

AiIG

Associazione Italiana di Ingegneria Gestionale

XX RIUNIONE SCIENTIFICA ANNUALE

OLTRE LA CRISI: QUALI STRATEGIE PER L'INNOVAZIONE

Gestione della diversità: modelli ed evidenze empiriche

Bernardi E. (University of Udine)
De Toni A. F. (University of Udine)

29-30 Ottobre 2009
Udine (Italia)

Gestione della diversità: modelli ed evidenze empiriche

Erika Bernardi ^{1,*}, Alberto F. De Toni ²

¹ Università degli Studi di Udine, Dipartimento di Ingegneria Elettrica, Gestionale e Meccanica, via delle Scienze, 208, 33100, Udine (UD), erika.bernardi@uniud.it;

² Università degli Studi di Udine, Dipartimento di Ingegneria Elettrica, Gestionale e Meccanica, via delle Scienze, 208, 33100, Udine (UD), detoni@uniud.it.

* Autore di riferimento

Keywords: Gestione della diversità, diversità culturale, cultura organizzativa, casi studio

Abstract

L'obiettivo 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.

A questo fine è stato elaborato un modello teorico che comprende le tre variabili citate tra le quali sono state ipotizzate delle relazioni causali. Il modello teorico ha guidato la ricerca – realizzata mediante casi studio multipli – e la raccolta dei dati – condotta attraverso una ricerca basata su survey – all'interno di quattro aziende medio-grandi. L'unità di analisi della ricerca è costituita da gruppi di lavoro multiculturali.

La ricerca ha permesso di riconoscere cultura organizzativa, valori culturali di integrazione e competenze manageriali come requisiti necessari per l'implementazione di politiche di gestione della diversità. Inoltre l'analisi statistica condotta sui dati ha permesso di confermare alcune delle relazioni di causalità ipotizzate, escludendone altre.

Introduzione

La gestione della diversità nelle organizzazioni è una pratica manageriale relativamente recente. Nata negli Stati Uniti agli inizi degli anni '90, costituisce una sorta di “risposta nuova” alla gestione delle diversità di genere, di religione, culturali, ecc. che fino a quel momento erano state affrontate, senza successo, con approcci quali Affirmative Action o Equal Opportunities.

La gestione della diversità, nota in letterature anche con il termine *diversity management*, è un approccio alla gestione delle risorse umane, finalizzato alla creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, che permetta un'equilibrata partecipazione di tutti i soggetti all'attività lavorativa, in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale dei membri e di utilizzarlo come leva strategica (Barabino et al., 2001; Cuomo e Mapelli, 2007).

Al fine di gestire la diversità le organizzazioni decidono di implementare molteplici strategie, politiche, strumenti che 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. 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).

L'obiettivo 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. A questo fine è stato elaborato un modello di studio che integra la cultura organizzativa – sulla base del modello di Quinn e Rohrbaugh (1983) – l’analisi dei valori culturali di integrazione e lo studio delle competenze manageriali – sulla base del modello di Whetten e Cameron (2005).

La metodologia di studio utilizzata è quella dei casi studio multipli (Flynn et al., 1990; Yin, 1994). Sono state raccolte le stesse informazioni nelle aziende studiate per permettere un confronto dei dati. La raccolta dei dati invece è stata condotta mediante ricerca basata su survey. L’unità di indagine della ricerca è il gruppo di lavoro o la funzione aziendale caratterizzati da multiculturalità.

Il lavoro è articolato in 5 sezioni. La parte di background teorico ha l’obiettivo di contestualizzare il lavoro all’interno del filone di ricerca sulla gestione della diversità. Nella seconda sezione viene presentato il modello di studio e le domande di ricerca. La terza sezione è dedicata alla descrizione della metodologia di ricerca adottata e del protocollo di ricerca seguito. Seguono poi la parte dedicata ai risultati raggiunti dalla ricerca, divisi in evidenze emergenti da un caso studio significativo e risultati complessivi, e le conclusioni.

La gestione della diversità: background teorico

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 Hartel, 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 come *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 aspettative, favorendo un lavoro di gruppo efficace e profittevole (Kandola e Fullerton, 1994; Agòcs e Burr, 1996; Smith, 1998). In questo lavoro gli autori condividono la prima interpretazione – gestione della diversità rivolta al gruppo risorse umane e non al singolo – e sulla base di tale interpretazione hanno realizzato il lavoro di ricerca.

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 Equal Opportunities. 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 venivano emarginate e non valorizzate. A metà degli anni '70 furono promossi, sempre a livello politico, programmi di Equal Opportunities. 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 stesse (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 ad istituti ed università: Office of affirmative action compliance (USA), 1996; Istituto Europeo para la Gestión de la Diversidad (Spagna), 2000; Istud (Italia), 2001; Dimia/Acib (Australia), 2002; International Gesellschaft für Diversity Management/Universität Witten-Herdecke (IDM/W-H Germania), 2006; tre sono proposti da ricercatori: Cox, 1993; Cross, 1996; Kossek, 1996.

Nessuno dei modelli presentati in letteratura però analizza in modo sistematico quali sono i presupposti necessari affinché l'implementazione della gestione della 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.

La gestione della diversità culturale

La gestione della diversità culturale passa attraverso la gestione di quelli che vengono definiti processi di acculturazione, processi attraverso cui «i membri di un gruppo appartenente ad un certo background culturale si adattano alla cultura di un gruppo differente» (Rieger e Wong-Rieger, 1991). Quattro sono i principali processi di acculturazione (Rieger e Wong-Rieger, 1991; Cox e Beale, 1997): 1) separazione; 2) deculturazione; 3) assimilazione; 4) integrazione.

Separazione e deculturazione sono gli approcci che meno di altri permettono l'integrazione delle diversità culturali. Il primo porta al disprezzo delle culture diverse da quella del proprio gruppo etnico; il secondo porta ad una tolleranza reciproca tra gruppi appartenenti a culture diverse, ma promuove il distacco tra le due culture. L'approccio assimilativo, pur alimentando una propensione alla fusione tra le culture, incoraggia l'abbandono quasi completo dei valori culturali propri a favore dei valori culturali dell'organizzazione o del gruppo etnico dominante. Infine l'approccio integrativo rappresenta la forma ottimale di interazione tra le persone appartenenti a gruppi etnici diversi. Grazie all'integrazione gli aspetti migliori delle

varie culture sono combinati e affiancati ai valori della cultura organizzativa, cercando di conservare quanto più possibile i valori culturali propri di ciascun membro. A volte può accadere, in organizzazioni che promuovono fortemente la gestione della diversità culturale con questo tipo di approccio, che i valori culturali diversi combinati possano modificare i valori della stessa cultura organizzativa (Cox e Blake, 1991).

Il modello proposto per lo studio dei requisiti necessari per la gestione della diversità

Costrutti/variabili del modello

Il modello proposto per lo studio delle condizioni per la gestione della diversità è composto da tre costrutti/variabili che – dall’analisi della letteratura – risultano determinanti nel favorire l’integrazione della diversità. Tali variabili sono: cultura organizzativa, valori culturali di integrazione e competenze per la gestione della diversità. Tra le tre variabili sono state ipotizzate delle relazioni, tutte le variabili sono state relazionate tra loro, che verranno validate in seguito all’analisi empirica del modello. Il modello che rappresenta le variabili ed esprime le relazioni tra queste è riportato nella parte a sinistra di figura 1.

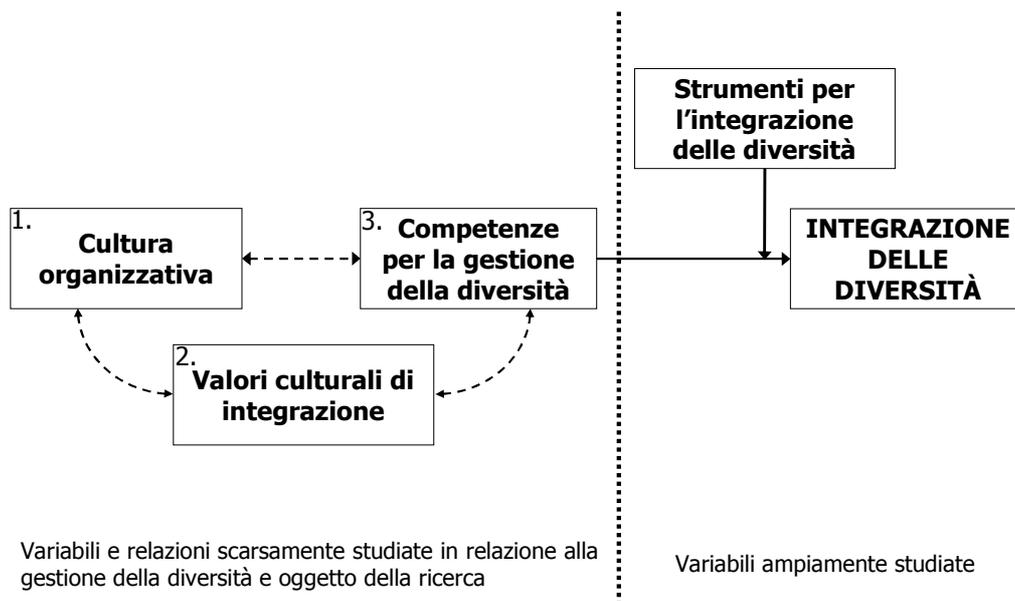


Figura 1 – Il modello proposto per lo studio dei requisiti per la gestione della diversità

Nella parte di destra della stessa figura vengono evidenziate altre due variabili: integrazione delle diversità e strumenti a supporto di tale integrazione. Infine in figura 1 si evidenzia anche la relazione tra competenze e integrazione delle diversità mediata dagli strumenti di integrazione. In questa ricerca non vengono indagate le due variabili strumenti e integrazione della diversità e la relazione tra quest’ultima e le competenze in quanto tali variabili sono ampiamente studiate in letteratura. Inoltre nella letteratura scientifica si è largamente

approfondito anche il ruolo che le competenze hanno nel processo di integrazione operativa delle diversità (Simons et al., 1999; Sadri e Tran, 2002; Hartel, 2004; Ayoko e Hartel, 2006). Cultura organizzativa e competenze manageriali sono due costrutti che singolarmente sono stati largamente studiati in letteratura. Numerosi quindi sono i modelli di analisi presentati ed utilizzati in studi precedenti. Si tenga conto che solo per lo studio della cultura organizzativa la letteratura offre almeno 5 modelli di studio principali. Si è scelto quindi di utilizzare uno di questi modelli sia per l'analisi della cultura organizzativa che per l'analisi delle competenze manageriali.

