

# La Psicologia Positiva delle Organizzazioni. Il contributo del Diversity Management

a cura di

*Donatella de Roberto*

La ricerca di risposte scientificamente valide a quesiti del tipo:

“Perché dinanzi alle avversità alcuni reagiscono deprimendosi ed altri mantenendo la serenità”;

“Cos’è che rende la vita degna di essere vissuta?”,

ha generato la grande rivoluzione nei temi e nei paradigmi oggetti di studio conosciuta come Psicologia Positiva, o Psicologia della Felicità, la cui paternità, nel 1990, è stata universalmente riconosciuta allo psicologo Martin Seligman.

Ha rappresentato il capovolgimento della prospettiva classica focalizzata sui disturbi e sulla malattia spostando il focus su benessere e qualità della vita ottenuti con il potenziamento dei punti di forza e delle virtù.

La felicità a cui tutti anelano non è un’utopia, ma il risultato dell’interazione tra benessere individuale e benessere collettivo e i suoi elementi sono racchiusi nell’acronimo PERMA: emozioni positive, impegno, buone relazioni sociali, significato di vita e realizzazione.

Il Diversity Management rientra con pieno diritto nell’ambito della Psicologia Positiva, precisamente nel P.O.B. che ne è un’estensione al lavoro e alle organizzazioni e che individua, nei costrutti di autoefficacia, apertura mentale, resilienza, ottimismo, speranza, gli elementi per il potenziamento del Capitale Psicologico, mentre il successo aziendale viene visto come risultato di abilità, motivazione, ottimismo e resilienza intesa come il non demordere o perseveranza.

Ciò che rende speciale il D. M. è l’assunto di base: tutti noi siamo diversi e ognuno di noi, con le sue intelligenze multiple, la sua diversità primaria e secondaria, visibile e invisibile, costituisce un immenso valore che genera valore.

La diversità, quindi, non è un concetto astratto e, gestita con equità agendo su due livelli apparentemente diversi, uguaglianza e diversità, cioè dando a tutti le stesse possibilità in maniere differenti, produce benessere e valore economico.

Lavorando su questo assunto il D.M. diventa cambiamento culturale, evoluzione da politiche antidiscriminatorie e per le pari opportunità a politiche di adeguamento alle risorse umane che incide sui livelli profondi di personalità e potenzia resilienza e apertura al cambiamento.

Il Diversity Management è ottimismo, non ottuso, ma realista ( M. Seligman).

Praticamente, il modello di D.M. scaturisce dallo studio e dalla formalizzazione di comportamenti nati spontaneamente a seguito di esigenze organizzative.

Storicamente, infatti, Il D.M. nasce dallo studio di organizzazioni di successo del contesto nord americano e grazie, quindi, ad imprenditori che si sono concretamente trovati davanti alla necessità di gestire risorse umane estremamente eterogenee.

Precisamente, il termine viene utilizzato nel 1978 dall'Hudson Institute, in occasione della presentazione del Workforce 2000 che prevedeva un forte aumento nell'anno 2000 di donne e diverse etnie nel mondo del lavoro e sanciva il nesso tra diversità e pratiche organizzative.

Il D.M. nasce, quindi, come un approccio teorico – pratico che va a incidere sui livelli profondi delle singole personalità mediante l'intervento sui conflitti generati dalla percezione della diversità per modificarne gli effetti su performance e produttività.

In pratica la formalizzazione del D.M. prevede:

1) **DEFINIZIONE della VISION e della SCELTA STRATEGICA DI GESTIONE:** presuppone che il top management e il team manageriale credano sinceramente nel valore della diversità e che, oltre ad attribuzioni di ruolo, competenze tecniche e cognitive, abbiano una spiccata intelligenza emotiva così come indica Daniel Goleman. Il manager/leader è prototipico, pratica empatia, flessibilità e cultura del dialogo, utilizzando una comunicazione chiara, incoraggiando e rispettando la presa di decisioni e di responsabilità. Quindi è capace di creare fede e catalizzare forze intorno al fine aziendale, trasfonde ottimismo, potenzia il Capitale Psicologico. 2) **ANALISI INTERNA e ESTERNA:** ascolto, mappatura delle differenze e valutazione dei potenziali rilevanti per l'azienda. 3) **PROGETTAZIONE degli INTERVENTI:** personalizzazione dei rapporti e programmazione per la valorizzazione che può tradursi in azioni concrete, tipo orario e/o lavoro o votate al reinserimento dopo periodi di assenza, azioni volte a conciliare i tempi di vita e di lavoro, corsi di formazione per capitalizzare le conoscenze, o borse di studio per massimizzare i talenti, ecc., che vanno a potenziare fattori individuali come resilienza e apertura al cambiamento. Non esiste una "ONE BEST" DIVERSITY STRATEGY per cui ogni realtà aziendale deve ricercare le sue modalità di intervento.

4) **COMUNICAZIONE CHIARA ed EFFICACE.**

5) **CONTINUO MONITORAGGIO e VALUTAZIONE** per la verifica dei processi.

Il clima di percezione individuale delle diversità determina l'atmosfera di convivenza interna e va ad agire sulle motivazioni e le performance: le indagini sul Diversity Climate evidenziano sia i conflitti generati dalla percezione delle singole diversità, sia le tipologie di endorsement, attive o passive, utilizzate dall'organizzazione per cui si possono prevedere eventuali azioni correttive che

potenziano soprattutto resilienza e apertura al cambiamento (Luthans, Froman, Avery).

Una chiara idea dei costi e dei benefici del D.M. risulta dal sondaggio condotto dalla commissione europea nel 2003 su 200 aziende che attuano politiche della diversità da cui si evince che i costi sono meno incisivi rispetto ai benefici e che nel breve/medio termine miglioramento delle performance e nel medio/lungo termine acquisizione di maggiore competitività e acquisizione di nuovi mercati.

Si è notato una interessante riduzione dei costi legati ad assenteismo, turn over, scioperi, cause legali, miglioramento nel reclutamento e attrazione dei migliori talenti, nei rapporti con i clienti in quanto una forza lavoro eterogenea rappresenta meglio le diversità nei bisogni, aumento della competitività e della creatività, miglioramento dell'immagine aziendale sia interna che esterna.

Ogni singolo lavoratore, non più mero pezzo di un ingranaggio o numero di matricola, ma apprezzato come individuo portatore di immenso valore funzionale al profitto, migliora l'autostima, la consapevolezza dei suoi punti di forza, la creatività, la responsabilità, la motivazione, il senso di utilità, l'ottimismo e lo stato di benessere: innesca energia positiva determinando il successo aziendale.

La giovane disciplina del D.M. non è una ricetta universale, ma il nuovo modo di guidare e gestire l'azienda rimanendo produttivi anche nelle turbolenze e utilizzando un semplice schema di interpretazione, comprensione e valorizzazione dell'individualità.

Si può, infine, affermare che il DM è uno straordinario innovativo processo aziendale di cambiamento nella gestione delle risorse umane che può alimentare un cambio epocale di mentalità, guidato dalle organizzazioni, per la costruzione di una nuova era all'insegna della felicità.