



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Diversity management: Tanto rumore per nulla?

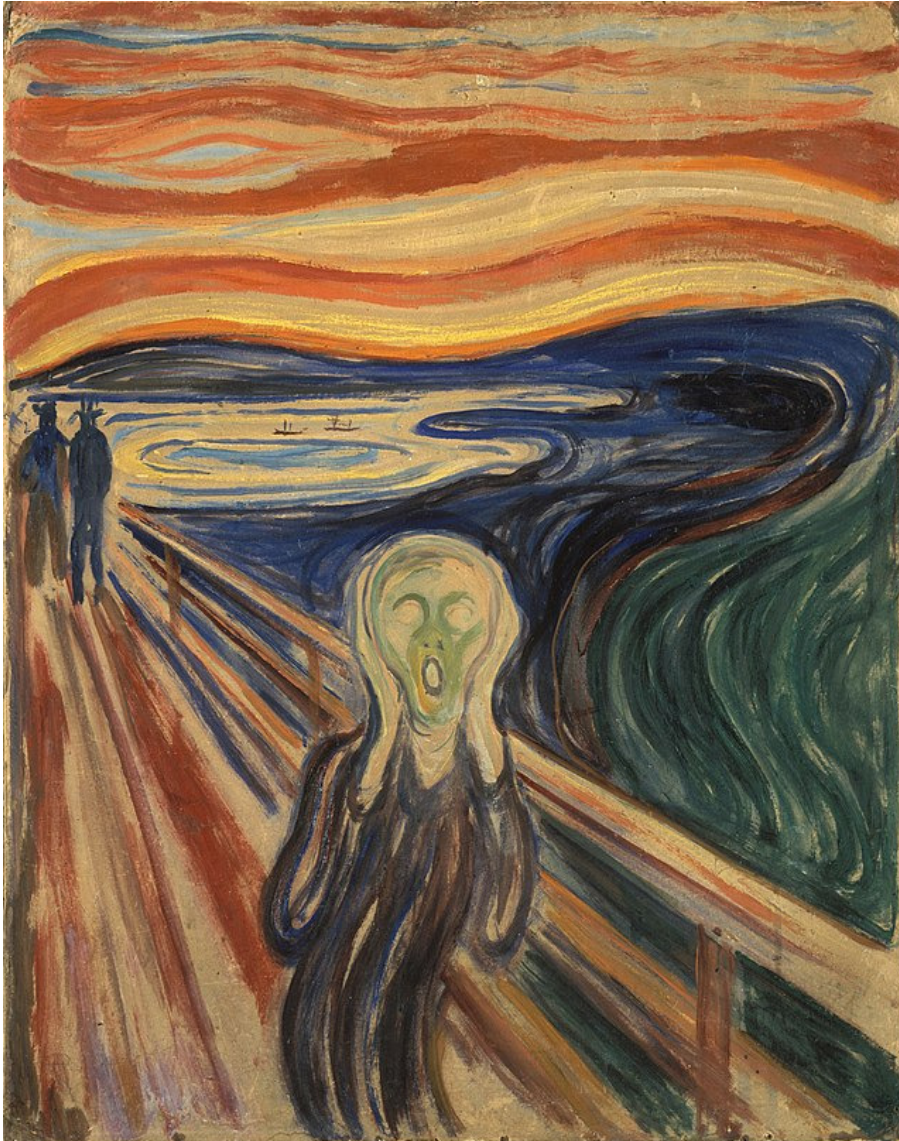
Barbara Imperatori

Forum di Sviluppo & Organizzazione - Milano, 21 ottobre 2022

Due domande e una proposta



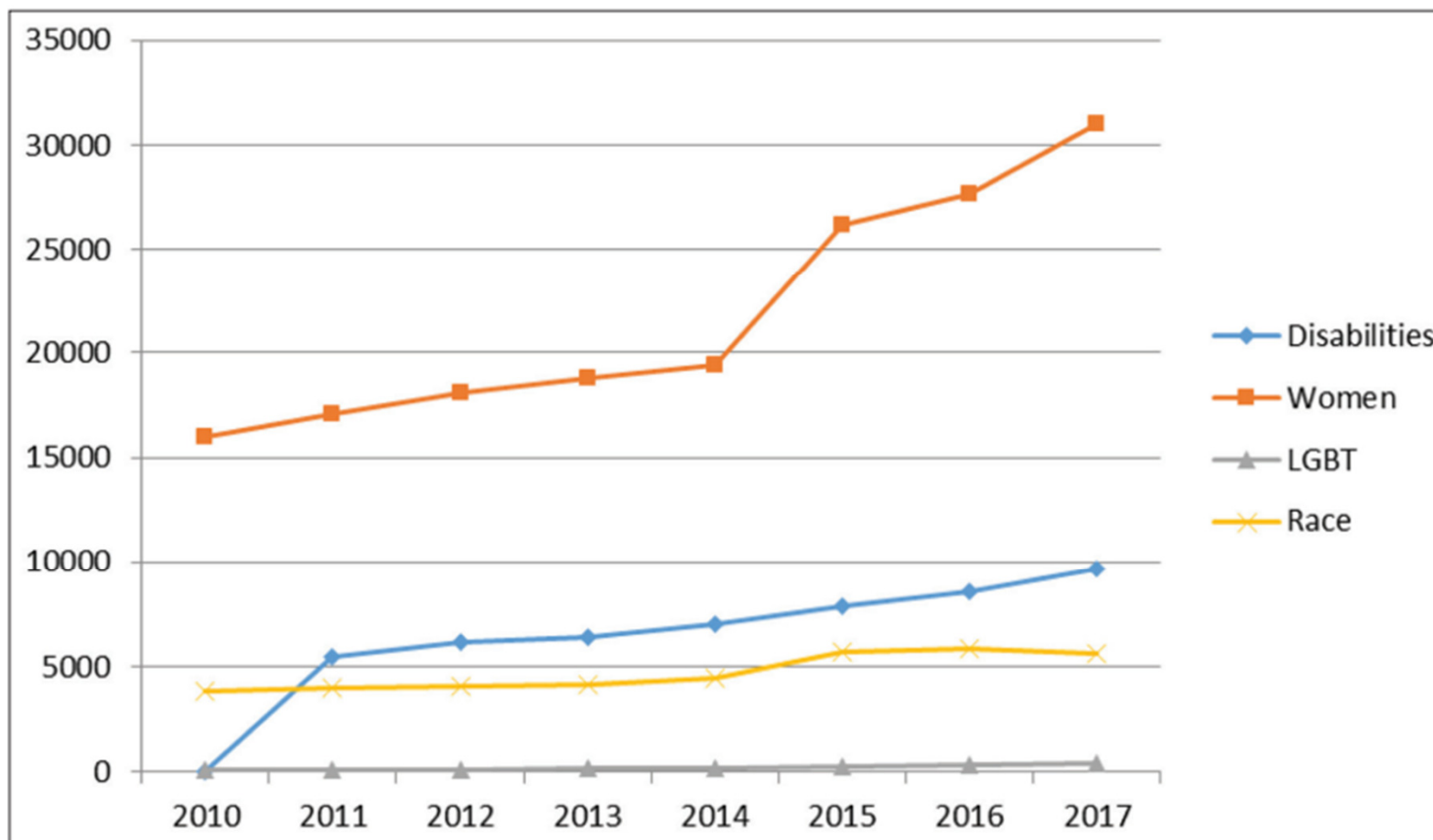
UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore



La diversità fa 'ancora'
rumore?

La diversità crea 'davvero'
valore?

Il ruolo dell'HR: una
lettura critica



di pubblicazioni scientifiche dal 2010 al 2017

Fonte: Garg, S., & Sangwan, S. (2021)

Diversità: uno, nessuno, centomila



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

	Surface-level diversity	Deep-level diversity
Job-oriented attributes	Organizational tenure Team tenure Educational background Functional background Occupational background	Knowledge Skills Experience Abilities
Relations oriented attributes	Sex Age Race/ethnicity Nationality Religion	Values Personality Social status Attitude

Nondiscriminatory practices


- Diversity training (bias)
- Performance management
- ...

Resource practices

- diversity mentoring
- targeted recruitment practices
- ...

Accountability practices,

- diversity goal
- chief diversity officer
- diversity as a criterion in managers' performance evaluations
- ...



**PAOLA EGONU SHOCK:
"MI HANNO CHIESTO
PERCHÉ SONO ITALIANA,
QUESTA È L'ULTIMA
PARTITA CON L'ITALIA"**

AlmaLaurea

Gender gap: le donne guadagnano il 20% in meno degli uomini

Anche la ripresa avvantaggia gli uomini: nel quarto trimestre 2021 le richieste di curricula sono state 193mila per i laureati e 152mila per le laureate

di Eugenio Bruno

28 gennaio 2022

RAPPORTO

Eurostat: il Paese d'origine influenza le discriminazioni sul posto di lavoro

19 Ottobre 2022 @ 11:09





diversità s. f. [dal lat. *diversitas* -atis]. –
1. L'esser diverso, **non uguale né simile**: d. d'aspetto, di colore; d. di opinioni, di gusti[...]. 2. In filosofia, termine che indica la **negazione dell'identità** [...]. 3. La condizione di chi è, o considera sé stesso, o è considerato da altri, «diverso» (omosessuali, disabili, **emarginati**, ecc.)