In questo lavoro il modello utilizzato per lo studio della cultura organizzativa è il Competing Value Framework di Quinn e Rohrbaugh (1983), modello utilizzato per studiare un'ampia varietà di fenomeni organizzativi. Tale modello non esplicita i valori culturali come elementi parte della cultura organizzativa; per questo motivo nel modello proposto sono stati considerati separatamente e studiati in modo autonomo. Il modello di Quinn e Rohrbaugh individua quattro tipologie di cultura organizzativa (Clan, Adhocracy, Market, Hierarchy) e le classifica in funzione del focus, interno/esterno, e del grado di controllo/flessibilità.

I valori culturali di integrazione – elementi fondanti una cultura d'integrazione – che sono stati considerati sono quelli proposti da Cox (1993) e da Pless e Maak (2004): 1) riconoscimento emotivo, rispettare le diverse modalità di espressione delle emozioni; 2) riconoscimento legale e politico, riconoscere a tutti i membri gli stessi diritti umani e civili; 3) solidarietà, condividere con tutti i membri del gruppo di lavoro fallimenti, difficoltà e successi; 4) comprensione reciproca, integrare le opinioni di tutti i membri all'interno di ogni tipo di conversazione, sia lavorativa che non; 5) pluralità di punti di vista, integrare le opinioni e le esperienze personali dei membri nei processi decisionali e di problem solving; 6) fiducia, sviluppare rapporti di reciproco rispetto e stima, tra tutti i membri del gruppo e con il team leader; 7) integrità, coerenza tra valori culturali, cultura personale e cultura organizzativa di tutti i membri del gruppo e soprattutto del team leader.

Le competenze manageriali – intese come conoscenze e abilità – sono le leve che permettono di rispondere alle sfide e alle opportunità sollevate dalla diversità. Esse sono legate alla cultura organizzativa e ai valori culturali di integrazione. Le organizzazioni, infatti, sono prima di tutto gruppi di persone con i propri valori e con le proprie abilità e conoscenze. Sono quindi le persone che traducono e implementano concretamente valori, simboli, miti, tradizioni delle organizzazioni e che le trasmettono ai nuovi membri. Le competenze delle persone quindi risultano degli elementi fondamentali non solo nel processo di integrazione effettiva delle diversità, ma anche nel processo di creazione e affermazione dei requisiti

necessari all'integrazione delle diversità. Il modello di studio a cui si rifà l'analisi delle competenze è il medesimo di quello utilizzato per lo studio della cultura organizzativa (Competing Value Framework). Questa sovrapposizione dello stesso modello per due costrutti diversi, cultura organizzativa e competenze manageriali, si è resa necessaria in quanto ogni cultura per essere implementata o ri-orientata ha bisogno delle competenze più consone che guidino e rendano effettiva la cultura organizzativa o il processo di orientamento.

Domande e ipotesi di ricerca

L'obiettivo 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 causale. Con riferimento al modello proposto e all'obiettivo del lavoro, le domande di ricerca a cui si intende rispondere sono due:

1. Quali sono i requisiti organizzativi che facilitano l'integrazione delle diversità culturali in azienda?
 - a. I valori culturali di integrazione possono costituire un requisito per l'integrazione delle diversità culturali?
 - b. La cultura organizzativa può costituire un requisito per l'integrazione delle diversità culturali?
 - c. Le competenze manageriali possono costituire un requisito per l'integrazione delle diversità culturali?
2. Quali relazioni esistono tra i requisiti organizzativi che facilitano l'integrazione delle diversità culturali in azienda?
 - a. La cultura organizzativa determina/causa i valori culturali di integrazione?
 - b. Le competenze manageriali per la gestione della diversità determinano/causano i valori culturali di integrazione?
 - c. La cultura organizzativa determina/causa le competenze per la gestione della diversità?

Se alla prima domanda di ricerca è facile rispondere in quanto la letteratura sul tema è ricca di contributi che individuano nei valori culturali, nella cultura organizzativa e nelle competenze manageriali i presupposti indispensabili per implementare l'integrazione in azienda – alcuni dei contributi principali sono stati prodotti da Cox e Beale (1997), Simons et al. (1999), Hicks-Clarke e Iles (2000), Joiner (2001), Sadri e Tran (2002), Ng et al. (2003), Hartel (2004), Pless e Maak (2004), Ayoko e Hartel (2006) – non è altrettanto evidente quali sono le relazioni che intercorrono tra queste variabili. È necessario quindi esplicitare la seconda

domanda di ricerca e le sue sotto-domande in una serie di ipotesi di ricerca che dovranno essere verificate mediante l'analisi empirica sul campo. Per rendere più semplice la lettura si è scelto di riportare le ipotesi di ricerca in tabella 1. Si assume convenzionalmente che laddove sono state ipotizzate delle relazioni causali tra due variabili l'indicazione grafica sintetica è A ► B, dove A è la variabile indipendente e B è la variabile dipendente.

Tabella 1 – Ipotesi di ricerca

Ipotesi di ricerca	Relazioni		
H1a	I valori culturali di integrazione sono positivamente correlati con la cultura organizzativa Clan e Adhocracy		
H1b	I valori culturali di integrazione sono positivamente correlati con le competenze manageriali relative alle culture organizzative Clan e Adhocracy		
H1c	Le competenze manageriali sono positivamente correlate con la cultura organizzativa		
H2a	Cultura organizzativa	►	Valori culturali di integrazione
H2b	Competenze manageriali	►	Valori culturali di integrazione
H2c	Cultura organizzativa	►	Competenze manageriali

Metodologia e protocollo di ricerca

Metodologia di ricerca

La metodologia di ricerca utilizzata è quella dei casi studio multipli (Eisenhardt, 1989; Flynn et al., 1990; Yin, 1994), mentre la raccolta dei dati è stata condotta mediante ricerca basata su survey. La scelta di realizzare lo studio mediante casi studio multipli e ricerca basata su survey trova giustificazione nelle caratteristiche delle due metodologie. I casi studio multipli consentono di studiare un certo tema e di analizzare le relazioni tra variabili confrontando i risultati emergenti dall'analisi contemporanea di più unità di indagine come organizzazioni, aziende, gruppi di lavoro. In questo caso però è fondamentale raccogliere le medesime informazioni in tutte le unità di analisi, questo consente di effettuare un confronto più accurato tra i dati raccolti. I casi studio multipli, inoltre, possono essere utilizzati sia per theory building che per theory verification – finalità di questa ricerca. In questo ultimo caso non è necessario avere un elevato numero di casi in quanto è sufficiente che una sola organizzazione smentisca una data relazione per falsificare l'ipotesi.

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). Infine, se i casi sono sufficientemente numerosi, è possibile realizzare anche qualche analisi statistica sui dati che emergono dai casi potendo fare limitati test statistici o analisi di regressione lineare (Flynn et al, 1990). Ed è proprio quest'ultimo aspetto che ha portato gli autori a realizzare, all'interno dei casi studio multipli, una ricerca basata su survey.

La ricerca basata su survey ha tre caratteristiche principali: 1) è un metodo quantitativo che richiede informazioni standardizzate, i soggetti studiati possono essere individui, gruppi o organizzazioni; 2) le informazioni sono raccolte mediante questionari strutturati; 3) le risposte sono generalmente raccolte rispetto a un campione selezionato in modo tale da permettere delle generalizzazioni dei risultati all'intera popolazione (Pinsonneault e Kraemer, 1993). Inoltre, secondo Roth (2004), i contributi attesi da una ricerca mediante survey sono di tipo: 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 dettata, quasi obbligata, da due ragioni. La prima è da ricondurre al fatto che l'unità di indagine è il gruppo di lavoro multiculturale in alcuni casi dislocato all'esterno. L'invio di un questionario in formato elettronico attraverso e-mail risulta la scelta più semplice da percorrere. La seconda ragione dell'utilizzo del questionario risiede nel fatto che due delle quattro variabili del modello (l'analisi della cultura organizzativa e delle competenze del management) utilizzano metodologie di analisi più che consolidate in letteratura costituite da questionari.

