

ASVI

Agenzia per lo Sviluppo del Non Profit

The courage to have a dream. The skill to fulfil it



Intervento ASVI al laboratorio: Diversity management: le "azioni positive" nel mondo delle imprese

28 ottobre 2007, Milano

A cura di UNAR (Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali) – Dipartimento per i Diritti e le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri in collaborazione con Ferpi (Federazione Relazioni Pubbliche Italiana)

Copyright ASVI 2003 - Vietata la riproduzione anche parziale in assenza di autorizzazione

"Mi sentivo responsabile della bellezza del mondo. Volevo che le città fossero splendide, piene di luce, irrigate d'acque limpide, popolate di esseri umani il cui corpo non fosse deturpato né dal marchio della miseria o della schiavitù, né dal turgore di una ricchezza volgare....".

Da "Le memoria di Adriano", Margherite Yourcenair, Einaudi

Il Diversity Management: la "Sana Alleanza" tra nonprofit e for profit¹

di M.Crescenzi, L.Bonomi, P.D'Andrea - ASVI

Abstract

Partiamo da alcune domande quali: in che quale mondo vogliamo stare?

Come si possono gestire diversità per generare coesione e valore sociale ed economico?

Come vogliamo stare al mondo- da free riders o da "attori diversi nel bene comune"?

Quali sono modelli e vantaggi del diversity management?

Come è possibile la collaborazione tra non profit e for profit?

Il nostro contributo nasce con l'intento di fornire un punto di vista del non profit a partire dalla propria situazione e dalle proprie prassi ed individuare possibili motivi ed ambiti di azione comune e cercare di rispondere a queste domande.

Riteniamo che il diversity management si inserisca a pieno titolo all'interno di un contesto più ampio che è quello della responsabilità sociale delle imprese, soggetti economici tenuti a fare profitto tutelando gli stakeholders nelle loro diversità.

Il problema è come rendere creative e piacevoli le diversità, come "contaminare le qualità"!

¹ Si ringraziano per le preziose informazioni fornite e citate in questa relazione: Marco Bueri, del Dipartimento Diritti e Pari Opportunità presso la Presidenza del Consiglio e la Prof. Mazzetti, della IULM.

Gli esperti di diversity management hanno messo l'accento sulle differenze primarie che fanno riferimento ad elementi quali *l'età, il genere, l'origine etnica, le competenze/caratteristiche mentali*, tutte quelle variabili che fanno parte di un *patrimonio innato dell'individuo* e che non possono essere modificate. E diversità secondarie che invece fanno riferimento ad elementi acquisiti nel tempo come, ad esempio, il *background educativo*.

L'assunto fondamentale del diversity management è proprio ben riconoscere le differenze: non ignorarle ma gestirle, fare leva su di esse per aumentare valore e operatività dell'azienda e le possibilità di successo.

Attraverso tale gestione delle risorse umane, l'organizzazione cerca di creare le condizioni affinché la persona possa sentirsi riconosciuta e valorizzata riuscendo così a mettere in campo appieno le proprie potenzialità.

Ma questa valorizzazione delle differenze potrebbe non bastare, soprattutto in ambienti competitivi ed individualistici come nella maggior parte dei casi sono quelli delle organizzazioni "che tirano". Non va sottovalutato l'aspetto di coesione dell'ambiente interno, la paura ed il fastidio della diversità che tutti noi in qualche modo possiamo avere, il timore dei lavoratori stranieri (sempre più qualificati) che entreranno in competizione con i nostri.

Potremmo riassumere i due assunti /valorizzare le differenze e condividere gli elementi comuni) definendoli come "politica manageriale di coesione e sviluppo a partire dalla pluralità".

Il settore non profit da sempre attento alla cultura della diversità, può mettersi in comunicazione con le for profit per facilitare proprio quel rapporto di scambio e conoscenza necessario affinché le politiche dell'organizzazione possano facilitare non solo l'inserimento ma anche lo sviluppo dell'individuo lavoratore.

