11, n.4, pp.393-411.
- Fagerberg J., Verspagen B. (2002), "Technology-gaps, innovation-diffusion and transformation: an evolutionary approach", *Research Policy*, Vol.31, pp.1291-1304.
- Fernandez J.P. (1991), *Managing a Diverse Work Force*, Lexington Books, Lexington.

- Fernandez J.P., Barr M. (1993), *The Diversity Advantage*, New York, Lexington Books.
- Ferris G.R., Arthur M.M., Berkson-Loward M., Kaplan D.M., Harrell-Cook G., Frink D. (1998), "Toward a social context theory of the human resource management organization effectiveness relationship", *Human Resources Management Review*, Vol.8, n.3, pp.235-264.
- Filippini R. (1997), "Operations management research: some reflections on evolution, models and empirical studies in OM", *International journal of Operations & Production Management*, Vol.17, N.7, pp.655-670.
- Fleury M.T.L. (1999), "The management of culture diversity: lessons from Brazilian companies", *Industrial Management & Data Systems*, Vol.99, N.3, pp.109-114 .
- Flynn B., Sakakibara S., Schroeder R., Bates K., Flynn J. (1990), "Empirical Research Methods in Operations Management", *Journal of Operations Management*, Vol.9, N.2, pp.250-284.
- Forza C. (2002), "Survey research in operations management: a process-based perspective", *International journal of Operations & Production Management*, Vol.22, N.2, pp.152-194.
- Forza C. (2004), *Surveys in Operations Management*, EDEN - Doctorial Seminar on Research Methodology in Operations Management, Brussels
- Forza C., Di Nuzzo F. (1998), "Meta-analysis applied to operations management: summarizing the results of empirical research", *International Journal of Production Research*, Vol.36, N.3, pp.837-61.
- Frolich M.T. (2002), "Techniques for improving response rates in OM survey research", *Journal of Operations Management*, Vol.20, N.1, pp.53-62.
- Gagliardi P. (1986), *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, ISEDI, Cuneo.
- Gagliardi P. (1986b), "The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework", *Organization Studies*, Vol.7, no.2, pp.117-134 [trad. it. *Creazione e cambiamento delle culture organizzative: uno schema concettuale di riferimento*, in Gagliardi P. (a cura di), 1986a, pp. 417-38].
- Geertz C. (1973), *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York.
- Gilbert J., Ivancevich J. (2000), "Valuing diversity: A tale of two organizations", *Academy of Management Executive*, Vol.14, N.1, pp.93-105.
- Gilbert J.A., Stead B.A., Ivancevich J.M. (1999), "Diversity Management: A New Organizational Paradigm", *Journal of Business Ethics*, Vol.21, pp.61-76.
- Goffee R., Jones G. (1998), *The character of the corporations: how your company's culture make or break your business*, Harper Business, New York.
- Goleman D. (1995), *Emotional Intelligence: Why it Can Matter More Than IQ*, Bantam Book, New York.
- Graham R.J. (1981), "The role of perception of time in consumer behavior", *Journal of Consumer Research*, Vol.7, pp.335-342, marzo.
- Gruenfeld D., Mannix E., Williams K. Neale M. (1996), "Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.67, pp.1-15.
- Guilford J.P. (1959), "Three faces of Intellectual", *American Psychologist*, no.14.
- Gummesson E. (2000), *Qualitative Methods in Management Research*, Sage Publications 2nd edition, Thousand Oaks.