Protocollo di ricerca

Il protocollo di ricerca seguito è articolato in tre fasi ciascuna delle quali analizza una delle tre variabili studiate. Per l'analisi della cultura organizzativa si è scelto l'Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) di Cameron e Quinn (1999), basato sul modello Competing Value Framework di Quinn e Rohrbaugh (1983). Per l'analisi dei 7 valori culturali di integrazione si è utilizzato un questionario basato su 7 scale per un totale di 32 item. Per 2 delle 7 scale, quelle che analizzano i valori solidarietà e fiducia, sono stati utilizzati, opportunamente rielaborati, dei costrutti già presenti in letteratura tra quelli proposti da McAllister (1995), Schoorman et al. (2007) e altri autori. Al fine di triangolare le risposte date si è provveduto a dividere gli item sui valori culturali di integrazione in due blocchi distinti

sottoposti al rispondente in due momenti diversi: uno prima delle domande in merito alla cultura organizzativa e uno prima delle domande riguardanti le competenze manageriali.

Per l'analisi delle competenze invece si è utilizzato il Management Skill Assessment Instrument (MSAI) elaborato da Whetten e Cameron (2005) che propone 12 categorie di competenze, 3 per ciascuna delle 4 classi di cultura organizzativa (Clan: gestire i team, gestire le relazioni interpersonali, gestire lo sviluppo degli altri; Adhocracy: gestire l'innovazione, gestire il futuro, gestire il miglioramento continuo; Market: gestire la competitività, motivare i lavoratori, gestire il servizio al consumatore; Hierarchy: gestire il processo di apprendimento, gestire il sistema di controllo, gestire la coordinazione). Vista l'onerosità del questionario originale, composto da 60 item, si è scelto di ridurlo a 24 item a costituire 4 scale. Le domande del questionario originale selezionate sono quelle che a parere degli autori meglio sembrano analizzare le attitudini e le qualità di manager o team leader a promuovere l'integrazione e il rispetto delle diversità culturali dei membri dell'organizzazione.

I dati emergenti dai casi studio sono stati analizzati mediante la funzione di correlazione bivariata Pearson e la funzione di regressione lineare multipla. L'analisi statistica ha permesso di verificare le ipotesi che sono state formulate precedentemente (H1a, H1b, H1c, H2a, H2b, H2c).

Analisi e risultati

Le aziende e il campione di rispondenti

Quattro sono le aziende selezionate per la ricerca. Queste aziende, le cui denominazioni vengono omesse per ragioni di riservatezza, sono: 1) azienda leader a livello mondiale nella costruzione di grandi opere edili con 493 milioni di € di fatturato nel 2008 e più di 2.000 dipendenti (E1); 2) azienda terza al Mondo nel settore delle assicurazioni con 828 milioni di € di fatturato nel 2008 e più di 84.000 dipendenti; 3) importante azienda del settore macchine per movimento terra con 7.000 milioni di \$ di fatturato nel 2008 e circa 31.500 dipendenti (A1); 4) azienda leader mondiale nel settore nella costruzione di infrastrutture, opere civili e industriali con 28.000 milioni di \$ di fatturato nel 2008 e circa 53.000 dipendenti (E2). Tutte queste aziende presentano business unit dislocate all'estero o dei gruppi di lavoro multiculturali transnazionali. Per questi motivi tali aziende sono risultate particolarmente interessanti per lo studio condotto.

L'unità di indagine della ricerca è il gruppo di lavoro multiculturale. Infatti, nonostante le organizzazioni studiate siano molto diverse tra loro per settore di appartenenza, mercati serviti e prodotti proposti, sono tutte delle aziende globali che presentano dei gruppi di lavoro o delle

funzioni organizzative multiculturali. Quindi la scelta di studiare uno o più gruppi di lavoro o funzioni che avessero come sola caratteristica la multiculturalità delle persone ha permesso di rendere più omogenea l'analisi e il confronto dei dati tra organizzazioni diverse.

In totale i questionari inviati sono stati 89, distribuiti tra 18 gruppi di lavoro multiculturali divisi tra le quattro aziende. I questionari complessivamente compilati sono stati 70 per un tasso di risposta pari al 78,65%. Dei questionari ricevuti non è stato necessario scartarne nessuno in quanto tutti erano completi per più del 90%; circa l'80% dei questionari era completo per il 100% delle domande. In totale, i gruppi di lavoro multiculturali analizzati sono stati 17. Visto il numero di rispondenti e il numero di questionari analizzati, il valore del coefficiente $1-\beta$, potenza statistica, è pari a 0,6, questo significa che la dimensione del campione ha un effetto medio sulla significatività dei risultati ottenuti dalla ricerca (Forza, 2002).

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). Nella tabella 2 sono riportate in dettaglio le tecniche seguite.

Tabella 2 – Tecniche per incrementare il tasso di risposta (adattato da Frohlich, 2002)

TECNICA	DEFINIZIONE	UTILIZZO
Pre-notice	Breve lettera o telefonata per verificare se esiste un interesse nella ricerca	X
Sponsorship	Approvazione della survey da una terza parte o uso del logo dell'azienda sul questionario	X
Multiple mailings	Spedizione della mail più volte, solitamente 2-3 volte con cover letter o spedizione di lettere di remainder da parte dell'azienda	X
Appeals	Richiesta molto "diretta" di aiuto nella cover letter	--
Results	Invio di una copia dei risultati (specificato nella cover letter)	X
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	X
Subject interest	Scelta dei manager più interessati e più appropriati a completare il questionario	X
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	X
Pre-tested survey	Test pilota per incrementare la leggibilità delle domande ed eliminare le domande ambigue	X
Existing scale	Riutilizzo, dove possibile, scale affidabili, già testate in ricerche precedenti e ridurre al minimo il numero di domande	X

Risultati dei casi studio presentati per le singole aziende

Prima di descrivere i risultati complessivi emergenti dall'analisi dei dati dell'intera ricerca, si è scelto di presentare i risultati dei singoli casi studio. L'analisi condotta ha portato allo studio, per ogni singola azienda, di cultura organizzativa e competenze manageriali nonché allo studio delle relazioni di correlazione e delle relazioni causali tra queste variabili con i valori culturali di integrazione. Per motivi di sintesi si riporteranno in dettaglio solo i risultati di uno dei casi studio, l'azienda assicurativa (descritta di seguito), mentre si rimanda alla tabella 3 la sintesi riassuntiva degli altri tre casi e alle figure 2 e 3 il confronto della cultura organizzativa dominante attuale e delle competenze manageriali tra le quattro organizzazioni studiate.

Tabella 3 – Sintesi dei valori assunti da cultura organizzativa, valori culturali di integrazione, competenze e nessi causali tra le variabili per gli altri tre casi studio condotti

Settore azienda		Edile (E1)	Assicurativo	Automobilistico (A1)	Edile (E2)
Questionari inviati		32	33	10	12
Gruppi coinvolti		3	11	1	3
Questionari ricevuti		29	23	10	8
% tasso di risposta		90,6	70,0	100	66,7
% questionari scartati		0	0	0	0
% questionari completi		92	79	100	95
Gruppi analizzati		3	10	1	3
Cultura organizzativa	Attuale	Market 29,8	Hierarchy 35,0	Market 47,5	Clan 31,3
	Ideale	Clan 28,4	Market 25,2	Market 36,7	Clan 31,1
Correlazione Valori/Cultura		Coefficienti di correlazione superiori con cultura Clan	Coefficienti di correlazione superiori con cultura Adhocracy	Coefficienti di correlazione superiori con cultura Hierarchy	Coefficienti di correlazione superiori con cultura Clan (in linea con la realtà)
Competenze manageriali dominanti		Quelle della cultura Clan <ul style="list-style-type: none"> Gestire i team Gestire le relazioni interpersonali Gestire lo sviluppo degli altri 	Quelle della cultura Adhocracy <ul style="list-style-type: none"> Gestire l'innovazione Gestire il futuro Gestire il miglioramento continuo 	Quelle della cultura Hierarchy <ul style="list-style-type: none"> Gestire il processo di acculturamento Gestire il sistema di controllo Gestire il coordinamento 	Quelle della cultura Clan <ul style="list-style-type: none"> Gestire i team Gestire le relazioni interpersonali Gestire lo sviluppo degli altri
Correlazione Competenze/Valori		Coefficienti di correlazione superiori con le competenze richieste dalla cultura Clan	Coefficienti di correlazione superiori con le competenze richieste dalla cultura Adhocracy	Coefficienti di correlazione superiori con le competenze richieste dalla cultura Hierarchy	Coefficienti di correlazione superiori con le competenze richieste dalla cultura Adhocracy
Verifica Ipotesi	H2a	verificata – la cultura organizzativa determina i valori culturali	non verificata – i valori culturali determinano la cultura organizzativa	verificata – la cultura organizzativa determina i valori culturali	verificata – la cultura organizzativa determina i valori culturali
	H2b	non verificata – i valori culturali determinano le competenze manageriali	non verificata – i valori culturali determinano le competenze manageriali	non verificata – i valori culturali determinano le competenze manageriali	non verificata – i valori culturali determinano le competenze manageriali
	H2c	verificata – la cultura organizzativa determina le competenze manageriali	verificata – la cultura organizzativa determina le competenze manageriali	verificata – la cultura organizzativa determina le competenze manageriali	verificata – la cultura organizzativa determina le competenze manageriali