Il non profit può supportare il for profit con la propria sensibilità e capacità di ascolto e dialogo, con la propria tradizionale attenzione alle differenze, con la tradizione di una governance condivisa.

Il for profit può supportare il non profit con l'attenzione al merito e la valorizzazione anche economiche delle differenze.

Abbiamo sempre più bisogno di Leaders responsabili, lungimiranti, non solo multitasking ma anche multistakeholders, capaci di generare molteplicità di risposte in un contesto sempre più frammentato e turbolento.

Prima domande: in che quale mondo vogliamo stare?

La scelta di "quale mondo" in realtà non si pone, perché questo è un mondo di diversità, contaminazioni, come d'altronde lo è sempre stato! Fa ridere la paura dei mussulmani, per chi ama città come Siviglia, Lisbona, la Sicilia, dove la civiltà araba ha fiorito meraviglie. La globalizzazione è solo accelerata, non è una novità, e la bellezza ed il progresso del mondo è sempre dipeso dagli scambi e dalle contaminazioni, contrariamente a quanto affermato da eminenti cretini.

Prendiamo gli immigrati: pensiamo loro come "manodopera sporca". Ma ci sono cervelli, imprenditori, persone che sanno prendersi rischi e responsabilità

Solo in Lombardia ci sono quasi 50.000 aziende di immigrati, che occupano per il 30% italiani.

Nel Lazio il 25% delle nuove aziende è di immigrati.

Vogliamo una prospettiva a lungo termine? I nostri quindicenni sono sorpassati da cinesi ed indiani in matematica e lettura (Dati OCSE su Test di Pisa).

Vogliamo tornare a parlare di "manodopera sporca..."? Se oggi ritornassero in patria lavoratori edili (il 70% sono immigrati), badanti rumene e sudamericane, lavoratori africani in agricoltura, "pizzettari" e panettieri egiziani, l'Italia si fermerebbe perché nessun italiano li rimpiazzerebbe. Il ministro Bersani, in un recente convegno della Fondazione Symbola, affermava che il problema non è se accoglierli o meno, ma di essere un paese attrattivo sperando che continuino a venire e che ci rimangano².

Vogliamo parlare di rispetto delle regole e civiltà? V. Brambilla (la cito perché è ben rappresentativa di una tipica ignoranza faziosa media italiana) ha affermato a "Porta a Porta" che gli italiani all'estero (un flusso migratorio di 27 mln tra il 1870 ed il 1976) si sono sempre comportati civilmente: e la mafia in america??

Oggi sì, è così: infatti a migrare sono solo i cervelli, che, si presume, si comportano bene nonostante i calci ricevuti in patria. Ma i cervelli degli altri da noi non vengono: l'università italiane è quella che in Europa è meno attrattiva

² Il giorno dopo la stesura di questo articolo, il TG3 da notizia della disperata ricerca di manodopera edile da parte degli imprenditori rumeni, che non trovano lavoratori e si stano attivando per favorire massicci rientri. Ricordiamo che i rumeni sono la prima etnia (ora non più extracomunitaria) presente in Italia.

tra i principali paesi (OCSE, Alma Laurea). La Silicon Valley è piena di immigrati. Google è stata creata da un americano ed un russo. Potremmo andare avanti all'infinito.

Non sarà il caso di premere il comando "Aggiorna" per tornare alla realtà?

Il problema è: come rendere creative e piacevoli le diversità e come "contaminare le qualità"!

Viviamo in una società se non "liquida" di certo molto "fluida": ciò si riflette anche nelle aziende-organizzazioni ove sono sempre più presenti molteplici identità e necessità di esistere in ambiti operativi culturalmente molto differenti.

Si distingue tra differenze primarie che fanno riferimento ad elementi quali *l'età, il genere, l'origine etnica, le competenze/caratteristiche mentali*, tutte quelle variabili che fanno parte di un *patrimonio innato dell'individuo* e che non possono essere modificate.

E **diversità secondarie** che invece fanno riferimento ad **elementi acquisiti nel tempo** come, ad esempio, *il background educativo, la situazione familiare, la localizzazione geografica, il reddito, la religione, il ruolo organizzativo, l'esperienza professionale* e che, come tali, possono essere modificate o abbandonate nel corso del tempo).