Social identity theory (Tajfel and Turner, 1979).

Similarity-attraction theory (Byrne, 1971)



Effetti della
diversità

- Conflitti e tensioni
- Turnover
- Minore coesione
- Minore performance

Shore et al., 2017



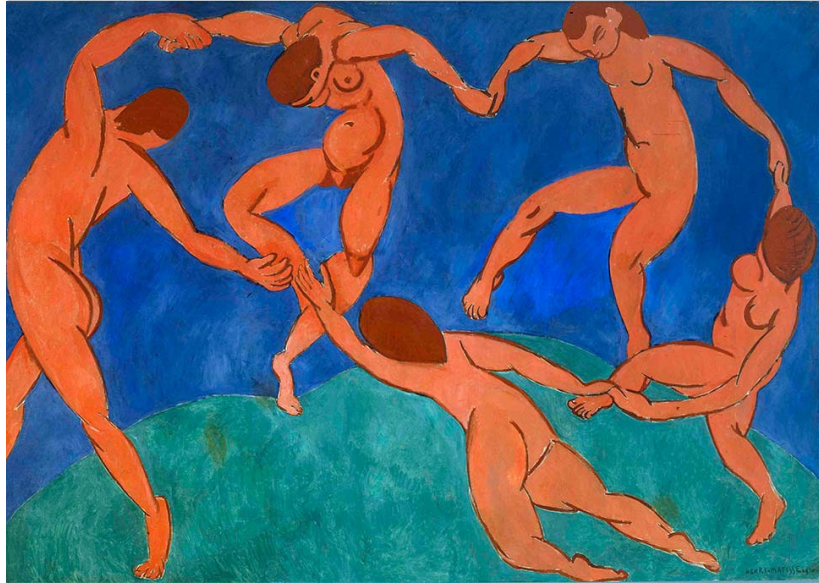
Effetti [non desiderati] del diversity management

- Rinforzo stereotipi
- Senso di ingiustizia e gelosie
- Profezie che si autoavverano

Inclusione: la leva è l'equità



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore



- Cultura che connette ogni lavoratore all'organizzazione, e incoraggia la collaborazione
- Azione volontaria
- Caratteristiche della organizzazione

Desiderabilità sociale
Equità come bisogno



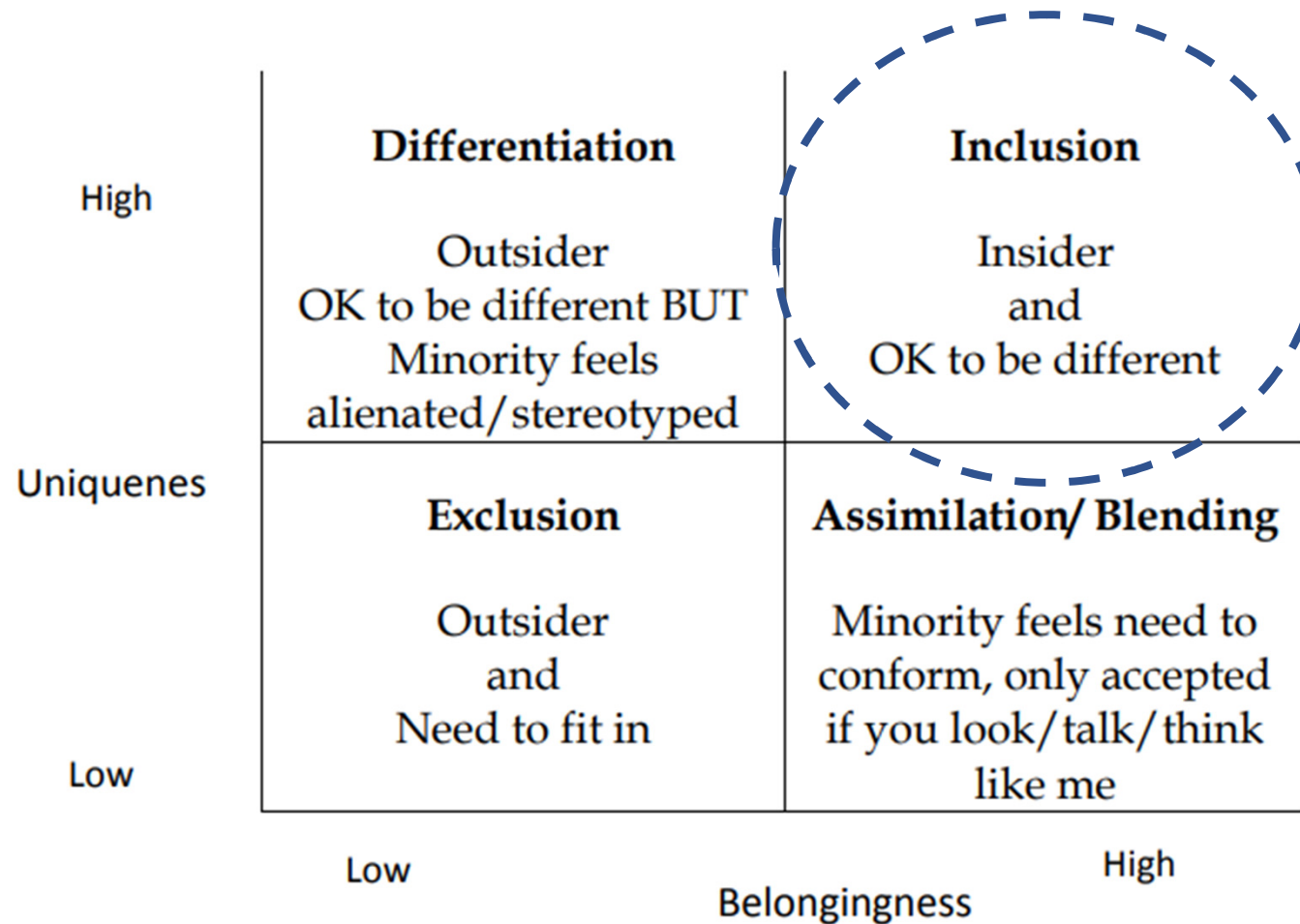
UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Effetti della
inclusione