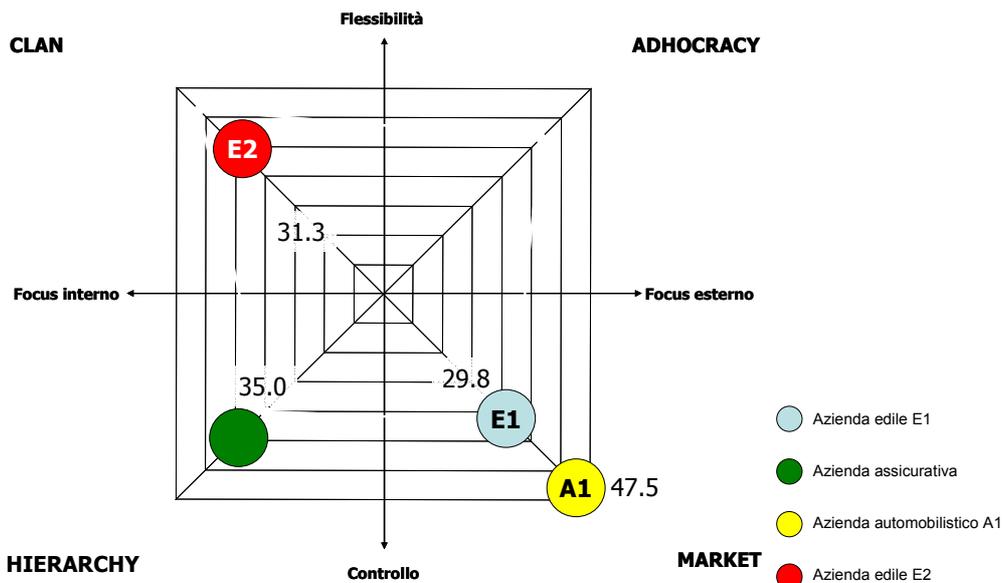


Figura 2 – Le quattro aziende analizzate rispetto la cultura organizzativa dominante attuale

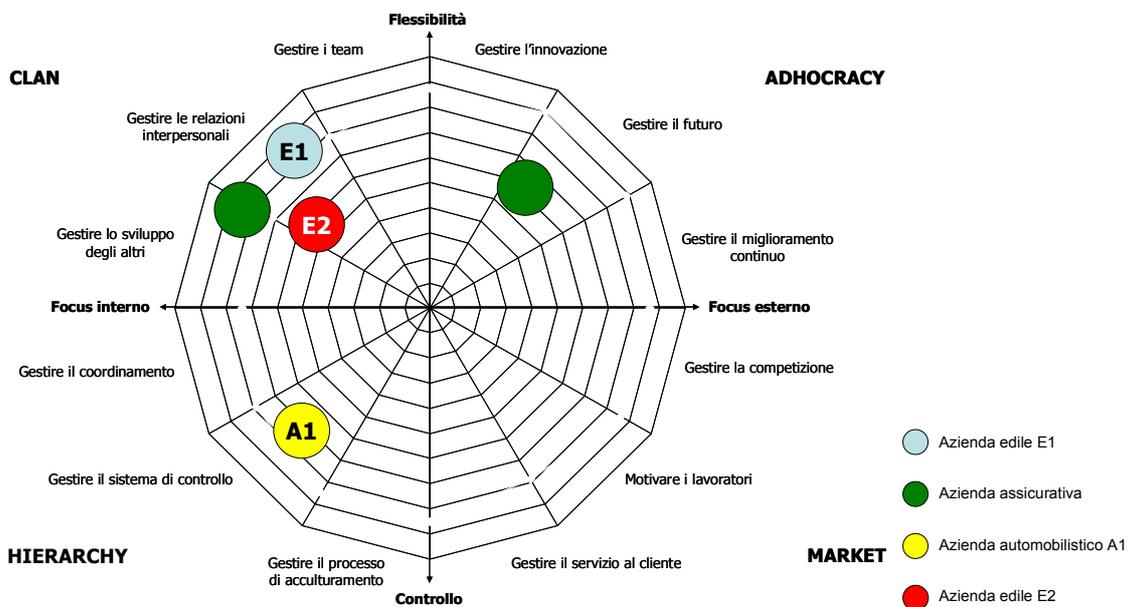


Figura 3 – Le quattro aziende analizzate rispetto le competenze manageriali possedute

Focus sui risultati per l'azienda assicurativa

I questionari inviati in totale in questa organizzazione sono stati 33 divisi in 11 gruppi di lavoro multiculturali. I questionari complessivamente ricevuti sono stati 23 per un tasso di risposta pari al 70,0%. Dei questionari ricevuti non è stato necessario scartarne nessuno in quanto tutti sono completi per più del 90%; il 79% dei questionari è completo per il 100% delle domande. In totale, i gruppi di lavoro multiculturali analizzati sono stati 10.

1. Cultura organizzativa dominante attuale

Questa organizzazione presenta una cultura organizzativa dominante attuale di tipo Hierarchy (vedasi figura 4 e tabella 4, dove la cultura Hierarchy ha l'indicatore maggiore pari a 35,0).

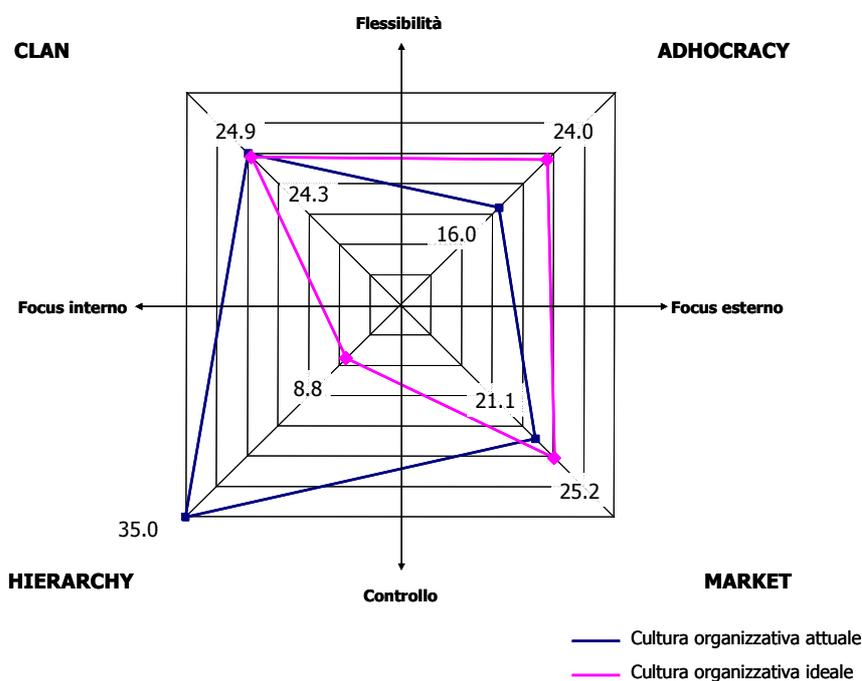


Figura 4 – Cultura organizzativa attuale dominante per l'azienda assicurativa

Tabella 4 – Matrice di correlazione valori culturali di integrazione e cultura organizzativa

VALORI CULTURALI DI INTEGRAZIONE	CULTURA ORGANIZZATIVA			
	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
Riconoscimento di opinioni ed emozioni	-,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
VALORI MEDI PER TIPOLOGIA CULTURALE	24,9	24,0	25,2	35,0

** Significatività $p < 0,01$

COMPETENZE NECESSARIE AL CAMBIAMENTO:

- Gestire l'innovazione
- Gestire il futuro
- Gestire il miglioramento continuo

2. Correlazione tra valori culturali di integrazione e cultura organizzativa

L'analisi di correlazione di tabella 4 – tra 4 classi di cultura organizzativa e 6 tipologie di valori culturali di integrazione (l'analisi fattoriale realizzata su tutti i questionari ha ridotto da 7 a 6 il numero di valori culturali di integrazione, per la descrizione dell'analisi fattoriale si

rimanda al paragrafo successivo) – evidenzia come esista una correlazione positiva nel caso di culture Market e Adhocracy, con quest’ultima che assume i valori di correlazione più elevati. Il significato dell’analisi dei dati è il seguente: se l’impresa assicurativa desidera applicare con successo pratiche di *diversity management* è opportuno che arricchisca la cultura organizzativa attuale dominante Hierarchy di elementi propri della cultura Adhocracy, che, per altro, è una delle culture che i membri dell’organizzazione indicano come ideale.

Al fine di arricchire la cultura organizzativa Hierarchy con componenti della cultura Adhocracy è importante integrare o sviluppare alcune competenze che consentono tale arricchimento. Le competenze su cui l’impresa deve agire sono quelle indicate dal modello MSAI, ovvero gestire l’innovazione, gestire il futuro, gestire il miglioramento continuo.

3. Competenze manageriali presenti nell’organizzazione

Il passo successivo dell’analisi è stato individuare le competenze di cui dispone l’azienda (variabile 3 del modello). In figura 5 sono riportati i risultati ottenuti dall’analisi MSAI.