Tali **differenze secondarie** sono ben articolate in **identità plurime** (i diversi "noi stessi", i ruoli che ricopriamo).

Non è possibile non prenderle in considerazione tanto più per un settore come il nostro che crede nel valore e nel rispetto di tali differenze

Le ricerche compiute dai ricercatori IULM (e oggetto di intervento di questo convegno) hanno evidenziato quattro modelli di gestione della diversità da parte delle imprese.

Il primo: assimilazione. Si integrano soggetti "diversi" con la richiesta di adeguamento completo alle norme vigenti. Ad es. orario rigido "come per gli uomini" per le donne, nessuna attenzione per le diversità culturali e comportamentali. Non importa che la donna abbia il bambino da prendere all'asilo alla materna alle 16.00, visto che non c'è nido aziendale...che si organizzzi!

Il secondo: "targettizzazione"-si considerano i pubblici con le loro diversità culturali, ma in un'ottica strumentale. Si adattano la comunicazione, canali e linguaggi, ai diversi pubblici ed alle loro mappe cognitive. Ma non c'è alcuna messa in discussione o modifica strutturale, nessun reale dialogo.

E' la strategia di Mc Donald's ad esempio.

Il terzo: "gestione", centrato sul miglioramento del clima interno - con particolarmente attenzione alla donna ed ai disabili . Si crea reale dialogo per condizioni di "pari opportunità", flessibilità nei tempi di lavoro, nidi aziendali, servizi mirati, etc. Le differenze vengono gestite ma non valorizzate.

Il quarto: valorizzazione. Le differenze vengono gestite in un'ottica di piena valorizzazione. Si è visto che maggiore è la varietà culturale interna, maggiore è la capacità di dialogo con l'esterno, di comprensione di mappe cognitive e la pluralità risposte adeguate. Si è vista anche migliorare la qualità dei prodotti, anche grazie all'utilizzo di brainstorming "multiculturali". Siamo nella stakeholder relationship.

Seconda domanda: come vogliamo stare al mondo- da free riders o da "attori diversi nel bene comune"?

Purtroppo oggi è ancora possibile in Italia stare al mondo da free raiders, sfruttando, senza dare nulla, i benefici prodotti dall'impegno di altri. La percentuale di immigrati , disabili e donne presenti nelle aziende è molto inferiore al dato statistico. In Italia ci sono delle indicazioni non vincolanti sull'assunzione di immigrati. Quindi chi non vuole non li assume. In Svezia, Belgio, Inghilterra, Olanda ed altri paesi, se la percentuale di lavoratori immigrati

in un'azienda è troppo bassa, scatta un'ispezione e poi sanzioni pecuniarie. Note le "quote rosa" del 50% nei consigli di amministrazione in Svezia.

Un imprenditore svedese che al tempo dell'attacco alle torri gemelle aveva soprannominato un suo dipendente "bin laden" insistendo nell'atteggiamento oltre la ragionevole battuta, denunciato, ha conciliato con una cifra (odierna) pari a 80.000 euro, poi il caso è finito su tutti i giornali è l'impresa ha avuto un danno di immagine incredibile. Ma in Italia è ancora possibile fare il free raider, tanto "c'è il fesso che poi risolve". Questa è un'azione di sistema che spetta al sistema politico legiferare.

Terza domanda: come si possono gestire diversità per generare coesione e valore sociale ed economico?

Studi USA hanno confrontato sperimentalmente tre gruppi: un gruppo di controllo composto da soggetti omogenei (americani bianchi); un secondo gruppo disomogeneo e con differenze non gestite;

un terzo gruppo disomogeneo gestito secondo il diversity management: il terzo gruppo, ricco di diversità ben gestite, è risultato il doppio più produttivo di quello omogeneo. Il secondo gruppo-di disomogeneo non gestito- è stato molto meno produttivo degli altri due. Una chiarissima indicazione sperimentale a favore del diversity management.

