

Diversity Management, una strada aperta verso nuovi orizzonti.

Per introdurre alcune brevi riflessioni in tema di Diversity Management troviamo interessante riportare un racconto, L'Elefante e la giraffa (tratto da R. Roosevelt Thomas, 1999, *Building a House for Diversity*. New York, et.al.: American Management Association, pp. 3-5.)

In una piccola comunità di periferia, una giraffa aveva una casa nuova, costruita in maniera da rispondere ai bisogni della sua famiglia. Era una casa meravigliosa per giraffe con soffitti e porte altissimi. Finestre alte assicuravano la massima illuminazione e una buona visibilità, proteggendo al tempo stesso la privacy della famiglia. Strette anticamere consentivano di salvare spazio senza compromettere la praticità. Era talmente ben fatta che vinse il premio nazionale "casa per giraffe dell'anno". I proprietari erano davvero fieri.

Un giorno la giraffa, mentre lavorava nella falegnameria nel seminterrato, guardò fuori dalla finestra. Un elefante camminava sulla strada. "Lo conosco" pensò la giraffa.

"Abbiamo lavorato insieme. Anche lui è un eccellente falegname. Credo proprio che lo inviterò a visitare il mio nuovo negozio. Forse possiamo anche lavorare su alcuni progetti". Così la giraffa si affacciò alla finestra e invitò l'elefante a entrare.

L'elefante era contentissimo. Gli era piaciuto lavorare con la giraffe e non vedeva l'ora di conoscerla meglio. Inoltre, sapeva della falegnameria e aveva voglia di vederla. Si avvicinò alla porta del seminterrato, aspettando che gli aprissero.

"Entra, entra" disse la giraffa. Immediatamente, andarono incontro ad un problema.

L'elefante mise la testa dentro, ma non riuscì ad andare oltre.

"E' stata una buona idea realizzare una porta espansibile" disse la giraffa. "Dammi un minuto e risolverò il problema". Rimosse alcuni cardini e pannelli per permettere all'elefante di entrare.

I due amici si stavano raccontando allegramente aneddoti di falegnameria quando la moglie della giraffa fece capolino nel seminterrato e chiamò il marito "Al telefono, caro, è il tuo capo."

"E' meglio che vada a rispondere di sopra nello studio" disse la giraffa all'elefante.

"Fai come se fossi a casa tua. Potrebbe volerci un po'."

L'elefante si guardò attorno, vide un pezzo semilavorato sul tornio che si trovava dall'altro lato della stanza e decise di andare a vedere. Come si mosse verso la porta che portava al negozio, sentì un rumore portentoso. Si girò grattandosi la testa. "Magari raggiungo la giraffa di sopra" pensò. Come iniziò a salire le scale, i gradini cominciarono a scricchiolare. Saltò giù e cadde contro il muro. Anche questo cominciò a cedere. Appena si sedette, scioccato e triste, la giraffa scese le scale.

"Cosa diavolo stai facendo?" chiese la giraffa stupita. "Stavo cercando di fare come se stessi a casa mia" disse l'elefante.

La giraffa si guardò attorno. "Okay, vedo dov'è il problema. La porta è troppo stretta. Dovremmo rendere te meno ingombrante. C'è una palestra qui vicino. Se facessi qualche lezione lì, torneresti in forma."

“Forse”, disse l’elefante, poco convinto.

“E le scale sono troppo fragili per sopportare il tuo peso”, continuo la giraffa. “Se prendessi lezioni di danza la sera, sono sicura che avresti un passo più leggero. Spero davvero lo farai. Mi piace averti qui.”

“Forse”, disse l’elefante . “Ma per essere sincero, non sono sicuro che una casa pensata per una giraffa possa ospitare un elefante senza modifiche sostanziali.”

- **Oltre la tutela formale della Diversità, la Persona.**

Dopo la lettura, spontanea **una prima riflessione**: è possibile LAVORARE, per costruire, insieme, una casa/impresa che non si limiti a rispettare le diversità, ma ne superi la stessa accezione ricercando, nei talenti innati della Persona intesa come essere unico e irripetibile, le migliori ricchezze per un effettivo sviluppo ?

La risposta, a nostro avviso, non può che trovare riscontro positivo anche se le incognite, in questo cammino, non sono poche e forse ancora non tutte facilmente superabili, in particolare in un contesto socio economico non ancora maturo per accettare dei cambiamenti talvolta radicali .

Le fondamenta sono state gettate; la normativa nazionale ed europea ha segnato ormai da tempo, in realtà non lontanissimo, le basi per edificare non una semplice casa ma un solido e nuovo palazzo.

Sono numerose le disposizioni emanate **a tutela** della diversità dell’individuo inteso sia come generico soggetto giuridico titolare di diritti e doveri, sia soggetto/lavoratore inserito nel processo produttivo.

In Italia, ad esempio, la parità di retribuzione, già prevista dall’art. 37 della Costituzione, fu garantita proprio per effetto della normativa comunitaria, dalla legge 9 dicembre 1977 n. 903 sulla parità di trattamento tra uomini e donne in materia di lavoro.

