

## ***Oltre il diversity management:***

### **nuove sfide per la formazione verso l'armonizzazione delle diversità**

*Giuditta Alessandrini\**

Partendo dalla considerazione che le persone sono il patrimonio centrale di un'organizzazione, l'approccio "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, dunque, l'idea di una visione della popolazione organizzativa come un "insieme indifferenziato".

#### *1. I Driver delle politiche di diversity*

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 cfr: la scheda di approfondimento allegata al capitolo). 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.

I dati parlano chiaro: il Dossier *Caritas - Migrantes* 2009 riporta il dato di una presenza significativa di stranieri residenti in Italia 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 nuovi e di emergenza.

L'approccio che ho deciso di seguire, in un recente volume (*Formare al management della diversità, nuove competenze e apprendimenti nell'impresa*, Guerini e Associati, Milano 2010), si è posto l'obiettivo di individuare confini *più ampi* del *Diversity management* rispetto all'approccio in qualche modo tradizionale

---

\* Giuditta Alessandrini è professore ordinario di pedagogia sociale e del lavoro e presidente del Corso di Laurea Magistrale Interclasse in "Scienze Pedagogiche e Scienze dell'Educazione degli Adulti e Formazione Continua" presso la Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università degli Studi Roma Tre. E' direttore del Master di I livello a distanza GESCOM "Gestione e sviluppo della conoscenza nell'area delle risorse umane" ([www.master-gescom.it](http://www.master-gescom.it)) e del Centro di Ricerca CEFORC "Formazione continua & Comunicazione" (<http://www.ceforc.eu>).

di taglio organizzativistico-gestionale ipotizzando, dunque, la considerazione di un *forte impatto formativo-culturale*.

Con questa espressione 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 stato anche quello di raccogliere *buone pratiche* di gestione ed un approccio metodologico in ambito formativo. L'approccio alle nuove 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). La tesi sviluppata pone *in primis* l'esigenza di "incontrare la diversità" come condizione di crescita della società civile.

## *2. Le politiche di valorizzazione della diversità come parte di un approccio ispirato all'Economia del benessere*

In questo quadro si collocano importanti eventi e iniziative a carattere mondiale che dimostrano la necessità e l'urgenza di una revisione radicale dei criteri delle scelte economiche e sociali in senso etico e della discesa in campo di una nuova classe dirigente che ne condivida gli obiettivi e sappia metterli in pratica.

Indicazioni e principi che trovano attuazione nell'Economia del benessere che, come è noto, restituisce un ruolo fondamentale al concetto di sviluppo economico legato al progresso sociale<sup>1</sup>.

Nell'Economia del benessere<sup>2</sup> trovano spazio non solo le necessità di tutti i componenti della popolazione, nessuno escluso, ma viene riassegnato un valore fondamentale alle qualità umane, alle competenze, al contributo che i punti di vista "differenti" – e in particolare quello di Genere trasversale a tutti gli altri – possono fornire nell'individuazione di obiettivi e nelle modalità per raggiungerli. Doti che possono rivelarsi utili anche, e forse soprattutto, nelle posizioni decisionali, in tutti gli ambiti e a tutti i livelli.

La Commissione composta da Fitoussi, Sen e Stiglitz chiede uno spostamento di attenzione da un sistema orientato sulla misurazione della produzione ad uno incentrato sul benessere delle generazioni attuali e di quelle future in un contesto globale di sostenibilità. Intende, inoltre, responsabilizzare tutti i tipi di organizzazione sulla comprensione dell'impatto delle loro attività sia sulla società che sull'ambiente, con l'obiettivo di programmare uno sviluppo economico compatibile con gli ecosistemi.

---

<sup>1</sup> Sen A.K., *Etica ed Economia*, La Terza, Roma-Bari 2002, p. 41.-72.

<sup>2</sup> Cfr. Stiglitz J.E., Sen A.K., Fitoussi J.P., *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*. Il rapporto è liberamente scaricabile dal sito: [www.stiglitz-sen-fitoussi.fr](http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr).

In definitiva la *sostenibilità* è considerato un criterio di sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere le possibilità delle generazioni future di soddisfare *propri* bisogni<sup>3</sup>.

Il problema serio è avviare politiche di ascolto della diversità, di *audit*, di 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.

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 della diversità* sia attraverso strumenti di *audit* che di formazione e di sostegno all'integrazione culturale.