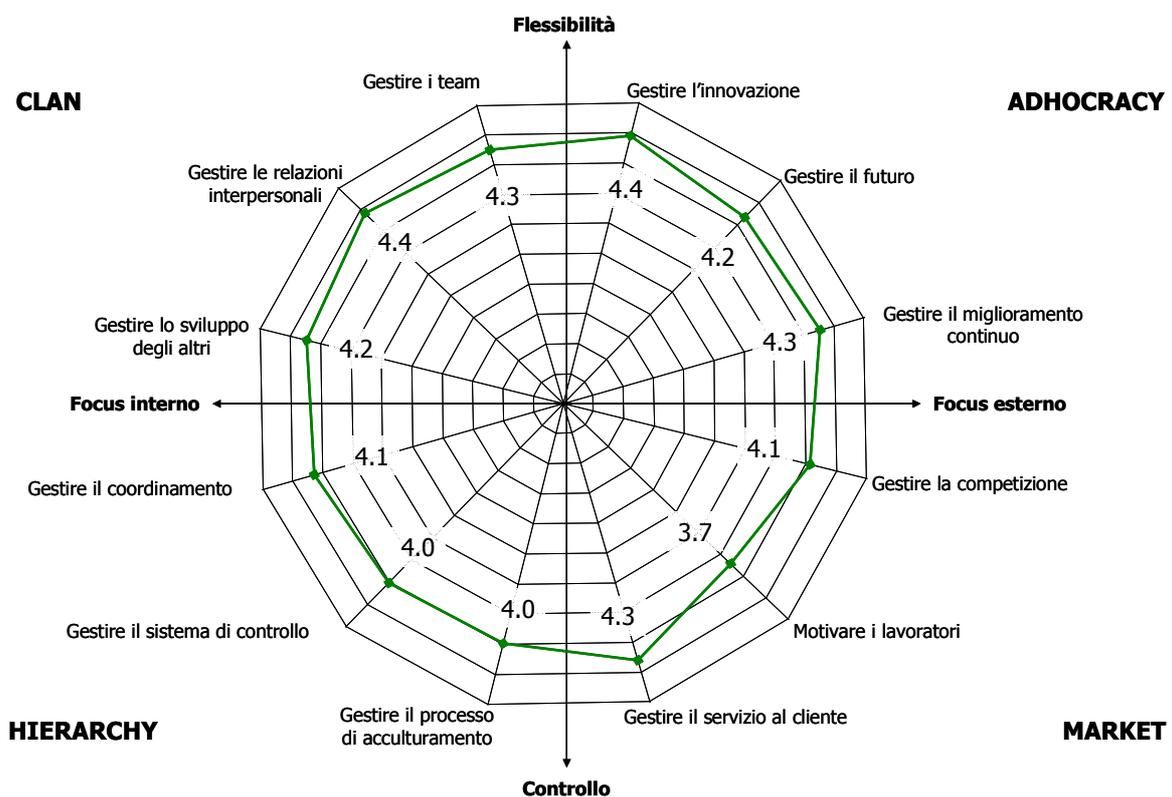


Figura 5 – Competenze manageriali suddivise in classi per l’azienda assicurativa

Come è possibile notare le competenze molto presenti nell’organizzazione sono quelle richieste dalla cultura organizzativa Adhocracy e dalla cultura organizzativa Clan. L’azienda assicurativa quindi sembra già possedere le “leve” su cui agire, le competenze manageriali, per poter introdurre nella cultura attuale, che può costituire un limite per l’introduzione delle

politiche di gestione della diversità, elementi di cultura Adhocracy che invece sembra favorire tali approcci di gestione.

4. Correlazione tra valori culturali di integrazione e competenze manageriali

Ad avvalorare quanto detto è anche l'analisi di correlazione tra le competenze manageriali e i valori culturali di integrazione (vedi tabella 5). Confrontando i coefficienti di correlazione tra le due classi di competenze, quelle associate alla cultura Hierarchy e quelle associate alla cultura Adhocracy, è possibile notare come questi ultimi siano più elevati.

Tabella 5 – Matrice di correlazione tra valori culturali di integrazione e competenze manageriali

COMPETENZE MANAGERIALI	VALORI CULTURALI DI INTEGRAZIONE					
	Riconoscimento di opinioni ed emozioni	Riconoscimento legale e politico	Solidarietà	Comprensione reciproca	Fiducia	Integrità
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*
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
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
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

5. Analisi di regressione lineare tra cultura organizzativa, valori culturali di integrazione competenze manageriali

L'ultima analisi è la regressione lineare multipla. Essa consente di analizzare i rapporti di causalità tra le variabili. Tale analisi è stata applicata solo tra quelle variabili che presentano un coefficiente di correlazione superiore a 0,3, in quanto è importante che le ipotizzate variabili indipendenti mostrino almeno qualche relazione con le ipotizzate variabili dipendenti e che le variabili oggetto di studio siano interrelate (Tabachnick e Fidell, 1996; Hair et al., 1998). Nel nostro caso quindi non tutte le relazioni tra variabili sono state analizzate in quanto non tutte presentano un coefficiente di correlazione superiore a 0,3. Declinando le ipotesi di ricerca formulate precedentemente nel caso in esame si ottengono le seguenti ipotesi: H2a) per l'azienda assicurativa la cultura organizzativa determina i valori culturali di integrazione; H2b) per l'azienda assicurativa le competenze manageriali determinano i valori culturali di

integrazione; H2c) per l'azienda assicurativa la cultura organizzativa determina le competenze manageriali.

L'analisi di regressione ha permesso di rispondere alle ipotesi di ricerca. Per il caso studio in esame si ha:

H2a) la cultura organizzativa non determina i valori culturali di integrazione, è vero il contrario;

H2b) le competenze manageriali non determinano i valori culturali di integrazione, è vero il contrario;

H2c) la cultura organizzativa determina le competenze manageriali.

Una sintesi grafica dei nessi causali per l'azienda assicurativa è presentata in figura 6.

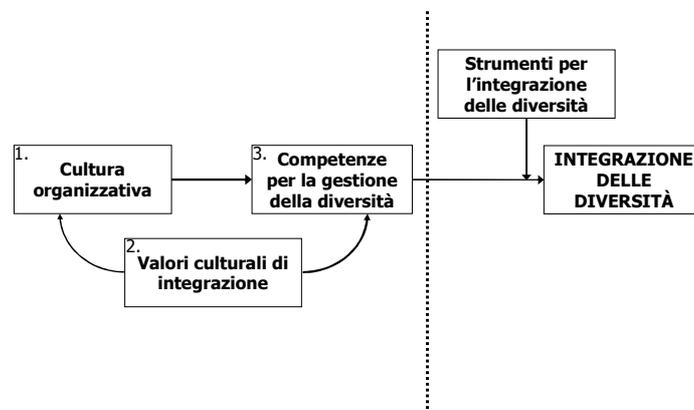


Figura 6 – Verifica dei nessi causali tra le variabili del modello per il caso dell'azienda di assicurazioni

Risultati complessivi

Al fine di testare il modello e di rispondere alle domande di ricerca sono state condotte sui dati: 1) l'analisi fattoriale, 2) l'analisi di affidabilità delle scale, 3) l'analisi di correlazione bivariata (Pearson) e 4) l'analisi di regressione lineare multipla, queste ultime due sono state svolte anche sul singolo caso studio.

1. Analisi fattoriale dei valori culturali di integrazione

L'analisi fattoriale analizza le interrelazioni tra un numero elevato di variabili o item. Questa analisi spiega le variabili studiate attraverso dei fattori comuni che condensano le informazioni contenute nelle variabili originali in un numero di variabili inferiori, i fattori appunto, minimizzando la perdita di informazioni. L'analisi fattoriale è stata condotta solo sulla parte di dati che riguardava i valori culturali di integrazione. Infatti, il questionario che indaga i valori culturali di integrazione è stato creato per questa ricerca e quindi richiede questo tipo di analisi. L'analisi della cultura organizzativa, OCAI, e l'analisi delle

competenze manageriali, MSAI, invece sono strumenti consolidati sui quali sono già state fatte analisi di questo tipo.

L'analisi fattoriale è stata condotta impiegando la metodologia dell'Analisi delle Componenti Principali che consente di estrarre dei fattori in grado di rappresentare una quota considerevole dell'informazione, ovvero della varianza delle variabili. Nel nostro caso i fattori estratti rappresentano l'85% della varianza totale, solo il primo fattore rappresenta il 54% della varianza totale. Si è proceduto prima con un'analisi fattoriale di tipo esplorativo e successivamente di tipo confermativo. In entrambi i casi i fattori estratti sono stati sei, cinque dei quali corrispondono a cinque valori culturali di integrazione ipotizzati dalla letteratura – riconoscimento legale e politico, solidarietà, comprensione reciproca, fiducia e integrità – mentre due valori culturali di integrazione – riconoscimento emotivo e pluralità di punti di vista – sono collassati in uno solo che è stato rinominato 'riconoscimento di opinioni ed emozioni'. Inoltre è stato eliminato un item relativo al costrutto pluralità di punti di vista in quanto non saturava in modo univoco nessun fattore.