L'assunto fondamentale del diversity management è proprio ben riconoscere le differenze: non ignorarle ma gestirle, fare leva su di esse per aumentare valore e operatività dell'azienda e le possibilità di successo. Attraverso tale gestione delle risorse umane, l'organizzazione cerca di creare le condizioni affinché la persona possa sentirsi riconosciuta e valorizzata riuscendo così a mettere in campo appieno le proprie potenzialità. Creare queste condizioni significa per l'azienda avere dei benefici sia rispetto alla propria immagine all'esterno sia per il raggiungimento degli obiettivi: la riduzione dell'assenteismo, del turnover, la possibilità di riconoscere e trattenere talenti, creare un clima positivo interno, accrescere la motivazione dei lavoratori

Adottare le politiche del diversity management implica quindi un cambiamento culturale da parte dell'azienda contro i sistemi tradizionali che promuovono invece l'omologazione. Passare dal "modello 1" (assimilazione) al modello 4 (valorizzazione delle differenze come punti di forza ed opportunità)

Ma questa valorizzazione delle differenze potrebbe non bastare, soprattutto in ambienti competitivi ed individualistici come nella maggior parte dei casi sono quelli delle organizzazioni "che tirano".

Non va sottovalutato l'aspetto di coesione dell'ambiente interno, la paura ed il fastidio della diversità che tutti noi in qualche modo possiamo avere, il timore dei lavoratori stranieri (sempre più qualificati) che entreranno in competizione con i nostri. Come gestire questo aspetto?

I commentatori hanno messo l'accento sulle "molteplici identità" (primarie-età, genere, razza, caratteristiche mentali e secondarie- background educativo, la situazione familiare, la localizzazione geografica, il reddito, la religione, esperienza professionale etc)

Poco o per nulla sulle "Identità plurime" : i diversi "noi stessi", come i molteplici "ruoli" in senso ampio che ricopriamo:

ad es. possiamo essere tifosi di una squadra, o simpatizzanti per una parte politica, o avere una passione sportiva, andare in una certa palestra, essere single, o padri o madri, o fratelli minori.

Abbiamo mille "noi stessi" da condividere che ci legano agli altri e mille da scambiare che ci possono arricchire. Sono "diversità" ed articolazioni da valorizzare in quanto "ponte" e fattore di vicinanza e coesione. *Su due elementi forti e comuni, l'essere madre ed il pane, è nata una delle più significative esperienze di dialogo tra le società israeliana e palestinese (La scuola del pane promossa da Angela Calò).*

Noi pensiamo che un qualsiasi manager decente deve essere in grado di far emergere i "legami ponte" (capitale sociale "di sperimentazione"), a partire soprattutto dalle intensità plurime (articolazione interiore) per sviluppare la coesione, più che creare divisioni ed alleanze.

Cercare, mostrare e valorizzare sistematicamente ciò che unisce e non ciò che divide, creando occasioni di incontro e di focalizzazione sui punti di unione.

Potremmo riassumere i due assunti /valorizzare le differenze e condividere gli elementi comuni) definendoli come "diversity management tra coesione e sviluppo".

Ambiti di differenza nelle organizzazioni non profit

La sfida di fronte cui si trova il responsabile risorse umane, è proprio questa: riuscire a rilevare le differenze interne e promuovere una cultura organizzativa e un ambiente di lavoro che siano da supporto per la valorizzazione delle differenze stesse

Un primo elemento di consapevolezza per un dirigente è quello di sapere dove si trova, chi gli sta intorno. Non è una "fotografia" ma un film, perché è una realtà dinamica con "traiettorie" in movimento. Semplice? Neanche per niente, soprattutto nel nonprofit dove le figure sono molte di più.

Ogni organizzazione ha diversi tipi di "figure" interne ed esterne. L'articolazione e l'ampiezza della sfera cliente delle ONP è amplissima, è questa è una delle principali difficoltà gestionali.