- Hair J.F., Anderson R.E., Tatham R.L., Black W.C. (1998), *Multivariate Data Analysis* (Fifth Edition), Pergamon Press, Oxford; New York.
- Hall E.T. (1976), *Beyond culture*, Doubleday, New York.
- Härtel C.E.J. (2004), "Towards a Multicultural World: Identifying Work Systems, Practices and Employee Attitudes that Embrace Diversity", *Australian Journal of Management*, Vol.29, N.2, pp.189-200.
- Hatch M.J., Schultz M. (1997), "Relations between organizational culture, identity and image", *European Journal of Marketing*, Vol.31, N.5/6, pp.356-365.
- Helgesen S. (1990), *The female advantage: Women's ways of leadership*, Doubleday, New York.
- Henning M., Jardim A. (1976), *The managerial women*, Pocket Books, New York.
- Hicks-Clarke D., Iles P. (2000), "Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions", *Personnel Review*, Vol.29, N.3, pp.324-345.
- Higgs M. (1996), "Overcoming the problems of cultural differences to establish success for international management teams", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol.2, N.1, pp.36-43.
- Hodgson G.M. (1991), *Economia e Istituzioni*, OTIUM, Ancona.
- Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, 1st edition Sage Publications, Beverly Hills.
- Hofstede G. (1991), *Cultures and organizations. Software of the mind*, McGraw-Hill, London.
- Hofstede G. (2005), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, 2nd edition Sage Publications, Beverly Hills.
- Hogg M., Abram D. (1988), *Social identification*, Routledge, London.
- Holt J.L., DeVore C.J. (2005), "Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol.29, pp.165-196.
- Holtzhausen, L., Fourie, L. (2008), "Communicating to a diverse workforce. Employees' perceptions of symbolic corporate identity elements", *An International Journal of Corporate Communications*, Vol.13, N.1, pp.80-94.
- Hooijberg R. (1993), "On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy", *Human Resource Management*, Vol.32, N.1, pp.29-50.
- Hubbard E. (2004), *The Diversity Scorecard: Evaluating the impact of Diversity on Organizational Performance*, Butterworth – Heineman, London.
- Hubbard E. (2004), *The Manager's Pocket guide to Diversity Management*, HRD Press, Amherst.
- Iles P. (1995), "Learning to work with difference", *Personnel Review*, Vol.24, N.6, pp.44-60.
- Jackson S.E., Joshi A., Erhardt N.L. (2003), "Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications", *Journal of Management*, Vol.29, N.6, pp.801-830.
- Jehn, K.A., Northcraft, G.B., Neale M.A. (1999), "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups", *Administrative Science Quarterly*, Vol.44, N.4, pp.741-763.
- Joiner T.A. (2001), "The influence of national culture and organizational culture alignment on job stress and performance: evidence from Greece", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.16, N.3, pp.229-242.

- Kagan K., Madsen M.C., "Cooperation and competition of Mexican-American, and Anglo-American children of two ages under four instructional sets", *Developmental Psychology*, Vol.5, no.1.
- Kamenou N. (2007), "Methodological considerations in conducting research across gender, 'race', ethnicity and culture: a challenge to context specificity in diversity research methods", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.18, N.11, pp.1195-2010.
- Kamenou N. (2007), "Methodological considerations in conducting research across gender, 'race', ethnicity and culture: a challenge to context specificity in diversity research methods", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.18, N. 11, pp.1995-2010.
- Kandola R., Fullerton J. (1994), *Managing The Mosaic: Diversity in Action*, IPD House, London.
- Kats R. (1980), "Time and work: toward an integrative perspective", in Staw B.M., Cummings L.L. (eds.), *Research in organizational behavior*, Vol.1, pp.81-104, JAI Press, Greenwich.
- Kersten A. (2000), "Diversity Management: Dialogue, dialectics and diversion", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.13, N.3, pp.235-248 .
- Kluckhohn C. (1951), "The study of culture", in Lerner D., Lasswell H. D., *The policy sciences*, Stanford University Press, Stanford.
- Kossek E.E. (1996), *Managing Diversity. Human resources strategies for transforming the workplace*, Blackwell Publishers, Oxford.
- Kranias D.S. (2000), "Cultural control: the case of Japanese multinational companies and their subsidiaries in the UK", *Management Decision*, Vol.38, N.9, pp.638-648.
- Kroeber A.L., Parsons T. (1958), "The concepts of culture and social system", *American Sociological Review*, Vol.23, p.582-583.
- Kukathas C. (2003), *The liberal archipelago. A theory of diversity and freedom*, Oxford University Press, Oxford.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1967), "Differentiation and Integration in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, N.1, pp.1-47.
- Lee H., Park J. (2006), "Top team Diversity, Internationalization and the Mediating Effect of International Alliances", *British Journal of Management*, Vol.17, pp. 195-213.
- Lee H. (2004), "The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.19, N.6, pp. 623-639.
- Lewis M. (1998), "Iterative triangulation: a theory development process using existing case studies", *Journal of Operations Management*, Vol.16, N.4, pp.455-469.
- Liff S. (1995), "Equal opportunities: continuing discrimination in a context of formal equality", in Edwards P.K. (ed.), *Industrial Relations in Britain*, Blackwell, Oxford.
- Liff S. (1997), "Two routes to managing diversity: individual differences or social group characteristics", *Employee Relations*, Vol.19, N.1, pp.11-26.
- Luijters K, van der Zee K., Otten S. (2007), "Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol.32, pp.154-163.
- Maglione M. (2005), *Diversity management*, in [www.managerzen.it](http://www.managerzen.it).
- Malhotra M., Grover V. (1998), "An assessment of survey research in POM: from constructs to theory", *Journal of Operations Management*, Vol.16, N.4, pp.407-425.
- Malizia P. (2005), *Interculturalismo. Studio sul vivere "individualmente-insieme-con-gli-altri*, FrancoAngeli, Milano.