2. Analisi di affidabilità delle scale

Successivamente è stata effettuata l'analisi di affidabilità delle scale. Anche in questo caso e per gli stessi motivi sopra esposti l'analisi è stata eseguita sulla sola parte di questionario che riguarda i valori culturali di integrazione. Il test utilizzato per valutare l'attendibilità delle scale è α di Cronbach. Nelle ricerche in ambito sociale si ritiene che l'attendibilità delle scale sia alta quando il coefficiente supera il valore 0,6; in questa ricerca si è superato ampiamente questo valore che è pari a 0,969, considerando tutti i 30 item relativi ai valori culturali di integrazione. In tabella 6 sono riportati i coefficienti di Cronbach per ciascun costrutto, l'ultima riga della tabella riporta il valore di attendibilità per il nuovo fattore nato dall'unione delle due scale riconoscimento di emozioni e pluralità di punti di vista.

Tabella 6 – Coefficienti α di Cronbach

GRUPPO DI ITEM	α DI CRONBACH
Riconoscimento emotivo	,906
Riconoscimento legale e politico	,953
Solidarietà	,888
Comprensione reciproca	,932
Pluralità di punti di vista	,928
Fiducia	,906
Integrità	,931
Riconoscimento di opinioni ed emozioni	,931

3. Analisi di correlazione bivariata (Pearson)

L'analisi di correlazione bivariata (Pearson) realizzata sui dati permette di rispondere alle prime tre ipotesi di ricerca. Si è, infatti, ipotizzato che esista una correlazione positiva tra

valori culturali di integrazione e culture organizzative Clan e Adhocracy, tra valori culturali di integrazione e competenze manageriali relative alle culture organizzative Clan e Adhocracy (H1a, H1b) e tra competenze manageriali e cultura organizzativa.

In relazione all'ipotesi H1a i valori dei coefficienti di correlazione sono riportati in tabella 7 (riquadro evidenziato).

Tabella 7 – Coefficienti di correlazione tra valori culturali di integrazione e culture organizzative

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Riconoscimento di opinioni ed emozioni	1									
2	Riconoscimento legale e politico	,621**	1								
3	Solidarietà	,611**	,634**	1							
4	Comprensione reciproca	,712**	,647**	,650**	1						
5	Fiducia	,666**	,559**	,621**	,616**	1					
6	Integrità	,665**	,602**	,617**	,606**	,565**	1				
7	Clan	,262	,121	,117	,253	,098	,202	1			
8	Adhocracy	,258	,377**	,343*	,197	,175	,333*	,198	1		
9	Market	-,196	-,036	,044	-,076	-,002	,057	-,585**	,015	1	
10	Hierarchy	-,127	-,166	-,225	-,135	-,044	-,348*	-,263	-,551**	-,478**	1

** . Correlazione significativa allo 0.01

* . Correlazione significativa allo 0.05

Pochi sono i coefficienti di correlazione significativi. Quindi non è possibile per la maggior parte delle correlazioni ipotizzate rifiutare l'ipotesi nulla. Le uniche correlazioni per cui è possibile rifiutare l'ipotesi nulla sono quelle che legano riconoscimento legale e politico, solidarietà e integrità con la cultura organizzativa Adhocracy. Questi sono coefficienti di segno positivo – al crescere della cultura Adhocracy nell'organizzazione cresceranno anche i valori di integrazione citati – e con un'elevata significatività. Significativo è anche il coefficiente di correlazione che lega cultura organizzativa Hierarchy e integrità. In questo caso il coefficiente è negativo: se la cultura Hierarchy aumenta di importanza, il livello di integrità diminuirà. Nessun altro coefficiente di correlazione è sufficientemente significativo da permettere di rifiutare l'ipotesi nulla.

In seguito a questa analisi è possibile sostenere che l'ipotesi H1a non è verificata e che non è possibile rifiutare l'ipotesi nulla fatta eccezione per alcune correlazioni.

In relazione all'ipotesi H1b i valori dei coefficienti di correlazione sono riportati in tabella 8. L'analisi di correlazione tra valori culturali di integrazione e competenze manageriali evidenzia come ci siano numerose correlazioni significative tra le variabili. In particolare gestione dei team, gestione delle relazioni interpersonali e gestione dello sviluppo degli altri, competenze proprie della cultura organizzativa Clan, sono tutte positivamente correlate con tutti i valori culturali di integrazione e poche sono le correlazioni non significative. Lo stesso

vale per la classe di competenze proprie della cultura organizzativa Adhocracy. Anche le competenze manageriali delle altre due culture organizzative, Market e Hierarchy, sono positivamente correlate con i valori di integrazione in questo caso però il numero di correlazioni significative è inferiore.

In seguito a questa analisi è possibile sostenere che l'ipotesi H1b è verificata e che è possibile rifiutare l'ipotesi nulla fatta eccezione per poche correlazioni.

Tabella 8 – Coefficienti di correlazione tra valori culturali di integrazione e competenze manageriali

	Riconoscimento di opinioni ed emozioni	Riconoscimento legale e politico	Solidarietà	Comprensione reciproca	Fiducia	Integrità
Gestione dei team	,450**	,432**	,478**	,294	,336*	,343*
Gestione delle relazioni interpersonali	,486**	,414**	,399**	,469**	,256	,154
Gestione dello sviluppo degli altri	,500**	,513**	,419**	,490**	,309*	,368*
Gestione dell'innovazione	,496**	,541**	,262	,499**	,402**	,249
Gestione del futuro	,406**	,430**	,328*	,311*	,181	,210
Gestione del miglioramento continuo	,627**	,584**	,412**	,493**	,331*	,282
Gestione della competizione	,350*	,346*	,217	,292	,236	,359*
Motivare i lavoratori	,202	,204	,166	,407**	,150	,172
Gestire il servizio al cliente	,428**	,553**	,306*	,432**	,353*	,411**
Gestione il processo di acculturamento	,388*	,178	,162	,317*	,228	,238
Gestione del sistema di controllo	,216	,167	,158	,233	,325*	,410**
Gestione del coordinamento	,417**	,436**	,327*	,129	,273	,150

** . Correlazione significativa allo 0.01

* . Correlazione significativa allo 0.05

In relazione all'ipotesi H1c i valori dei coefficienti di correlazione sono riportati in tabella 9.

Tabella 9 – Coefficienti di correlazione tra competenze manageriali e culture organizzative

	Clan	Adhocracy	Market	Gerarchia
Gestione dei team	,263	-,513**	-,323	,199
Gestione delle relazioni interpersonali	,365*	-,129	-,415*	,409*
Gestione dello sviluppo degli altri	,139	-,417*	-,303	,277
Gestione dell'innovazione	,273	,226	-,150	,029
Gestione del futuro	,071	-,480**	-,296	,316
Gestione del miglioramento continuo	,286	-,132	-,374*	,104
Gestione della competizione	,160	-,414*	,000	-,059
Motivare i lavoratori	,128	,081	-,279	,201
Gestire il servizio al cliente	,126	-,053	-,054	-,003
Gestione il processo di acculturamento	-,027	-,182	-,112	,079
Gestione del sistema di controllo	,006	-,010	,047	,089
Gestione del coordinamento	-,055	-,235	-,087	,127

** . Correlazione significativa allo 0.01

* . Correlazione significativa allo 0.05

Anche nel caso dell'analisi di correlazione tra competenze manageriali e cultura organizzativa pochi sono i coefficienti significativi. Anche in questo caso la cultura organizzativa Adhocracy è quella che registra il maggior numero di correlazioni significative, confermandosi come la cultura organizzativa che meglio sembra veicolare i valori culturali di

integrazione e le competenze manageriali a supporto. In seguito a questa analisi è possibile sostenere che l'ipotesi H1c non è verificata e che non è possibile rifiutare l'ipotesi nulla, fatta eccezione per alcune correlazioni.

4. Analisi di regressione lineare multipla

L'ultima analisi condotta sui dati è l'analisi di regressione lineare multipla. Tale analisi viene solitamente effettuata quando si intende studiare la relazione di una singola variabile dipendente in relazione una o più variabili indipendenti, in quest'ultima casistica rientra questa ricerca. L'analisi di regressione in questo caso è stata condotta seguendo la strategia di regressione standard o simultanea secondo la quale tutte le variabili indipendenti vengono inserite nell'equazione di regressione simultaneamente.

L'analisi di regressione consente di rispondere alle ipotesi di ricerca relative al rapporto di causalità tra le variabili. Si è, infatti, ipotizzato che sia la cultura organizzativa (variabile indipendente) a determinare i valori culturali di integrazione (variabile dipendente) (H2a), che siano le competenze manageriali (variabile indipendente) a determinare i valori culturali di integrazione (variabile dipendente) (H2b), che sia la cultura organizzativa (variabile indipendente) a determinare le competenze manageriali (variabile dipendente) (H2c).

In questo caso visto il carattere esplorativo della ricerca, l'analisi di regressione lineare è stata condotta considerando anche il rapporto inverso di causalità, invertendo quindi le variabili dipendenti e indipendenti per ogni ipotesi di ricerca. Tale analisi è stata realizzata per evitare di escludere relazioni di causalità che potrebbero esistere e potrebbero non essere considerate nelle ipotesi. È necessario sottolineare che l'analisi di regressione è stata effettuata tra quelle variabili che presentano un coefficiente di correlazione superiore a 0,3, in quanto è importante che le ipotizzate variabili indipendenti mostrino almeno qualche relazione con le ipotizzate variabili dipendenti e che le variabili oggetto di studio siano interrelate (Tabachnick e Fidell, 1996; Hair et al., 1998). Infine, nonostante la significatività del coefficiente di correlazione multiplo (R^2) sia elevata per quasi tutti i casi, spesso il coefficiente di regressione lineare standardizzato β non è significativo (Sig. > 0,05 o Sig. > 0,01). Questo significa che la variabile indipendente non spiega in modo univoco la varianza della variabile dipendente, ma che intervengono e si sovrappongono anche gli effetti delle altre variabili indipendenti inserite nell'equazione di regressione lineare.