Le "figure" nelle organizzazioni non profit

Interne:

Soci, soci sovventori, soci in partecipazione, soci finanziatori, soci volontari, soci dipendenti, soci svantaggiati, dipendenti (non soci), dipendenti svantaggiati (non soci), collaboratori esterni, giovani in servizio civile, tirocinanti... ed inoltre personale professionale e "dilettanti" spesso di valore ma spesso allo sbaraglio!

Esterne:

Politici, Assessori (committenza pubblica), Amministratori (committenza pubblica), Donatori, Finanziatori, Privati paganti prestazioni per beni e servizi, Utenti fruitori dei servizi

Ogni figura ha una sua diversa prospettiva e "traiettoria": ad es. il dipendente tende più alla stabilità ed è meno propenso al rischio o ai grandi slanci ideali, a ; i volontari si muovono in un'ottica più solidaristica ed esterna. I volontari esteri sono più motivati dei volontari in sede nazionale. I volontari giovani hanno motivazione fondamentale nel crescere e viaggiare, quelli anziani nel rendersi utili. E' nota all'interno la tensione tra personale retribuito e personale volontario, che tocca l'apice nella cooperazione sociale a discapito dei volontari. I giovani in servizio civile vogliono un buon progetto in cui sperimentarsi.

Un contesto migliore per tutti con l'apporto di tutti

Se dentro e fuori creiamo o assecondiamo un ambiente malsano, un contesto di cattiva qualità (come persone, come imprese, come amministratori o politici o banchieri) l'ambiente (sociale o naturale) prima o poi ci si rivolta contro o ci lambisce con negatività di risulta.

Il rischio è partire da un approccio moralistico che ci fa scendere nelle categorie (banali) del bene e del male: buono/educato - cattivo/ maleducato, produciamo giudizio negativo e quindi direttamente o indirettamente produciamo esclusione sociale; ancora, tramite il "dover essere" arriviamo a dare per norma ed esternamente il "senso dello stare al mondo", producendo controllo e aderenza passiva invece che consapevolezza ed impegno attivo.³

Insistiamo su tale punto perché purtroppo il rapporto tra parte del nonprofit e "resto del mondo" è regolato spesso da un *approccio moralistico* di stampo cattolico o post-comunista più o meno esplicito, piuttosto che ecologico e sistemico: imprese ed amministrazioni sono percepite come "pericolose" per la propria identità, contaminanti, o

³ Certo un approccio normativo di tutela molto più severo del bene comune è essenziale poiché non si può attendere che mentre si sviluppano consapevolezza di essere parte e processi di inclusione sociale i beni comuni vengano distrutti (ma se non si è si legiferato con maggiore severità è perché la politica italiana non ha percepito il valore inestimabile dei beni comuni ed ha avuto paura di stanare gli italiani dal "particolare", così come relativamente all'istruzione l'ultima cosa che si insegna è l'educazione civica).

comunque "altro" con cui si ha poco da spartire: così il nonprofit si ritira dal terreno di gioco prima ancora di iniziare la partita.

Una scarsa "qualità del contesto" per le persone lo è quasi sempre anche per le imprese: pensiamo alla criminalità o ad un contesto pervaso da generale disonestà; alla carenza di capitale cognitivo e dei "saper fare locali"; di scuole di formazione; alla scarsa qualità di trasporti e comunicazioni; a beni e servizi sociali e non; alla scarsa qualità della pubblica amministrazione; alla assenza di reti formali ed informali quali circoli, associazioni sociali o di rappresentanza degli interessi; alla mancanza circuiti sociali di svago, sport, cultura. Tutti fattori che penalizzano entrambi gli attori, persona ed impresa.

In tale ottica si rafforzano il fondamento di CSR e cittadinanza di impresa sia delle ONP che delle For Profit come tutt'altro dal marketing e comunicazione, bensì come valore profondo ed "ecologico" prima che etico, della necessità di "esistere" e svilupparsi in un contesto sociale da migliorare a vantaggio di tutti. Di radicarsi in un ambiente sano, da rendere sempre più fertile in termini di capitale umano, cognitivo e sociale.

Quali punti di collaborazione tra profit e non profit?