- Marradi A. (1981), "Misurazione e scale: qualche riflessione e una proposta", *Quaderni di Sociologia*, Vol.29, pp.595-639.
- Mastrolli A., Petitta L., Borgogni L., Steca P. (2004), *L'abc del programma SPSS*, FrancoAngeli, Milano.
- McAdams R., Smelser N., Treiman D. (eds.) (1982), *Behavioral and Social Science Research: A National Resource*, National Academy Press, Washington D.C.
- McAllister, D.J. (1995), "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*, Vol.38, N.1, pp.24–59.
- McClintock C.G., Allison S.T. (1989), "Social value orientation and helping behavior", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.19, no.4.
- McFall L. (1992), "Integrity", in Deigh J. (ed.), *Ethics and Personality. Essay in moral Psychology*, The University of Chicago Press, Chicago.
- McGrath J.E., Rotchford N.L. (1983), "Time and behavior in organizations", *Research in Organizational Behavior*, Vol.5, pp.57-101.
- McLeod P., Lobel S. (1992), "The effects of ethnic diversity on idea generation in small groups", *Proceeding of the Annual Academy of Management Meeting*, Las Vegas, Nevada.
- Melnyk S., Handfield R. (eds.) (1998a), "Preface: may you live in interesting times... the emergence of theory-driven empirical research", *Journal of Operations Management*, Vol.16, pp.311-319.
- Meredith J.R. (1998), "Building operations management theory through case and field research", *Journal of Operations Management*, Vol.16, N.4, pp.441-454.
- Meredith J.R., Raturi A., Amoako-Jampah K., Kaplan B. (1989), "Alternative research paradigms in operations", *Journal of Operations Management*, Vol.8, N.4, pp.297-326.
- Miles H., Huberman M. (1994), *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook*, Sage Publications, Beverly Hills.
- Milliken F.J., Martins L.L. (1996), "Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups", *Academy of Management Review*, Vol.21,N.2, pp.402-433.
- Miroshnik V. (2002), "Culture and international management: a review ", *Journal of Management Development*, Vol.21, N.7, pp.521-544.
- Nelson R. e Winter S. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- Nishii L.H., Özbilgin M.F. (2007), "Global diversity management: towards a conceptual framework", *International Journal of Human Resource Management*, Voo.18, N.11, pp.1883-1894.
- Nobles W. (1972), "African philosophy: Foundations for Black psychology", in Jones R.L., *Black psychology*, pp.18-32, Harper Collins, New York.
- Nunnally J.C (1978), *Psychometric Theory* (2nd ed.), Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ – USA.
- Oishi S., Schimmack U., Diener E., Suh E.M. (1998), "The Measurement of Values and Individualism-Collectivism", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.24, pp.1177-1191.
- Operations Management*, Vol.13, N.2, pp.139-160.
- Oppenheim A.N. (1992), *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement*, Quorum Books, Westport, Conn.
- Özbilgin M.F., Tatli A. (2008), *Global Diversity Management. An evidence-based approach*, Palgrave Macmillan, New York.

