

FLESSIBILITÀ DEI BISOGNI TRA GESTIONE DELLE DIVERSITÀ E AUTODETERMINAZIONE

Diversity management: impatti sui processi organizzativi

Daniela Bandera*

Autodeterminazione sarà il vocabolo con cui si dovranno confrontare nei prossimi decenni le organizzazioni, può piacere o meno ma la famosa frase di J. Donne "nessun uomo è un'isola" si è da tempo ribaltata. Oggi più che in passato esprimiamo bisogni personali e diamo significati specifici

- 1. Flessibilità e bisogno di autodeterminazione sono due facce dello stesso problema**
- 2. Per problemi inediti le soluzioni non possono che essere innovative e creative**
- 3. Attenzione al metodo: l'organizzazione dovrà creare al proprio interno il know how per gestire la diversità**

al nostro essere persone e di essere quella persona lì. In ciò si possono racchiudere aspetti positivi e negativi: dalla propensione alla centratura su di sé all'assunzione di responsabilità personale per le scelte fatte, dalla difficoltà a sentirsi parte di un gruppo alla gestione tendenzialmente paritaria delle relazioni indipendentemente dalla posizione gerarchica. Il management si trova così di fronte a problematiche di gestione inedite.

L'esigenza degli individui di autogestirsi non si concretizza infatti solo nella richiesta di maggiore delega ma anche nel bisogno di coniugare i propri tempi, liquidi e mobili, con le esigenze dell'organizzazione in cui sono inseriti, in un bisogno di riconoscimento di sé come persona unica e non come soggetto inserito in una collettività che ne determina l'identità, i modi di agire, il senso in generale che viene assegnato alla vita e al lavoro.

GESTIRE LA DIVERSITÀ

Gestire la diversità individuale diviene quindi uno degli obiettivi fondamentali per potere gestire bene le imprese.

L'approccio di diversity management ha preso le mosse per gestire le diversità visibili, di sesso, di età, di razza. Oggi la sfida diviene più ardua, si tratta di gestire le diversità invisibili, poliedriche e mutevoli come quelle culturali e dei bisogni individuali.

Il diversity management in questa accezione estesa diviene sempre più un processo organizzativo di cambiamento che, assegnando una sorta di cittadinanza organizzativa alla diversità di cui ognuno è portatore tende a creare una organizzazione inclusiva, in grado di dare risposte a bisogni appunto diversi.

Ma attenzione, in questo processo che ha bisogno di risorse per svilupparsi e implementarsi, l'organizzazione deve essere in grado di scegliere di intervenire sulle diversità utili da gestire, quelle cioè che possono tradursi, se ben gestite in migliori performance qualitative e/o quantitative.

Due esempi significativi di come alcune imprese della Gda si stanno



Maternità responsabile: sembrerebbe un problema, ma è una risorsa e fonte di fedeltà se ben analizzata e risolta attraverso soluzioni collaudate

Warning per best practice non ideologiche

Molteplici gli apprendimenti che si possono trarre dalle esperienze citate, ma per farlo bisogna entrare nel dettaglio dei processi.

In questa sede mi limito a ricordare i main stream comuni a entrambi i casi che possono aprire spazi di riflessione e azione:

- oggi **affrontare la questione femminile** è indispensabile perché la gestione della diversità dei bisogni risolve le problematiche rispetto alle quali il genere è discriminante (maternità e ricomposizione dei tempi vita), soprattutto per le imprese della Gda che più di altre hanno una forte femminilizzazione dei livelli medio-bassi che crea pressing sulle posizioni a livello di quadri e dirigenti ricoperte da uomini;
- l'approccio, funzionale al risultato complessivo del sistema organizzativo e non ideologico, ha legittimato l'utilizzo delle risorse dedicate al progetto **per realizzare un consenso che ne permetterà il mantenimento in vita nelle prassi organizzative**. Si sono quantificati economicamente e socialmente i risultati raggiunti e il monitoraggio consente aggiustamenti in itinere quando è necessario;
- considerare nell'impostazione e predisposizione dei progetti sia i bisogni degli attori principali (impresa-collaboratori) sia quelli che trascendono la loro volontà e che di fatto sono il vincolo a cui le specificità devono essere assoggettate, **ha permesso la convergenza sulle soluzioni possibili** perché il criterio di scelta tra le diverse opzioni è stato, nel caso di Far Close, il bisogno del nascituro di avere accanto la madre e per Casseforti la soddisfazione del cliente;
- hanno decretato il successo la **volontà politica di esplorare nuove strade con la consapevolezza che non esistono ricette valide per tutte le organizzazioni** e il forte coinvolgimento degli attori sulle cui gambe si sono mossi i processi organizzativi.

