

“Oltre il diversity management: nuove sfide per la formazione all’integrazione della diversità”

Partendo dall’assunto che le persone sono il patrimonio centrale di un’organizzazione, l’approccio del “*Diversity Management*” si pone l’obiettivo di sensibilizzare il management alle esigenze “soggettive” dei singoli lavoratori ipotizzando modalità di sviluppo dei diversi potenziali e rifiutando l’idea di una visione della popolazione organizzativa come un “insieme indifferenziato”.

I dati parlano chiaro: il Dossier Caritas-Migrantes 2009 focalizza la presenza di stranieri residenti quotandola 4,5 milioni di persone che producono il 9,5% del PIL. Parliamo quindi di un fenomeno - la diversità etnica e culturale - che ha crescenti dimensioni ed acquista caratteri di emergenza.

I *driver* che generano per le organizzazioni il bisogno di acquisire politiche di *Diversity* nell’ambito della strategia aziendale dipendono da tre ordini di fattori: quelli di tipo *normativo*, quelli di tipo *statistico-demografico* e quelli di tipo *economico-organizzativo*. Il quadro di riferimento normativo è caratterizzato dalle direttive europee per la parità di trattamento delle persone indipendentemente dalla razza e dall’origine etnica (2004/43 CE, che in Italia sono state attuate tramite il D.L. 215 del 2003) e le norme relative alla parità di trattamento in materia di occupazione e di condizione di lavoro (2000/78/CE attuate tramite D.L.216).

Grazie a questo quadro normativo, le *policy* per il *diversity management* diventano condizione - dichiarata e promossa a livello europeo - per la lotta alla discriminazione delle persone “portatrici” di diversità nei luoghi di lavoro e per la creazione di una cultura dell’accoglienza in una società sempre più multietnica.

L’approccio prescelto, in un recente volume (“*Formare al management della diversità, nuove competenze e apprendimenti nell’impresa*”, Guerini e Associati Editore, Milano, 2010), cerca di individuare più ampi confini del Diversity management rispetto all’approccio organizzativistico-gestionale nella considerazione di un *forte impatto formativo-culturale*. Con questo termine si vuole intendere l’idea di un approccio caratterizzato da istanze etico-deontologiche correlate alla centralità della persona nelle organizzazioni. L’obiettivo del volume è di riflettere in un’ottica più ampia di quella organizzativistica sul tema e di raccogliere *buone pratiche* di gestione ed un approccio metodologico in ambito formativo.

L’approccio alla nuova diversità può anche essere interpretato come un aspetto del comportamento responsabile delle imprese e rientra nella cosiddetta *Corporate social responsibility* perché implica la condivisione di un codice etico e un processo continuo di *audit* della cultura interna.

Queste considerazioni rendono bene il significato complesso del tema e le numerose correlazioni con pressoché ogni aspetto della vita d’impresa (cultura, formazione, ecc). Nel volume si sottolinea l’esigenza di “incontrare la diversità” come condizione di crescita della società civile. Si pongono, dunque, alcune questioni aperte tra cui le seguenti: quale dimensione ha assunto la presenza di lavoratori qualificati di etnie e religioni diverse nelle sedi italiane di alcune grandi aziende del credito? Quali sono le politiche e le strategie per accompagnare le possibilità di integrazione delle culture in azienda? Come vedono le parti sociali il problema del sostegno alla diversità nei luoghi di lavoro? È possibile e come fare formazione per allenare le persone a convivere con la diversità¹?

Il problema serio è avviare politiche di ascolto della diversità, *audit*, formazione e sostegno all’integrazione culturale fino a far sì che *la diversità diventi parte integrante della vision aziendale*. Per i direttori del personale si tratta di comprendere come garantire il dialogo culturale per sostenere il benessere organizzativo. Una delle soluzioni possibili dal punto di vista dei processi di

¹ Il CEFORC, *Centro di Ricerca per la formazione continua & la comunicazione*, istituito presso l’Ateneo Roma Tre e diretto dalla Prof.ssa Alessandrini, ha sviluppato un Osservatorio sulla Formazione al Diversity Management (ForDim) che svolge attività di ricerca e formazione nel settore.

cambiamento è l'investimento in policy di costruzione di *comunità di pratica* centrate sulla condivisione di pratiche di lavoro e di costruzione di repertori culturali condivisi².

Il *diversity management* - in definitiva - può essere compreso all'interno di un contesto più ampio che è quello della responsabilità sociale delle imprese, che principalmente mira a fare profitto tutelando allo stesso tempo gli *stakeholders*. In questo quadro la gestione della diversità - intesa nelle sue diverse caratterizzazioni dal genere all'*ageing*, alla etnicità - è un'iniziativa fondamentale per favorire la responsabilità sociale e migliorare la qualità della vita delle persone sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

In altri termini occorre creare le condizioni perché ogni persona al di là delle differenze di cui è portatore possa realizzare il proprio potenziale.

La considerazione dei processi d'internazionalizzazione delle popolazioni organizzative, e delle conseguenze dei mutamenti demografici è un tema, dunque, che implica *nuove responsabilità* nelle funzioni HR in particolare nei riguardi di chi occupa ruoli di direzione: non si tratta solo di gestire i problemi relativi ai ritmi di lavoro, alle festività o ancora all'organizzazione delle mense, all'organizzazione dell'*education*, ecc. ma di avviare - a livello organico e sistematico - *policy di ascolto e di armonizzazione della diversità* sia attraverso strumenti di *audit* che di formazione e di sostegno all'integrazione culturale.

Per contattare l'Autrice Giuditta Alessandrini (Università degli studi di Roma Tre)
g.alessandrini@uniroma3.it

² Cfr. il volume di G. Alessandrini, *Comunità di pratica e società della conoscenza*, Carocci Editore, Roma, 2007.