Nelle tabelle 10a e 10b, 11a e 11b, 12a e 12b sono riportati i coefficienti di regressione che legano secondo un rapporto di causalità variabili dipendenti e indipendenti.

Tabella 10a – Coefficienti di regressione lineare per verificare l'ipotesi H2a nel caso in cui le variabili dipendenti siano i valori culturali di integrazione

VARIABILI DIPENDENTI (coefficiente standardizzato β)	VARIABILI INDIPENDENTI				R ²	F	Sig.
	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy			
Riconoscimento opinioni ed emozioni							
Riconoscimento legale e politico		0,342			0,117	6,609	0,013
Solidarietà		0,289			0,083	4,543	0,038
Comprensione reciproca							
Fiducia							
Integrità		0,181		-0,212	0,120	3,342	0,044

Tabella 10b – Coefficienti di regressione lineare per verificare l'ipotesi H2a nel caso in cui le variabili dipendenti siano le tipologie di cultura organizzativa

VARIABILI INDIPENDENTI	VARIABILI DIPENDENTI (coefficiente standardizzato β)			
	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
Riconoscimento opinioni ed emozioni				
Riconoscimento legale e politico		0,224		
Solidarietà		0,074		
Comprensione reciproca				
Fiducia				
Integrità		0,118		0,312
R ²		0,133		0,097
F		3,015		5,378
Sig.		0,037		0,025

Tabella 11a – Coefficienti di regressione lineare per verificare l'ipotesi H2b nel caso in cui le variabili dipendenti siano le classi di competenze manageriali

VARIABILI DIPENDENTI (coefficiente standardizzato β)	VARIABILI INDIPENDENTI						R ²	F	Sig.
	Riconoscimento opinioni e emozioni	Riconoscimento legale e politico	Solidarietà	Comprensione reciproca	Fiducia	Integrità			
Gestire i team	0,174	0,074	0,274		0,028	0,068	0,155	2,086	0,08
Gestire le relazioni interpersonali	0,149	0,015	0,073	0,204			0,154	2,636	0,043
Gestire lo sviluppo degli altri	0,179	0,155	0,091	0,207	0,113	0,067	0,183	2,096	0,068
Gestire l'innovazione	0,081	0,175		0,196	0,039		0,183	3,252	0,018
Gestire il futuro	0,166	0,174	0,055	0,023			0,108	1,763	0,149
Gestire il miglioramento continuo	0,357	0,208	0,005	0,091	0,157		0,241	3,619	0,007
Gestire la competizione	0,106	0,096				0,129	0,082	1,768	0,163
Motivare i lavoratori				0,319			0,102	4,527	0,04
Gestire il servizio al cliente	0,027	0,282	0,130	0,151	0,047	0,068	0,17	1,908	0,096
Gestire il processo di acculturamento									
Gestire il sistema di controllo					0,127	0,222	0,097	3,221	0,047
Gestire il coordinamento	0,169	0,171	0,039				0,112	2,447	0,07

Tabella 11b – Coefficienti di regressione lineare per verificare l'ipotesi H2b nel caso in cui le variabili dipendenti siano i valori culturali di integrazione

VARIABILI INDIPENDENTI	VARIABILI DIPENDENTI (coefficiente standardizzato β)					
	Riconoscimento opinioni e emozioni	Riconoscimento legale e politico	Solidarietà	Comprensione reciproca	Fiducia	Integrità
Gestire i team	0,191	0,129	0,191		0,204	0,116
Gestire le relazioni interpersonali	0,102	0,030	0,146	0,185		
Gestire lo sviluppo degli altri	0,003	0,105	0,153	0,251	0,029	0,053
Gestire l'innovazione	0,202	0,239		0,192	0,224	
Gestire il futuro	0,104	0,050	0,130	0,302		
Gestire il miglioramento continuo	0,276	0,175	0,119	0,119	0,076	
Gestire la competizione	0,069	0,060				0,066
Motivare i lavoratori				0,152		
Gestire il servizio al cliente	0,024	0,136	0,000	0,055	0,005	0,082
Gestire il processo di acculturamento	0,180			0,129		
Gestire il sistema di controllo					0,143	0,202
Gestire il coordinamento	0,053	0,014	0,037			
R²	0,288	0,254	0,178	0,311	0,169	0,143
F	1,254	1,212	1,054	1,862	1,190	1,200
Sig.	0,298	0,322	0,413	0,100	0,334	0,329

Tabella 12a – Coefficienti di regressione lineare per verificare l'ipotesi H2c nel caso in cui le variabili dipendenti siano le classi di competenze manageriali

VARIABILI DIPENDENTI (coefficiente standardizzato β)	VARIABILI INDIPENDENTI				R ²	F	Sig.
	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy			
Gestire i team		-0,193	-0,158		0,063	1,65	0,202
Gestire le relazioni interpersonali	0,464		0,227	0,227	0,147	2,768	0,052
Gestire lo sviluppo degli altri		-0,241	-0,207		0,103	2,801	0,07
Gestire l'innovazione							
Gestire il futuro		-0,224	0,068		0,072	1,892	0,162
Gestire il miglioramento continuo			-0,254		0,064	1,992	0,169
Gestire la competizione		-0,248			0,061	1,893	0,179
Motivare i lavoratori							
Gestire il servizio al cliente							
Gestire il processo di acculturamento							
Gestire il sistema di controllo							
Gestire il coordinamento							

Tabella 12b – Coefficienti di regressione lineare per verificare l'ipotesi H2c nel caso in cui le variabili dipendenti siano le tipologie di cultura organizzativa

VARIABILI INDIPENDENTI	VARIABILI DIPENDENTI (coefficiente standardizzato β)			
	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
Gestire i team		0,050	0,042	
Gestire le relazioni interpersonali	0,208		0,206	0,192
Gestire lo sviluppo degli altri		0,004	0,043	
Gestire l'innovazione				
Gestire il futuro		0,163		0,105
Gestire il miglioramento continuo			0,155	
Gestire la competizione		0,138		
Motivare i lavoratori				
Gestire il servizio al cliente				
Gestire il processo di acculturamento				
Gestire il sistema di controllo				
Gestire il coordinamento				
R²	0,043	0,086	0,097	0,066
F	1,305	0,866	0,996	1,375
Sig.	0,263	0,493	0,422	0,265

Grazie all'analisi di regressione, i cui coefficienti sono riportati rispettivamente nella tabella 10a e 10b, è possibile concludere che l'ipotesi H2a è verificata, la cultura organizzativa sembra determinare i valori culturali di integrazione. È necessario sottolineare che, per definire con maggiore certezza questo rapporto causale, sarebbe necessaria un'ulteriore indagine di approfondimento, magari focalizzata solo su queste due variabili. Per questo motivo in figura 7 la freccia che indica il rapporto causale tra cultura organizzativa e valori culturali di integrazione è riportata con tratto discontinuo.

È possibile inoltre affermare che l'ipotesi H2b non è stata verificata, in quanto non sono le competenze manageriali a determinare i valori culturali di integrazione, ma è vero il contrario, si confrontino i coefficienti di regressione lineare in tabella 11a e 1 b. Quindi i valori culturali di integrazione presenti nell'organizzazione determinano la presenza di specifiche competenze manageriali. Infine l'ipotesi H2c è stata verificata, la cultura organizzativa determina le competenze manageriali. Questo è già stato dimostrato nell'analisi dei singoli casi studio: esiste una stretta correlazione tra la cultura organizzativa presentata da un'azienda e le competenze manageriali dominanti che l'azienda stessa già possiede (si raffrontino i coefficienti di regressione lineare di tabella 12a e 12b). In figura 7 è riportato il modello proposto all'inizio dell'articolo con i nessi causali definiti.