Lavorare sulla diversità è possibile e i risultati concreti si vedono nel medio periodo ma non ci sono soluzioni valide per tutte le organizzazioni, ognuna con fatica e tenacia deve cercare quelle che meglio si adattano al proprio contesto.

movendo in questa direzione sono stati presentati nel convegno Internazionale voluto dall'Associazione Ewmd - European women's management development e dalla

facoltà di economia di università Brescia nella scorsa primavera:

1. Far-Close, relatore Monica Checucci, responsabile settore sviluppo e formazione Unicoop Fi-

Sviluppo del progetto in macro-step (tab. 1)

- 1° Il censimento delle attività compiute dal collaboratore e dei flussi di informazioni/dati utili per il loro svolgimento
- 2° La definizione delle modalità di gestione delle attività/dati/informazioni durante il periodo di assenza e di rientro progressivo
- 3° La definizione e l'attuazione del piano di transizione finalizzato ad avere le condizioni organizzative per gestire le attività durante il periodo di assenza/rientro come prestabilito
- 4° La gestione del periodo di assenza, con monitoraggio della corretta gestione delle attività
- 5° Il rientro progressivo del collaboratore

Fonte: Nomesis - Ricerche e soluzioni di marketing

Benefici per i partner del progetto (tab. 2)

AZIENDA

- Si registra lo svolgimento ottimale delle attività in capo al collaboratore, anche durante il periodo di assenza
- Si apre l'opportunità di formare e, quindi, di far crescere ulteriormente i collaboratori che partecipano al piano di gestione delle attività durante l'assenza
- Risparmio, a livello di costi del personale, derivante dal mancato ricorso a nuove assunzioni per far fronte al periodo di assenza del collaboratore

COLLABORATORE

- È costantemente aggiornato sulle attività lavorative, anche durante il periodo di assenza
- È facilitato nella fase di rientro
- Si stempera il suo conflitto interiore tra desiderio di maternità e desiderio di crescita professionale
- È presente nei momenti importanti della vita del proprio bambino/della propria bambina

Fonte: Nomesis - Ricerche e soluzioni di marketing

L'equilibrio dei bisogni nella flessibilità (tab. 3)

CHE COS'È UN SISTEMA A ISOLE?

1
Sistema di auto-gestione degli orari di lavoro da parte del personale attivo in un reparto di un'organizzazione produttiva

2
Nasce per rispondere alla necessità di conciliare le esigenze di gestione del tempo vita/lavoro del personale con quelle di gestione del flusso di clientela dell'azienda

3
Applicato nel settore Gdo - reparto casse con popolazione prevalentemente femminile - il modello favorisce la conciliazione tra tempo vita (esigenza di flessibilità individuale) e tempo lavoro (pianificazione turni e orari)

Fonte: Nomesis - Ricerche e soluzioni di marketing

renze. Focus gestione maternità responsabile di una funzione commerciale importante.

2. Isole al fronte casse, relatore Emiliano Boverini, responsabile relazioni sindacali Finiper. Focus implementare il processo organizzativo per coniugare le esigenze di flessibilità dell'organizzazione con quelle delle cassiere.

In entrambi i casi la costruzione dei progetti si è basata sulla chiara individuazione dei bisogni (reali o percepiti) degli attori: da un lato l'impresa, dall'altro lato i collaboratori. Così come è stato rilevante predisporre un terreno di confronto in cui i bisogni fossero dagli attori stessi considerati legittimi e messi sullo stesso piano: solo il riconoscimento che il bisogno dell'altro ha un fondamento può permettere il confronto e la soluzione, in caso contrario l'approccio diviene meramente sindacale.

FAR CLOSE UNICOOP FIRENZE: LA MATERNITÀ COME RISORSA

Ma è proprio vero che la maternità impedisce le carriere e che una donna che decide di fare un figlio deve mettere in conto un rientro in posizioni di minore responsabilità? Quali sono i bisogni da ricomporre? Se da un lato vi è l'esigenza di divenire madre, dall'altro lato vi è il bisogno di mantenere la copertura della posizione, il presidio. Entrambi i bisogni sono legittimi, ma vi è una terza categoria di bisogni di cui è portatore un attore che non si siede al tavolo della ricomposizione: sono i bisogni di cura e di affetto del nascituro che presuppongono la presenza della madre. L'aver inserito anche questa categoria di bisogni ha fatto sì che gli attori principali (l'impresa e la collaboratrice) individuassero un processo organizzativo che permettes-

La sfida dell'odl a isole (tab. 4)

CONIUGARE I TEMPI DELL'ORGANIZZAZIONE E LE ESIGENZE DEL CONSUMATORE CON I TEMPI VITA E I BISOGNI DELLE PERSONE CHE LAVORANO

PARTNERSHIP		
BISOGNI LAVORATORI <ul style="list-style-type: none"> • Gestione equilibrata • Tempo vita/lavoro • Coinvolgimento diretto nell'odl • Flessibilità individuale nella gestione del tempo lavorativo • Valorizzazione delle proprie capacità 	BISOGNI DEL CLIENTE <ul style="list-style-type: none"> • Accoglienza • Cortesia e disponibilità • Tempi di attesa per l'uscita alle casse ridotti 	BISOGNI DEL PDV <ul style="list-style-type: none"> • Soddisfazione cliente • Buon clima interno • Disponibilità verso esigenze organizzative • Personale responsabile e professionale • Ottimizzazione del servizio in base al flusso di clientela • Flessibilità nella gestione delle risorse

Fonte: Nomesis – Ricerche e soluzioni di marketing

La logica del funzionamento (tab. 5)

L'EQUILIBRIO PROPOSTO DAL MODELLO A ISOLE

I lavoratori costruiscono l'orario di lavoro entro il vincolo costituito dal fabbisogno dichiarato dall'impresa (curva di carico)

COME?