- Padroni . (2004), “Organizzazione, formazione e management delle specificità”, *Realtà Nuova*, Vol.5, n.4, luglio-agosto, 2004.
- Pallant J. (2001), *SPSS survival manual*, Open University Press, Philadelphia.
- Palmer V. (2006), “Simulation of the Categorization-Elaboration Model for Diversity and Work-Group Performance”, *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*, Vol.9, N.3.
- Pelled L.H. (1997), “Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Integrative Process Theory”, *Organization Science*, Vol.7, N.6, pp.615-631.
- Pevere D. (2005), *Teoria della diversità nelle scienze biologiche, economiche e manageriali*, Tesi di laurea specialistica, Relatore prof. A.F. De Toni.
- Pettigrew T.F. (1981), “The Mental Health Impact”, in Bowser B.P., Hunt R.G., *Impacts of Racism on White Americans*, Newbury Park, Sage Publications.
- Pfeffer J. (1983), “Organizational demography”, in Staw B.M., Cummings L. (eds.), *Research in organizational behavior*, Vol.5, pp.299-357, JAI Press, Greenwich.
- Pinsonneault A., Kraemer K. (1993), “Survey Research Methodology in Management Information Systems: An Assessment”, *Journal of Management Information Systems*, Vol.10, N.2, pp.75-105.
- Pless N., Maak T. (2004), “Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice”, *Journal of Business Ethics*, Vol.54, pp.129-147.
- Powell G. (1990), “One more time: Do female and male managers differ?”, *Academy of Management Executive*, Vol.4, pp.68-74.
- Quinn R., Rohrbaugh J. (1983), “A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis”, *Management Science*, Vol.29, pp.363-377.
- Quinn R., Spreitzer G.M. (1991), “The Psychometrics of the Competing Value Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life”, in Woodman R.W., Pasmore W.A. (eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5, JAI Press, Greenwich, Conn.
- Reason P., Bradbury H. (2001), *Handbook of Action Research*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Ricolfi L. (2002), *Manuale dell'analisi dei dati*, Editori Laterza, Roma-Bari.
- Rieger F., Wong-Rieger D. (1991), “The application of acculturation theory to structuring and strategy formulation in the international firm”, *Strategic Management Society*.
- Rink F., Ellemers N. (2007), “Diversity as a basis for Shared Organizational Identity: The Norm Congruity Principle”, *British Journal of Management*, Vol.18, special issue, pp. 17-27.
- Riordan C., Shore L. (1997), “Demographic diversity and employee attitudes: Examination of relational demography within work units”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, pp.342-358.
- Robert C., Wasti S.A. (2002), “Organizational Individualism and Collectivism: Theoretical Development and an Empirical Test of a Measure”, *Journal of Management*, Vol.28, N.4, pp.544-566.
- Roberts K., O'Reilly C. (1979), “Some correlates of communication roles in organizations”, *Academy of Management Journal*, Vol.22, pp.42-57.
- Romer P.M. (1990), “Endogenous Technological Change”, *Journal of Political Economy*, Vol.98, n.5, pp.71-102.
- Rosener J.B. (1990), “Ways women lead”, *Harvard Business Review*, pp.119-125, novembre/dicembre.
- Rossi P.H., Wright J.D., Anderson A.B. (eds.) (1983), *Handbook of survey research*, Academic Press, New York.