A differenza che nel contesto dell'economia industriale, nell'economia relazionale, della conoscenza e dell'informazione, le richieste del cittadino, sempre più complesse, non riescono più a trovare risposta da parte del solo stato (fallimento del welfare state), né è sufficiente il solo terzo settore (che pure risponde in modo crescente, tanto che si parla sempre di + di welfare civile), vi sono delle tematiche trasversali ai settori che "stracciano" la tradizionale impermeabilità fra di essi.

Da un punto di vista "teorico" il percorso è: dalla **cittadinanza classica**, in cui i cittadini delegano allo stato la tutela dei propri diritti, si passa alla **cittadinanza attiva** in cui il cittadino è soggetto attivo e ciò si manifesta e coincide con il boom dell'associazionismo e di fenomeni come quello di Beppe Grillo.

Quindi, alla **cittadinanza d'impresa** ovvero con l'assunzione da parte delle imprese, innanzitutto, di responsabilità e coscienza del proprio ruolo che si traducano, poi, in strategie consapevoli, coerenti e strutturate di RSI. Questi tre passaggi coincidono con un crescente dialogo fra i settori.

I confini si fanno quindi sempre più labili poiché tutti e tre i settori devono rispondere alle stesse richieste dei cittadini e delle istituzioni internazionali e sottostare al loro giudizio.

Forte e noto è il sostegno del non profit nei processi di inclusione sociale, in particolare nell'accoglienza, nella difesa dei diritti, nell'avviamento a percorsi di cittadinanza. Basti pensare al ruolo di organizzazioni come l'ACMID- l'Associazione delle donne Marocchine diretta da Souad e Dounia Ettaib, per la tutela di genere. Chiaro il rapporto con PA ed enti locali.

Meno esplorato è il rapporto tra non profit ed aziende. Se alle aziende viene chiesto di mettersi in ascolto delle diversità, **il settore non profit da sempre attento alla cultura della diversità, può mettersi in relazione con esse per facilitare proprio quel rapporto di scambio e conoscenza necessario affinché le politiche dell'organizzazione possano facilitare non solo l'inserimento ma anche lo sviluppo dell'individuo lavoratore.**

Viene allora in mente, tenendo presente che in Italia sono in aumento i **lavoratori stranieri, disabili e la femminilizzazione del lavoro**, quanto potrebbe essere importante un progetto condiviso tra aziende e ONP che promuovono l'inserimento lavorativo di questi soggetti. Dei casi di buone prassi hanno riguardato la gestione "non profit" di nidi aziendali, o di mense.

Chi si occupa di target particolari potrebbe veicolare all'azienda le proprie conoscenze sugli stessi casi come l'azienda potrebbe raccontare le **buone prassi** istituite per facilitare l'inserimento lavorativo di tali persone.

Il non profit può supportare il for profit con la propria sensibilità e capacità di ascolto e dialogo, con la propria tradizionale attenzione alle differenze, con la tradizione di una governance condivisa.

Il for profit può supportare il non profit con l'attenzione al merito e la valorizzazione anche economiche delle differenze.

Riteniamo che il diversity management si inserisca a pieno titolo all'interno di un contesto più ampio che è quello della responsabilità sociale delle imprese, soggetti economici tenuti a fare profitto tutelando gli stakeholders nelle loro diversità.

Il "diversity manager" deve essere un professionista dotato di una sensibilità tipica del nonprofit, ma anche del senso del "risultato economico". Capace di porre l'individuo al centro ma sempre considerandolo in un contesto economico da mantenere competitivo. Capace di percepire le qualità e mostrare come esse siano utili all'azienda. Capace di far percepire i vantaggi essenziali in termini di miglioramento del clima interno, attrazione dei talenti, adattamento alle funzioni aziendali, articolazione delle risposte e del problem solving. In ultimo, far comprendere che l'integrazione e la buona gestione delle diversità è un investimento a costo zero in CSR e comunicazione in quanto sicuro ritorno di valore sul brand, sulle relazioni interne ed esterne e su quelle istituzionali.