### *3. Il divario dei tassi di occupazione uomo/ donna*

Nel confronto con gli altri Paesi, l'Italia registra ancora il maggior divario tra il tasso di disoccupazione femminile e quello maschile. Ma è soprattutto il tasso di occupazione, oggi distante di quasi 15 punti percentuali dagli obiettivi fissati a Lisbona per il 2010, a destare allarme. Meno di una donna su due in età di lavoro ha una occupazione regolare.

La disparità rispetto agli altri Paesi si concentra prevalentemente nel Mezzogiorno, dove ben tre donne su quattro in età di lavoro sono senza lavoro. In queste aree del Paese ben poco potrebbe una tassazione differenziata per genere visto che qui il problema non è tanto quello della offerta di lavoro femminile quanto, semmai, la scarsa domanda di lavoro e la mancanza di reali opportunità di impiego nella economia regolare.

Tutte le (poche) proposte oggi in discussione meritano indubbiamente attenzione e approfondimento, non solo per i vincoli imposti dal diritto comunitario della concorrenza – che vieta politiche di incentivazione economica selettive e differenziate per genere – ma anche per privilegiare un approccio pragmatico e reversibile.

---

<sup>3</sup> Freni V., *I risultati della Commissione "Stiglitz, Sen, Fitoussi"*, in "ARPAT Toscana News", n. 229, 30 novembre, 2009.

Lo stesso solenne principio di parità di trattamento retributivo tra uomo e donna, sancito dal Trattato istitutivo della Comunità Europea, trova invero spiegazione nel timore di forme di *dumping* sociale legate a un più basso costo del lavoro femminile. E anche il legislatore italiano, con riferimento al contratto di inserimento al lavoro delle donne, si è recentemente mosso con particolare cautela, riservando una riduzione differenziata per genere della aliquota contributiva alle sole aree del Mezzogiorno, conformemente al regolamento comunitario vigente in materia di aiuti di Stato.

Non si può del resto non riflettere sulle ragioni della fallimentare esperienza della legislazione in materia di pari opportunità tra uomo e donna.

L'attuale normativa costituisce un chiaro esempio dei limiti presenti in interventi poco selettivi e soprattutto poco attenti all'obiettivo di un generale miglioramento delle *performance* del mercato del lavoro che colloca il nostro Paese tra i peggiori anche per i tassi di occupazione maschile. Quando è invece vero che, negli ultimi anni, proprio l'Italia ha registrato un incremento del tasso di occupazione femminile superiore alla media degli altri Paesi.

La tecnica degli incentivi può avere una preziosa funzione congiunturale per la soluzione di problemi specifici del mercato del lavoro, ma non può rappresentare, di per sé, la scorciatoia per la soluzione di problemi strutturali e culturali.

Nel caso della occupazione femminile, le questioni da affrontare vanno ben oltre l'ambito di incidenza delle politiche fiscali, riguardando contestualmente le politiche di *sostegno alla famiglia*, le politiche di *accesso alla istruzione e alla formazione professionale*, le politiche *previdenziali e del lavoro*, le politiche *sociali ed educative* in senso lato e anche un migliore coordinamento tra i tempi di vita e i tempi di lavoro. La loro soluzione non può che dipendere da un approccio di genere integrato e trasversale a tutte le politiche pubbliche.

Particolare rilievo può assumere l'evoluzione della contrattazione collettiva e della prassi aziendale con riferimento alla flessibile modulazione dell'orario di lavoro oggi consentita dal cambiamento dei tradizionali modelli produttivi seriali e dalla trasformazione terziaria.

Piccoli ma significativi aggiustamenti nel rigido orario di lavoro possono consentire a molti la conciliazione tra tempi di lavoro e di famiglia senza compromissione delle possibilità di carriera. La stessa contrattazione può utilmente definire il quadro di riferimento entro il quale consentire anche accordi individuali tarati sulle specifiche esigenze delle parti del rapporto di lavoro.

*La diversità è dunque fonte di valore e di nuove significazioni*: tra queste i processi di inclusione e di benessere organizzativo.

Quest'ultimo è soprattutto *possibilità di esprimersi e di partecipare nel gruppo* e nelle situazioni di lavoro offrendo il contributo cognitivo ed emotivo.

Occorre *creare le condizioni* perché ogni persona al di là delle differenze di cui è portatore *possa realizzare il proprio potenziale*.

#### 4. Buone pratiche

La sfida del futuro per le *policies* di *people management* – credo – sia la capacità di integrare e valorizzare le diversità.