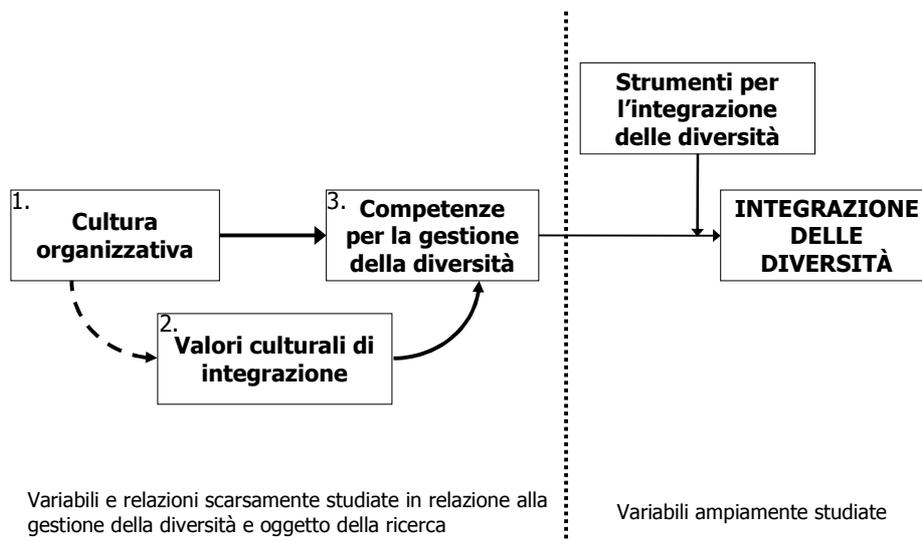


Figura 7 – Modello di studio proposto con i nessi causali tra le variabili verificate

Conclusioni

La gestione della diversità, nota in letteratura con il termine *diversity management*, è una pratica manageriale relativamente recente. La letteratura scientifica si è concentrata prevalentemente sullo studio delle pratiche e degli strumenti che consentono di integrare le persone diverse per cultura, età, genere, religione, disabilità all'interno delle organizzazioni. Molto scarsa è invece la produzione scientifica che si è occupata dello studio dei presupposti per implementare con successo le pratiche di gestione della diversità.

L'obiettivo 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 correlazione e di causalità.

Lo studio condotto in gruppi di lavoro multiculturali all'interno di quattro aziende medio-grandi italiane ha permesso di confermare come cultura organizzativa, valori culturali di integrazione e competenze manageriali giochino un ruolo fondamentale nel processo di integrazione delle diversità. In particolare è stato confermato come questi elementi costituiscano i “mattoni” principali su cui fondare le politiche di gestione della diversità. La cultura organizzativa è il veicolo principale attraverso cui vengono trasmessi valori, comportamenti, atteggiamenti, obiettivi, risulta quindi lo strumento principale attraverso cui veicolare i valori di integrazione (Cox e Blake, 1991; Pless e Maak, 2004). Le competenze manageriali invece risultano le leve su cui agire per implementare l'integrazione effettiva delle persone “diverse” (Simons et al., 1999; Sadri e Tran, 2002; Hartel, 2004; Ayoko e Hartel, 2006). Le competenze però hanno ragione di esistere sono in virtù dei valori culturali

di integrazione e della cultura organizzativa che ne costituiscono il supporto (Cox, 1997; Cox e Beale, 1997; Pless e Maak, 2004).

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. In particolare l'analisi di correlazione condotta tra valori culturali di integrazione e cultura organizzativa 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 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.

L'analisi di correlazione tra i valori culturali di integrazione e le competenze manageriali evidenzia come siano le competenze proprie 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, tutte le correlazioni sono positive e tredici su diciotto sono significative. 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 Adhocracy. Viceversa ricercare persone che abbiano le competenze proprie della cultura Adhocracy facilita l'organizzazione ad 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.

L'analisi di regressione lineare multipla invece ha consentito di verificare la relazione di causalità tra le variabili. In seguito all'analisi è stato possibile verificare come la cultura organizzativa determina – spiega una maggiore percentuale di varianza (in termini statistici) – i valori culturali di integrazione e le competenze manageriali. Quindi la presenza di una certa tipologia di cultura organizzativa causa la presenza di definite competenze manageriali e di definiti valori culturali di integrazione. Se, da un lato, la relazione causale con le competenze

manageriali è definita con chiarezza e i coefficienti di regressione lineare sono significativi, dall'altro lato non si può dire lo stesso per i valori culturali di integrazione. In questo secondo caso, infatti, la ricerca necessiterebbe di un'ulteriore analisi di approfondimento.

Dall'altro lato l'analisi di regressione lineare tra competenze manageriali e valori culturali di integrazione ha evidenziato come siano questi ultimi a determinare le competenze manageriali. La presenza quindi di valori culturali di integrazione nell'organizzazione determina la presenza di definite competenze manageriali, che dall'analisi di correlazione sappiamo essere le competenze proprie della cultura Adhocracy.

Concludendo, dall'analisi è emerso che la cultura organizzativa che meglio sembra introdurre nell'organizzazione i valori culturali di integrazione è la cultura organizzativa Adhocracy. Inoltre le competenze manageriali della cultura Adhocracy sono quelle che meglio si correlano con i valori culturali di integrazione. Per implementare le politiche di gestione della diversità quindi è importante arricchire la cultura organizzativa con elementi propri della cultura Adhocracy e con le sue competenze manageriali.

Limiti della ricerca e sviluppi futuri

La ricerca presenta dei limiti che costituiscono però anche lo spunto per possibili sviluppi futuri. Primo limite è la dimensione del campione. I 70 rispondenti fanno sì che l'incidenza che la dimensione del campione ha 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. 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 analizzano la correlazione tra cultura organizzativa e valori culturali di integrazione.

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; Hartel, 2004; Ayoko e Hartel, 2006).

Bibliografia

Agòcs, C., Burr, C. (1996), "Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences", *International Journal of Manpower*, Vol.17, N.4/5, pp.30-45.

- Ayoko, O.B., Hartel, 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.
- Barabino, M.C., Jacobs, B., Maggio, M.A. (2001), "Diversity Management", *Sviluppo & Organizzazione*, N.184, marzo.
- Cameron, K., Quinn, R. (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, revised edition.
- 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.L. (1997), *Developing competency to manage diversity*, Berrett-Koehler Publisher, Inc., San Francisco.
- Cox, T., Blake, S. (1991), "Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness", *The Executive*, Vol.5, N.3, pp.45-56.
- Cross, E.Y. (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.
- 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.
- Eisenhardt, K. (1989), "Building Theories from case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol.14, N.4, pp.532-550.
- 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.
- Flynn, B., Sakakibara, S., Schroeder, R.G., Bates, K. A., Flynn, E.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 and Production Management*, Vol.22, n.2, pp.152-194.
- Frohlich, M.T. (2002), "Techniques for improving response rates in OM survey research", *Journal of Operations Management*, Vol.20, pp.53-62.
- Gilbert, J.A., Stead, B.A., Ivancevich, J.M. (1999), "Diversity Management: A New Organizational Paradigm", *Journal of Business Ethics*, Vol.21, N.1, pp.61-76.
- Hair, J.F, Anderson, R.E, Tatham, R.L, Black, W.C (1998), *Multivariate Data Analysis*, Pergamon Press, Oxford; New York, (Fifth Edition)
- Hartel, 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.
- 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.
- Iles, P. (1995), "Learning to work with difference", *Personnel Review*, Vol.24, N.6, pp.44-60.
- 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.
- Kandola, R., Fullerton, J. (1994), *Managing The Mosaic: Diversity in Action*, IPD House, London.
- Kossek, E.E. (1996), *Managing Diversity. Human resources strategies for transforming the workplace*, Blackwell Publishers, Oxford
- Liff, S. (1995), "Equal opportunities: continuing discrimination in a context of formal equality", in Edwards, P.K. (Ed.), *Industrial Relations in Britain*, Blackwell, Oxford.
- 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.
- Ng, W.-H., Lee, S.F. (2003), "8C plus 6C management model for multi-national corporation: a locally compatible and globally fit culture model", *Journal of Material Processing Technology*, Vol.139, pp.44-50.

- Pelled, L.H. (1996), "Demographic Diversity, Conflict and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory", *Organization Science*, Vol.7, N.6, pp.615-631. *Journal of Business Ethics*, Vol.54, N.2, pp.129-147.
- Pless, N.M., Maak, T. (2004), "Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice", *Journal of Business Ethics*, Vol.54, N.2, pp.129-147.
- 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.
- Quinn, R., Rohrbaugh, J., (1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management Science*, Vol.29, N.3, pp.363-377.
- Rieger, F. and Wong-Rieger, D. (1991), "The application of acculturation theory to structuring and strategy formulation in the international firm", Strategic Management Society Annual Meeting, Toronto, Canada, October.
- Roth, A. (2004), "Overview of survey research methods and scaling in Operations Management", AIMS Workshop, Kenan-Flager Business School, University of North Carolina Chapel Hill.
- Sadri, G., Tran, H. (2002), "Managing your diverse workforce through improved communication", *Journal for management development*, Vol.21, n.3, pp, 227-237.
- 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.
- 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.
- 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.
- Smith, D. (1998), "The Business Case for Diversity", *Monash Mt Eliza Business Review*, November.
- Tabachnick, B.G., Fidell, L.S. (1996), *Using multivariate statistics*, HarperCollins, New York (3a edizione).
- Tung R.L. (1993), "Managing cross-national and intra-national diversity", *Human Resource Management*, Vol.32, N.4, pp.461-477.
- 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.
- Whetten, D., Cameron, K. (2005), *Developing Management Skills*, Addison-Wesley, Boston, 6th edition.
- Yin, R. (1994), *Case study research*, Sage Publications, Beverly Hills.

Sitografia

- Istituto europeo para la gestion de la diversidad: <http://www.iegd.org/englishok/what.htm>
- ISTUD: www.istud.it
- DIMA/ACIB: <http://www.diversityaustralia.gov.au/index.htm>
- International Gesellschaft für Diversity Management/Universität Witten-Herdecke: http://idm-info.org/eng/dmanagement_sub2.html
- Office of affirmative action compliance: <http://oaac.co.la.ca.us/ModelDiversityPlan.html>