Information-decision theory
Equity theory

OCB
Creatività
Commitment
Job satisfaction
Decision Making
Well-being
Motivazione

Le dimensioni dell'inclusione





One best way, 'ricette', mode e miti !



Soluzioni contingenti e in divenire



Principi chiave di (ri)progettazione

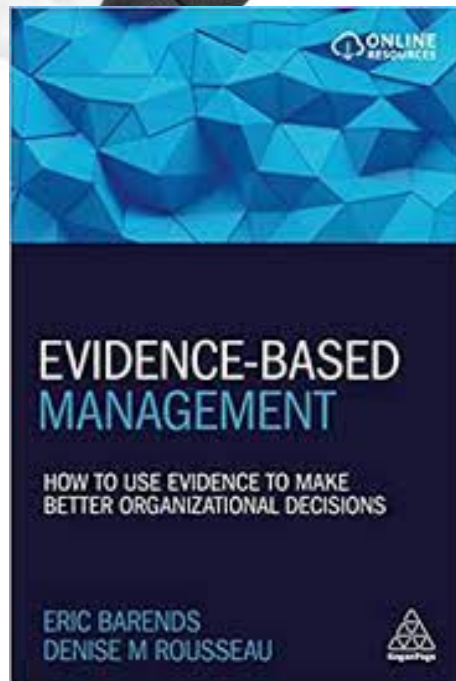
1. (ri)Organizzazione: *Evidence-based*



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore



- Misurare
- Metodo scientifico per descrivere e decidere
- Approccio contingente (*what... if...*)



COME?

*Analytics e Metriche organizzative
Supporto ai processi decisionali
Devolution*

2. (ri)Organizzazione: HR co-creation



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore



- Ascolto
- Partecipazione dei lavoratori
- Multistakeholder

Review 31 (2021) 100823

Available at ScienceDirect



Human Resource Management Review

journal homepage: www.elsevier.com/locate/hrmr



COME?

Psychological safety
Power of knowledge
Institutional work
voice

A theory of HR co-creation

Rebecca Hewett^{a,*}, Amanda Shantz^b

^aRotterdam School of Management, Erasmus University, Burgemeester Oudlaan 50, 3062PA Rotterdam, Netherlands
^bTrinity Business School, Trinity College Dublin, University of Dublin, Dublin 2, Ireland