I numerosi casi che ho raccolto nel mio lavoro testimoniano, pur tra luci ed ombre, l'avvio di un nuovo interesse autentico alla tematica della diversità.

Una delle caratteristiche e dei maggiori punti di forza del capitale umano UniCredit – ad esempio – è rappresentato dalla “diversità” come confermato anche dalla rappresentazione ufficiale del Gruppo che al 31/12/2008 riportava il 33% del personale del Gruppo su perimetro Italia, il 26% in altri paesi CEE, il 13% in Germania, il 12% in Polonia, il 10% in Turchia ed il 6% in Austria<sup>4</sup>.

UniCredit ha deciso di impegnarsi con forza in questa direzione perché ritiene che una presenza maggiore di donne nelle posizioni di vertice aumenterà la competitività del Gruppo.

UniCredit ha elaborato una strategia di crescita fondata nella capacità di riconoscere il valore e la forza della diversità, non solo di genere.

Recentemente è stato introdotto un sistema di rilevazione (KPI) a livello di Gruppo e di singole Divisioni volto a sensibilizzare i manager al tema, favorire la diffusione di una cultura di Diversity e monitorare il trend di crescita delle donne in posizioni apicali e all'interno dei processi e programmi di sviluppo interno..

“Nel mondo UniCredit, al 31/12/2008, a fronte di una presenza femminile pari al 58% del totale dei dipendenti, troviamo il 4% di donne nel CdA della Holding<sup>5</sup>. Ad Aprile 2009, una nuova nomina ha incrementato il dato nel CdA della Holding al 9%<sup>6</sup>”.

Tra le diverse iniziative a sostegno di una politica dell'integrazione della diversità, l'istituzione di un network di donne “UWIN - UniCredit Women's International Network” (finalizzato alla formazione di una community di donne interessate a investire sul proprio sviluppo professionale) al fine di favorire lo scambio e il confronto delle competenze e modelli di leadership.

Un'altra iniziativa per aggregare la componente femminile a livello internazionale, è lo sviluppo di “Road show” quale acceleratore per la promozione e la creazione di un women's network.

#### 5. La leadership femminile come vantaggio

Le donne sono *più pronte* alle trasformazioni del modo di lavorare richieste oggi? In particolare il riconoscimento del valore delle differenze di genere, per la loro trasversalità ma anche per l'esclusione dalle attività decisionali che le ha caratterizzate, può garantire un rinnovamento profondo e radicale <sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> Fonte: *Bilancio di Sostenibilità 2008* ([www.unicreditgroup.eu](http://www.unicreditgroup.eu)).

<sup>5</sup> Dati del Bilancio al 31 dicembre 2008.

<sup>6</sup> I dati riportati qui provengono dal capitolo scritto da Daniela Palmucci sull'esperienza Unicredit nell'ambito del mio volume miscelaneo già citato.

In quest'anno due grandi riviste *Economist* e *Time* hanno messo la *leadership* femminile in prima pagina.

In America le donne sono la metà della popolazione occupata. In Italia siamo all'ultimo posto per l'occupazione femminile ed alla stessa stregua occorre dire che la donna italiana ha un numero di figli inferiore alle francesi e lavora meno. La tesi della valorizzazione della parità come *fattore di crescita economica* è in progressiva rilevanza.

È indubbio che il 21° secolo veda come uno dei temi centrali quello dello sviluppo del lavoro femminile.

Il libro di Avivah Wittenberg – Cox, “*Rivoluzione Womenomics*” – è diventato un *cult* negli Stati Uniti in quanto la tesi sostenuta è che la valorizzazione delle donne non è solo condizione di equità ma costituisce in effetti uno strumento di sviluppo economico della società. La riduzione degli squilibri potrà in effetti automaticamente innalzare il Pil.

Al di là di questa tesi è indubbio che il modo di lavorare attuale è vicino al modo di essere delle donne: ad esempio il peso dato alla fiducia ed alla relazionalità, l'attenzione al risultato al di là del rispetto di compiti formali<sup>8</sup>.

Il lavoro liquido (nella metafora di Bauman) è congeniale alle donne. La messa in crisi del modello manageriale dominante di leadership di ispirazione maschile è un fenomeno evidente nel lavoro liquido. Basti pensare ad esempio all'empatia o alla tolleranza dell'incertezza e del rischio o ancora al saper lavorare in team o ancora la sensibilità alla sostenibilità.