- Roth A. (2004), "Overview of survey research methods and scaling in Operations Management", *Proceedings of AIMS Workshop*, Kenan-Flager Business School, University of North Carolina Chapel Hill.
- Rungtusanatham M.J., Choi T.Y., Hollingworth D.G., Wu Z., Forza C. (2003), "Survey research in operations management: historical analyses", *Journal of Operations Management*, Vol.21, N.4, pp.475- 495.
- Sadri G., Tran H. (2002), "Managing your diverse workforce through improved communication", *Journal for management development*, Vol.21, N.3, pp.227-237.
- Saviotti P. (1996), *Technological Evolution, Variety and the Economy*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Saviotti P. (2004), "Diversity and Efficiency in Economic Development", *International Workshop on Diversity*, Bologna, Italy, 11-13 luglio.
- Saviotti P., Pyka A. (2003), "Economic Development, Variety and Employment", Working paper n. 35, settembre.
- Schein E.H. (1984), "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*, Vol.24, no.4, pp.3-16 [trad.it. Gagliardi P. *Le imprese come culture: nuove prospettive di analisi organizzativa*, Isedi, Torino, 1986]
- Schmenner R., Swink M. (1998), "On theory in operations management", *Journal of Operations Management*, Vol.17, pp.97-113.
- Schoorman F.D., Mayer R.C., Davis J.H. (2007), "An integrative model of organizational trust: past, present, and future", *Academy of Management Review*, Vol.32, N.2, pp.344–354.
- Schwartz H.S. (1987), "Anti-Social Actions of Committed Organizational Participants: An Existential Psychoanalytic Perspective", *Organization Studies*, Vol.8, no.4, pp.327-340.
- Scudder G.D., Hill C.A. (1998), "A review and classification of empirical research in operations management", *Journal of Operations Management*, Vol.16, N.1, pp.91-101.
- Seymen O.A. (2006), "The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol.13, N.4, pp.296-315.
- Sharp Paine L. (1997a), "Integrity", in Werhane P.H. e Freeman R.E. (eds.), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, Blackwell, Malden.
- Simeon R., Fujiu K. ( 2000), "Cross-cultural adjustment strategies of Japanese spouses in Silicon Valley", *Employee Relations*, Vol.22, N.6, pp.594-611 .
- Simons T., Pelled L.H., Smith K.A. (1999), "Making use of difference: diversity, debate and decision comprehensiveness in top management teams", *Academy of Management Journal*, Vol.42, N.6, pp.662-673.
- Six F., Sorge A. (2008), "Creating a High-Trust Organization: An Exploration into Organizational Policies that Stimulate Interpersonal Trust Building", *Journal of Management Studies*, Vol.45, N.5, pp.857-885.
- Smith D. (1998), "The Business Case for Diversity", *Monash Mt Eliza Business Review*, November.
- Solomon R. (1999), *A Better Way to Think About Business. How Personal Integrity Leads to Corporate Success*, Oxford University Press, Oxford.
- Solomon R.C., Flores F. (2001), *Building Trust in Business, Politics, Relationships, and Life*, Oxford University Press, New York.
- Spector P.E. (1982), "Behavior in organizations as a function of employees' locus of control", *Psychological Bulletin*, Vol.91, pp.482-497.

- Stirling A. (2004), "Fostering Technological Diversity in Innovation for Sustainability", *International Workshop on Diversity*, Bologna, Italy, 11-13, luglio.
- Stone D.L., Stone-Romero, F., Lukaszewski K.M. (2007), "The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices", *Human Resource Management Review*, Vol.17, pp.152-165 .
- Tabachnick, B.G., Fidell, L.S. (1996), *Using multivariate statistics*, HarperCollins, New York (3a edizione).
- Tajfel H. (1981), *Human groups and social categories: Studies in social psychology*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Tajfel H. (1982), *Social identity and intergroup relations*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Tajfel H., Turner J. (1986), "the social identity of intergroup behavior", in Worchel S., Austin W. (eds.), *Psychology and intergroup relations*, pp.7-24, Nelson-Hall, Chicago.
- Tannen D. (1990), *You just don't understand: Women and men in conversation*, William Morrow, New York.
- Thomas D., Gabarro J. (1999), *Breaking Through: The Making of Minority Executives in Corporate America*, Harvard Business School Press, Boston.
- Thomas Roosevelt, J. (1990), "From Affirmative Action to Affirmative Diversity", *Harvard Business Review*, pp.107-117.
- Thomas Roosevelt, J. (1999), *Building a House for Diversity: how a Fable about a Giraffe & an Elephant Offers New Strategies for Today's Workforce*, AMACOM, New York.
- Trevisan S. (2005), *Organizational culture: teorie e metodologie*, tesi di laurea specialistica, Relatore prof. A.F. De Toni.
- Triandis H.C. (1972), *The analysis of subjective culture*, John Wiley, New York.
- Trompenaars F., Hampden-Turner C. (1997), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*, London, Nicholas Brealey.
- Trotman-Reid P. (1988), *Eliminating racism: profiles in controversy*, Plenum Pub Corp.
- Tung R.L. (1993), "Managing cross-national and intra-national diversity", *Human Resource Management*, Vol.32, N.4, pp.461-477.
- Turner J. (1982), "Toward a cognitive definition of the group", in Tajfel H. (ed.), *Social identity and intergroup relations*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Turner J. (1987), *Rediscovery the social group: A social categorization theory*, Blackwell, Oxford.
- Tziner A., Eden D. (1985), "Effects of crew composition on crew performance: Does the whole equal the sum of its parts?", *Journal of Applied Psychology*, Vol.70, pp.85-93.
- Uri N.D., Mixon W.Jr (1992), "Effects of U.S: equal employment opportunity and affirmative action programs on women's employment stability", *Quality and Quantity*, Vol. 26.
- van Knippenberg D., De Dreu C.K.W., Homan A.C. (2004), "Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda", *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, N.6, pp.1008-1022.
- Verma R., Goodale J.C. (1995), "Statistical power in operations management research", *Journal of*
- Visconti L.M. (2007), *Diversity management e lavoratori migranti*, Egea, Milano.
- Von Bergen C.W., Soper B., Foster T. (2002), "Unintended Negative Effects of Diversity Management", *Public Personnel Management*, Vol.31, N.2, pp.239-251.