ARTICLE INFO

Keywords:
HR process
HR implementation
stakeholders
value co-creation

ABSTRACT

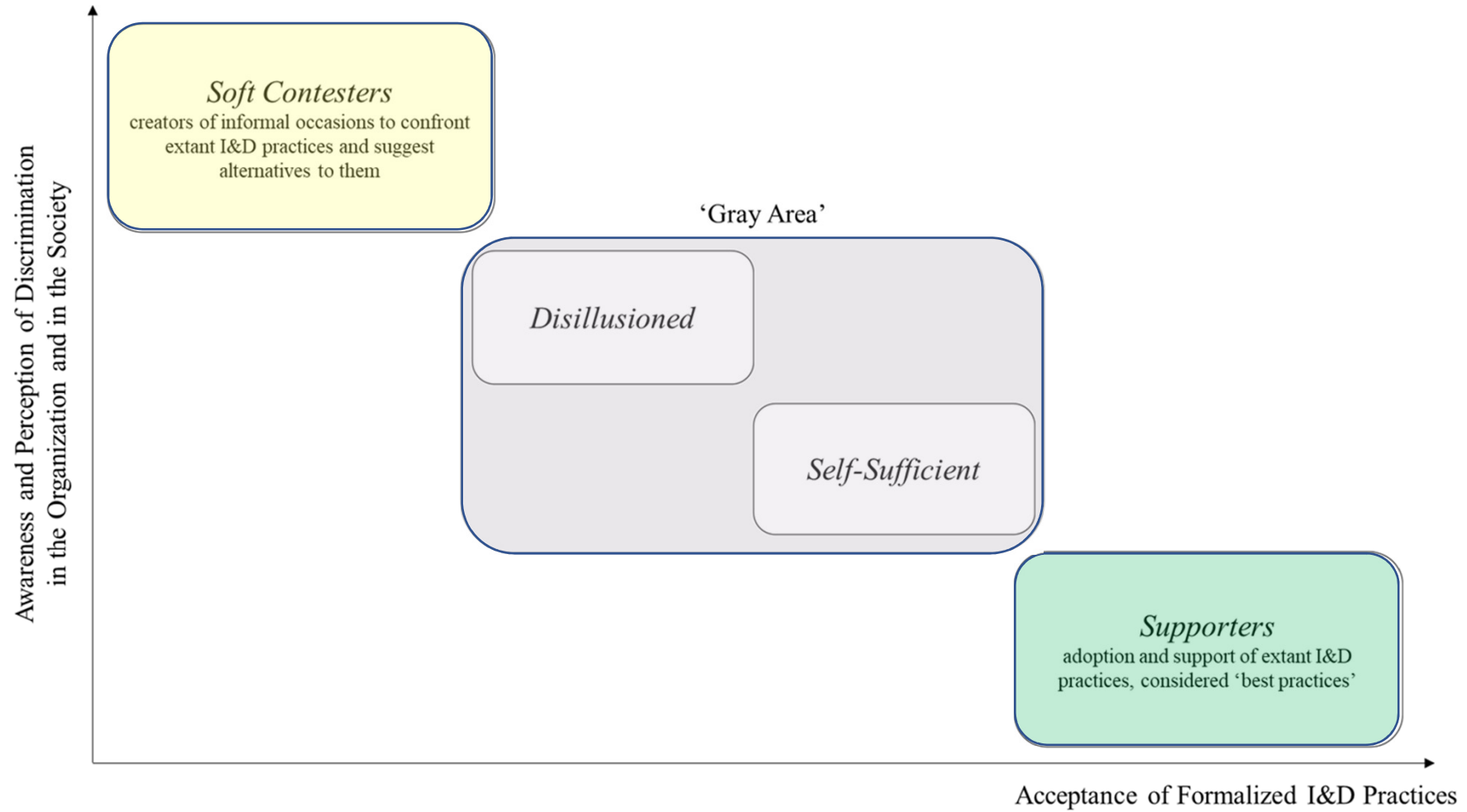
We introduce HR co-creation as a continuous process in which HR and stakeholders optimize value through collaborative efforts to innovate in the design and use of HR practices to better satisfy multiple stakeholder needs. This positions stakeholders as users of HR practices who co-create value in partnership with HR, and highlights that value only arises through the use of practices. We outline the conditions for HR co-creation, and argue that HR co-creation generates greater value than practices designed by HR and used by stakeholders independently by maxi-

“I believe that **I had to demonstrate more than others what I was capable of** (i.e., speaking good Italian, writing it properly and many similar things). I feel that **I always must show this more than others**; I have to explain that I am on the same level of an Italian professional.”

(Manager, Latin American)

“We rely on our D&I tools. We are a very inclusive context [...] For example, **we have speak-up channels and a lot of D&I practices** thanks to which we can intervene in case episodes of racism. **I have not received any warning on that in our company.** I think the situation is completely under-control and that our employee experience this positive inclusion climate ”

(HR D&I Professional, Italian, Caucasian)



Come accompagnare organizzazioni inclusive?



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