Le skills femminili sono dunque complementari a quelle maschili? La domanda è “esiste un talento al femminile?”.

Una tesi ben accreditata è che le donne tendono a realizzare quello che possiamo definire “il potere del fare”, gli uomini viceversa sono attratti dal “potere del dominare” ovvero come dire che le donne sono caratterizzate dall'autorevolezza personale piuttosto che dall'autorità di ruolo.

Nelle donne manager non c'è scissione tra ruolo e persona, il che significa che la realizzazione nel lavoro è importante ma non totalizzante.

Le donne non amano rigidità e ritualità. La presenza fisica richiesta in ufficio è, purtroppo (e talvolta senza ragione) illimitata. E quindi contestata dalle donne che preferirebbero un superamento del binomio presenza ovvero impegno, per ritmi di lavoro più flessibili ed adatti a gestire la pluralità dei ruoli che le compete. I nuovi stili di lavoro digitale consentono approcci più flessibili ed a misura di una qualità della vita possibile.

---

<sup>7</sup> Per un approfondimento sulle possibilità delle donne di incidere sulla riorganizzazione socio-politico-economica, si veda Ferrera M., *Il Fattore D. Perché il lavoro delle donne farà crescere l'Italia*, Mondadori, Milano 2008. Si vedano anche sul sito di Corrente rosa – [www.correnterosa.org](http://www.correnterosa.org) – gli atti del convegno internazionale “*Womenomics*”, Camera dei Deputati, Sala delle Colonne, Roma, 23 aprile 2009.

<sup>8</sup> Cfr sul tema il numero 3/2010 di *Impresa* dedicato al tema “*Fattore donna*”.

La differenza femminile è soprattutto nella capacità di ragionare al di là di pregiudizi su di un agire concreto. Il che significa anche prevalenza della persona sul ruolo meno “gabbia d’acciaio” (per usare la nota metafora *weberiana*) più “meta modello”.

#### 6. Prospettive emergenti

Una recente indagine realizzata da Federmanager ipotizza che il futuro sia nelle mani delle donne manager, più giovani, istruite ed anche più preparate a gestire la complessità del lavoro<sup>9</sup>. Anche se il rapporto tra dirigenti donne e dirigenti uomini è ancora di uno a sei, fra i quadri la popolazione cresce in favore delle donne.

Ciò che frena la carriera delle donne è la maternità e la dimensione dell’azienda, mentre si confida poco sul valore di una norma che imponga le quote rosa nei CDA.

È interessante anche ricordare che dall’indagine di Federmanager emerge che il gap retributivo a sfavore delle donne si sia progressivamente ridotto negli ultimi tempi.

Il contesto lascia ben sperare ma il punto di svolta è nella possibilità delle donne di raggiungere livelli di qualificazione crescenti attraverso iniziative formative e dimensioni di consapevolezza adeguate.

Mi preme sottolineare anche due iniziative che intendono costituire un supporto al bisogno di ricerca e formazione nel settore.

A Roma, l’Osservatorio Interuniversitario sugli studi di Genere, Parità e Pari Opportunità, recentemente istituito<sup>10</sup>, ha l’obiettivo di realizzare ricerche e studi in ottica di genere e di mettere in rete e diffondere esperienze e azioni già realizzate da università e centri di ricerca.

L’Osservatorio, nato dalle tre università romane Roma Tre, Sapienza e Tor Vergata, ma aperto al contributo di ogni altro centro di ricerca che ne condivida gli obiettivi, si propone di fornire un servizio scientificamente qualificato, ad enti e istituzioni nazionali e internazionali su tematiche relative allo sviluppo e alla valorizzazione del cosiddetto capitale umano e della formazione permanente (*life long learning*). Obiettivi che possono dimostrarsi particolarmente utili nell’affermazione del *diversity management* al fine di creare sinergie e proposte operative con attori attivi nelle attività produttive, del credito e

---

<sup>9</sup> Sull’indagine cfr anche l’articolo di Vito de Ceglia pubblicato su Repubblica il 22 novembre 2010 “*Donne manager, il futuro è loro, l’offensiva rosa arriva in azienda*”.