Esprimono i bisogni individuali (orari di lavoro) che successivamente dovranno essere mediati con quelli di tutto il gruppo sulla base del criterio dell'equità



Fonte: Nomesis – Ricerche e soluzioni di marketing

Voto di soddisfazione per turni e orari (tab. 6)

Domanda: utilizzando una scala da 1 a 10, dove 1 è il voto minimo e 10 il voto massimo, attualmente quanto si ritiene soddisfatto degli orari e dei turni di lavoro?



■ Indagine di clima precedente all'attivazione dell' odl a isole
 ■ Indagine follow up post implementazione odl a isole

Base: indagine clima: 810 rispondenti; indagine follow up: 770 rispondenti

Fonte: Nomesis – Ricerche e soluzioni di marketing

I risultati concreti raggiunti (tab. 7)

- Aumento della soddisfazione della lavoratrice nella coniugazione tempi vita e tempo lavoro
- Aumento della soddisfazione complessiva per il lavoro
- Armonizzazione fra esigenze lavorative e personali
- Migliore ambiente/clima aziendale
- Abbassamento del turn-over
- Miglioramento qualitativo del lavoro
- Riduzione del tempo di attesa in cassa e maggior fluidità nel passaggio
- Miglioramento dell'immagine aziendale
- Ottimizzazione dell'orario dei dipendenti
- Adattamento della presenza di personale al reale flusso di clienti
- Miglioramento del servizio reso

Fonte: Nomesis – Ricerche e soluzioni di marketing

se alla madre di essere presente quando necessario e quando lei lo riteneva tale e presidiare la funzione utilizzando per le attività da effettuarsi in sede una collaboratrice che nel frattempo è cresciuta in termini di conoscenze e competenze professionali, mentre le attività che si potevano realizzare in remoto da casa sono state proceduralizzate e informatizzate.

Attualmente Unicoop Firenze, sulla scorta di questo progetto, ha messo a punto una processo organizzativo (vedi tabella 1) da realizzare quando una donna in posizioni di responsabilità decide di diventare madre. L'adesione è volontaria e gli spazi di autodeterminazione sono ampi e flessibili per entrambi gli at-

tori. I benefici? Molti dal punto di vista economico e della soddisfazione professionale tra i quali ne è stato citato uno particolarmente importante essendo la posizione ricoperta da una donna: l'aumento della leadership tra i propri collaboratori e del riconoscimento dei propri colleghi. (vedi tabella 2)

CASEFORTI FINIPER: COME LA GESTIONE DEI BISOGNI PUÒ DIVENTARE UN VANTAGGIO

Diversamente dal progetto Far Close, quello realizzato in Finiper e in altre catene della Gdo come Coop Adriatica, Coop Nord Est è indirizzato a un gruppo specifico di collaboratrici: le cassiere (vedi tabella n. 3).

Le esigenze di flessibilità delle aziende sono note: le aperture domenicali, i flussi difficilmente prevedibili nel lungo periodo nonostante sistemi sofisticati di pianificazione delle esigenze di copertura, i vincoli contrattuali che rendono spesso difficoltoso rispondere alle esigenze di gestione dei tempi di vita delle cassiere. Ma anche in questo progetto c'è una categoria di bisogni che devono essere ricomposti e di cui è portatore il cliente: per esempio evitare le code e avere personale gentile che gli permette di completare l'esperienza di acquisto con serenità (vedi anche la tabella n. 4). È bastato partire da lì, analizzare i reali bisogni dei clienti rispetto al servizio erogato dalle cassiere e i

flussi della loro presenza sul punto di vendita, per sviluppare un modello e un processo organizzativo che oggi permette alle cassiere di autogestirsi gli orari (vedi tabella n. 5). Sembra molto complesso e in parte lo è nello start up, ma il modello adottato da Finiper permette un monitoraggio continuo delle performance qualitative e dei risultati aziendali che sono in linea con quelli attesi: clienti e collaboratori soddisfatti, un netto incremento del livello di soddisfazione per i turni e le modalità di autogestione dei tempi di lavoro, condivisione dei vincoli all'interno dei quali sviluppare giochi a somma positiva per entrambi i partner principali (vedi tabella n. 6 e 7).

* Senior Partner Nomesis