- Voss C., Tsiriktsis N., Frohlich M. (2002), "Case research in operations management", *International journal of Operations & Production Management*, Vol.22, N.2, pp.195-219.
- Wacker J. (1998), "A definitions of theory: research guidelines for different theory-building research methods in operations management", *Journal of Operations Management*, Vol.16, pp.361-385.
- Water D. (1993), *Quantitative methods for business*, fourth edition, Prentice Hall, Harlow.
- Weisinger H. (1998), *Emotional Intelligence at Work*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Westbrook R. (1995), "Orderbook models fro priority management, a taxonomy of data structures", *International journal of Operations & Production Management*, Vol.15, N.12, pp.6-20.
- Whetten D., Cameron K. (2005), *Developing Management Skills*, 6th edition, Addison-Wesley, Boston.
- Williams K.Y., O'Reilly C. (1998), "Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research", *Research in Organizational Behavior*, Vol.20, pp.77-140.
- Wilson E. (2000), "Inclusion, exclusion and ambiguity. The role of organisational culture", *Personnel Review*, Vol.29, N.2, pp.274-303.
- Wittenbaum G, Stasser G. (1996), "Management of information in small groups", in Nye J., Brower M. (eds.), *What's social about social cognition? Social cognition research in small groups*, pp.3-28, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Yeung A.K., Brockbank, J.W., Ulrich D.O. (1991), "Organizational Culture and Human Resources Practices: An Empirical Assessment", in Woodman R.W., Pasmore W.A. (eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5, JAI Press, Greenwich, Conn.
- Yin R. (2003), *Lo studio di caso nella ricerca scientifica*, Armando Editore, Roma.
- Zammuto R.F., Krakower J.Y. (1991), "Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture", in Woodman R.W., Pasmore W.A. (eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5, JAI Press, Greenwich, Conn.
- Zhang D., Lowry P.B., Zhou L., Fu X. (2007), "The Impact of Individualism—Collectivism, Social Presence, and Group Diversity on Group Decision Making Under Majority Influence", *Journal of Management Information Systems*, Vol.23, N.4, pp. 53–80.

## Sitografia

- Australian Center for International Business: [www.diversityaustralia.gov.au/index.htm](http://www.diversityaustralia.gov.au/index.htm);
- DiversityAtWork: [www.diversityatwork.com](http://www.diversityatwork.com);
- DuPont: [www2.dupont.com/Our\\_Company/en\\_US/diversity/index.html](http://www2.dupont.com/Our_Company/en_US/diversity/index.html);
- Gardenswartz: [www.gardenswartzrowe.com](http://www.gardenswartzrowe.com).
- Geert Hofstede: [www.geert-hofstede.com/hofstede\\_italy.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_italy.shtml);
- Geert Hofstede: [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com);
- Ibis Consulting Group: [www.ibisconsultinggroup.com/diversity](http://www.ibisconsultinggroup.com/diversity);
- Istituto europeo para la gestion de la diversidad: [www.iegd.org](http://www.iegd.org);
- ISTUD: [www.istud.it](http://www.istud.it);
- MI.ST Diversity Consulting: [www.mi-st.com](http://www.mi-st.com);

Office of affirmative action compliance: <http://oaac.co.la.ca.us>;

Progroup: [www.progroupinc.com](http://www.progroupinc.com);