<sup>10</sup> L’Osservatorio sugli studi di Genere, Parità e Pari Opportunità (GIO) è stato presentato ufficialmente a Roma, il 5 novembre 2009 nella Sala della Protomoteca in Campidoglio, alla comunità istituzionale e accademica, al pubblico interessato a studi e politiche in ottica di Genere e alla stampa. Presidente dell’Osservatorio, che ha sede legale e amministrativa presso il Dipartimento di Filosofia dell’Università Roma Tre, è Francesca Brezzi, docente di Filosofia morale e Filosofia della differenza e Delegata del Rettore dell’Università Roma Tre per le Pari Opportunità. Il Consiglio Scientifico è composto, oltre che dalla Presidente, dalle professoresse Marisa Ferrari Occhionero, Delegata del Rettore dell’Università di Roma Sapienza, Gabriella Giganti, Delegata del Rettore dell’Università Tor Vergata, dalle presidenti dei CPO delle tre università: Laura Silvestri, Fabrizia Somma, Maria Chiara Turci e da Elisabetta Strickland. La Segreteria Scientifica è composta da Laura Moschini e Mariella Nocenzi. Per informazioni sulla manifestazione inaugurale e sugli eventi già realizzati è attivo il sito: [www.genderunivobs.it](http://www.genderunivobs.it).

istituzionali. In particolare, l'azione formativa che l'Osservatorio si propone riguarda la rimozione di ostacoli che rendono difficoltoso o addirittura impediscono alle capacità individuali di affermarsi.

IL Ceforc, Centro di ricerca universitario in ambito formativo (diretto da chi scrive) ha anche istituito un luogo per l'approccio alle iniziative di accompagnamento di politiche di integrazione dal punto di vista prevalentemente formativo utilizzando metodologie validate ispirate al modello della Comunità di pratica (<http://www.ceforc.eu>).

Una delle soluzioni possibili dal punto di vista dei processi di cambiamento è infatti, l'investimento in policy di costruzione di *comunità di pratica* centrate sulla condivisione di pratiche di lavoro e di costruzione di repertori culturali condivisi<sup>11</sup>.

La capacità di integrare e valorizzare la diversità è la vera sfida delle generazioni future.

## Bibliografia

- AA.VV., *Fattore donna*, in "Impresa", 3/2010
- Alessandrini G., *Comunità di pratica e società della conoscenza*, Carocci-Le Bussole, Roma 2007
- Alessandrini G., *Formare al management della diversità. Nuove competenze e apprendimenti nell'impresa*, Guerini & Associati, Milano 2010
- Ambrosini M., *La fatica di integrarsi*, Il Mulino, Bologna 2001
- Arendt H. (1958), *Vita activa. La condizione umana*, trad. it., Bompiani, Milano 1994
- Bauman Z., *Vita liquida*, Laterza, Roma-Bari 2006
- Beck U., *Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro*, Einaudi, Torino 2000
- Bodega D., *Organizzazione e cultura*, Guerini e Associati, Milano 1997
- Cambi F., *Intercultura, fondamenti pedagogici*, Carocci, Roma 2001
- de Ceglia V., *Donne manager, il futuro è loro, l'offensiva rosa arriva in azienda*, in "La Repubblica", 22 novembre 2010
- Dore R., *Il lavoro nel mondo che cambia*, Il Mulino, Bologna 2004
- Ferrera M., *Il Fattore D. Perché il lavoro delle donne farà crescere l'Italia*, Mondadori, Milano 2008
- Freni V., *I risultati della Commissione "Stiglitz, Sen, Fitoussi"*, in "ARPAT Toscana News", n. 229, 30 novembre, 2009
- Latouche R., *L'occidentalizzazione del mondo*, Bollati Boringhieri, Torino 1992
- Leuzzi, *Allargare gli orizzonti della razionalità*, Paoline, Roma 2008
- Negri A., *Filosofia del lavoro*, Marzorati, Milano 1980
- Riftkin J., *L'era dell'accesso*, Mondadori, Milano 2000
- Sen A.K., *Etica ed Economia*, Laterza, Roma-Bari 2002
- Stiglitz J.E., *La globalizzazione che funziona*, Einaudi, Torino 2006
- Stiglitz J.E., Sen A.K., Fitoussi J.P., *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress* ([www.stiglitz-sen-fitoussi.fr](http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr))
- Tomlinson J., *Sentirsi a casa nel mondo*, Feltrinelli, Milano 2001
- Touraine A., *Libertà, uguaglianza, diversità*, Il Saggiatore, Milano 2009
- Wieviorka M., *La diversité*, éd. Robert Laffont, Paris 2008

---

<sup>11</sup> Cfr. il volume di Alessandrini G., *Comunità di pratica e società della conoscenza*, Carocci-Le Bussole, Roma 2007.