

FORMAZIONE. 2

# Università e aziende: nasce una nuova cooperazione

Nasce una nuova cooperazione tra aziende e Università attraverso la ricerca. L'associazione italiana Direttori del Personale, Aidp, porta avanti uno studio scientifico sul "diversity management", tema del Congresso Aidp, che ha coinvolto i responsabili delle risorse umane delle aziende nazionali ad essere partecipi a tale strategia organizzativa. Ricerca e risultati sono stati presentati al congresso nazionale Aidp, il 2-3 maggio scorsi a Sorrento. Coordinatore della ricerca e del gruppo che ci lavora è Riccardo Mercurio, docente di Organizzazione aziendale alla facoltà di Economia dell'Università Federico II di Napoli.

● Giovanna D'Elia\*

**Domanda:** Cosa significa per le aziende affrontare il tema della varietà culturale delle risorse umane?

Risposta. L'eterogeneità delle risorse umane comporta sicuramente frammentazione di esigenze, bisogni e valori interni ad una collettività organizzata e si riflette direttamente sul governo dei sistemi aziendali. In un ambiente socialmente variegato si manifestano diversità nella nazionalità, nelle relazioni, nelle professionalità, nelle esigenze e nelle aspirazioni. La maggiore complessità e vivacità

ambientale spingono ad affrontare in modo nuovo le problematiche dello sviluppo delle risorse umane, creando soluzioni innovative e adottando idee e pratiche manageriali che consentono la gestione di tale complessità. In questa prospettiva è possibile inquadrare ed interpretare i principi e le pratiche di Diversity Management; che affronta le problematiche e le opportunità collegate al fenomeno delle differenze/varietà umane esistenti.

**D.** Secondo Lei, il Diversity Management può costituire effettivamente una leva per la valorizzazione delle risorse umane?

R. Le finalità principali del Diversity Management sono appunto quelle di migliorare il clima aziendale; favorire la retention del personale, attrarre talenti e motivare le risorse umane, tutti elementi che nel lungo periodo influiscono positivamente sulla performance organizzativa. La gestione della diversità, offrendo il contributo a preservare il capitale sociale e a svilupparlo, non può che dare valore alle risorse umane e rendere l'ambiente più favorevole alle attività economiche.

**D.** Multiculturalità e globalizzazione sono due fenomeni legati?

R. Il "fenomeno" della varietà culturale, collegato sia a elementi naturali ed oggettivi,

sia a processi e costruzioni sociali, è una qualità specifica delle organizzazioni precedente allo sviluppo delle dinamiche di globalizzazione.

**D.** Come la diversità può rappresentare una fonte di vantaggio competitivo per l'organizzazione?

R. I potenziali vantaggi collegati alla gestione della varietà nelle organizzazioni complesse sono individuabili rispetto ad una pluralità di dimensioni: la capacità dell'organizzazione di ampliare la base di reclutamento delle risorse umane; la creazione di una cultura organizzativa; una maggiore flessibilità nell'organizzazione del lavoro, grazie all'introduzione di sistemi che consentano una più ampia autonomia nella gestione del tempo; la riduzione dei costi derivanti dal turnover e dall'assenteismo; il trattenimento dei "talenti" migliori; i vantaggi derivanti dall'utilizzo di team eterogenei rispetto a gruppi omogenei, come la maggiore creatività e innovazione; l'incremento delle capacità di problem solving, sense-making e decision making; il miglioramento dell'immagine dell'organizzazione.

**D.** Quali sono stati i criteri di impostazione della ricerca "Gestione della multiculturalità e Diversity Management"?

R. La ricerca svolta in collaborazione con l'Aidp aveva la

finalità di contribuire alla sensibilizzazione e alla discussione in seno alla comunità professionale e a quella scientifica sui temi del Diversity Management. Una caratteristica metodologica interessante è stata quella di sottoporre i questionari di indagine ai responsabili della gestione del personale, utilizzando un concetto molto ampio di cultura e di identità culturale. Le finalità più operative dello studio sono stati l'analisi e la rappresentazione della consistenza del fenomeno della varietà culturale nella popolazione di aziende italiane associate alla Aidp; della percezione dell'importanza dell'orientamento ai principi e alle pratiche del Diversity Management da parte del management e del grado di utilizzo degli strumenti e delle leve organizzative e di Grp utilizzati in azienda e orientati a tali politiche.

**D.** Quali sono stati i risultati più interessanti?

R. Sul piano dei contenuti emerge che le aziende italiane contattate mostrano un atteggiamento aperto e sensibile al tema della gestione della varietà culturale. Esiste ancora una certa ambiguità nella gestione aziendale della diversità che appare in molti casi più collegata al breve periodo, sotto la spinta di scelte condizionate dalla "moda". Solo in poche situazioni i metodi e gli strumen-

ti del Diversity Management dimostrano di essere integrati alle logiche di azione e ai risultati dell'intera gestione aziendale, collegando i benefici attesi alle ricadute sulle performance. Sul piano dello studio ciò spinge, e la ricerca dovrebbe contribuire in tal senso, ad ampliare l'oggetto di indagine degli studi sul Diversity Management con percorsi di approfondimento che focalizzino l'attenzione sulla misurazione degli effetti dell'applicazione del dm sulle performance aziendali complessive.

**D.** Crede sia possibile una stabile cooperazione tra il mondo accademico e quello delle imprese sui temi trattati e quali possono essere le nuove forme di cooperazione?

R. La cooperazione esiste ed è sempre opportuna, anche se è importante che siano chiari i ruoli e le aspettative dei cooperanti. Occorre invece sviluppare una visione comune più attenta al fatto che, soprattutto su alcuni temi complessi di tipo sociale, la ricerca accademica può fornire la vera leva per il cambiamento, investendo in misura più significativa in una "ricerca di base", maggiormente finalizzata alla riflessione su modelli organizzativi nuovi, innovativi e più coerenti con l'evoluzione competitiva in atto.