In seguito alla direttiva 96/34/ce sui congedi parentali, ancora l’Italia, che aveva già previsto i congedi parentali nella legge 903/77, perfezionò tale disciplina con la legge 8 marzo 2000 n. 53 contenente “ Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura ed alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città “.

Ed ancora grazie alla direttiva 200/43/CE del 29 giugno 2000 (attuata nel nostro paese con dlgs del 9 luglio 2003, n. 215) oggi si vieta qualsiasi discriminazione diretta o indiretta a causa della razza o della origine etnica; ed ancora con la direttiva 200/78/CE del novembre 2000 (da noi attuata con dlgs 9 luglio 2003 n. 216) si

stabilisce un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro, vietando la discriminazione nel campo dell'occupazione e delle condizioni di lavoro sulla base della religione o delle convinzioni personali, degli handicap, dell'età o delle tendenze sessuali.

E così a seguire, sino a giungere alla recentissima legge 120/2011 entrata in vigore nell'agosto 2012 che impone che gli organi sociali in scadenza delle società quotate, dovranno essere rinnovati riservando almeno un quinto dei posti alle donne, in seguito si salirà a un terzo. Per una volta l'Italia precede e non insegue.

Alla base di queste e altre numerose norme che, come abbiamo visto, sono volte a **tutelare “ la diversità “** nelle sue più variegate forme, trovano radice negli articoli, di fonte costituzionale, fondamentali per lumeggiare sul tema.

Soffermiamo per il momento la nostra attenzione su uno di questi, l'**art. 3 Cost.** che testualmente recita :

Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua e religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali.

E' compito della repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che limitando la libertà e l'eguaglianza tra cittadini impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, sociale ed economica del paese.

In tale articolo compaiono quattro enunciazioni distinte che così possono formularsi:

- Il principio di pari dignità sociale
- Il principio di eguaglianza dinanzi alla legge (o eguaglianza formale)
- Il divieto di talune discriminazioni specificatamente indicate
- Il principio di eguaglianza sostanziale.

Il principio di eguaglianza sostanziale, di cui al II comma dell'art. 3, talvolta qualificato come la *supernorma* dell'intero testo costituzionale ¹, è certamente il più ricco di significati politici fra tutti quelli che la Costituzione propone agli italiani.²

Contrariamente a quanto è stato ritenuto da una parte della dottrina (Esposito) esso comporta l'impegno della Repubblica e quindi dell'intera comunità nazionale e di tutti i suoi organi, siano essi organi di Stato e di altri enti pubblici, a rimuovere gli “ ostacoli di ordine economico e sociale “ che limitano “ di fatto “ la libertà e l'eguaglianza dei cittadini.

Ciò non determina un'attività diretta all'attuazione del più assoluto egualitarismo, ma comporta però sicuramente l'affidamento allo Stato del compito di realizzare il massimo possibile di giustizia sociale, intesa principalmente nel duplice senso di assicurare uno standard minimo di condizioni di vita sul piano morale e materiale, a

¹ V. Predieri, Pianificazione e costituzione, 1963, 38; Mortati I, 1023

² V. Calamandrei, in Studi Ventennale Costituzione, I, 120; Basso, in Qualegiustizia, 1971,654; Rescigno, Persone e Comunità, 1976, 391

tutti i cittadini e di combattere le forme di parassitismo che risultano dall'accumulazione di capitali non impegnati per fini sociali.

Di conseguenza, lungi dal risolversi in una disposizione puramente programmatica (così in dottrina Ballardore) l'enunciazione dell'art. 3 II comma, contiene una fondamentale indicazione di scopo che vale a dare concretezza a quella funzionalizzazione dell'attività legislativa a fini sociali che costituisce il risultato dell'interpretazione del principio di eguaglianza dinanzi alla legge come canone generale di ragionevolezza. Precisamente, (Pizzorusso) il principio di eguaglianza sostanziale vale a contrapporre al modello di società esistente al momento in cui la Costituzione è stata elaborata, un modello ideale nell'ambito del quale tutti gli uomini trovino il massimo possibile di soddisfazione, sul piano morale e sul piano materiale, alle loro aspirazioni, tanto nella sfera dei rapporti privati, quanto nell'ambito delle forme di partecipazione politica .

“Una democrazia in cui non ci sia eguaglianza di fatto, in cui ci sia soltanto una eguaglianza di diritto, è una democrazia puramente formale. (..) e allora voi capite che la nostra Costituzione è in parte una realtà, ma soltanto in parte è una realtà; in parte è ancora un programma, un ideale, una speranza, un impegno, un lavoro da compiere. “ Calamandrei .

E dunque, per rimanere ancorati al tema centrale di questo incontro, appare corretto chiedersi: in quale misura il dettato costituzionale è stato realmente recepito dal tessuto sociale ed in particolare dal mondo del lavoro ?

Abbiamo visto, pur sommariamente e con ampi rinvii, quante siano le norme create dal nostro legislatore per tutelare la “ diversità “ in tutte le sue variegate manifestazioni.

Molto è stato fatto ma, come scriveva Calamandrei, il lavoro da compiere, per realizzare a pieno il principio di eguaglianza, è ancora molto lungo.

L'impegno del legislatore, ma più ancora di tutta la società civile dovrebbe essere volto a cambiare radicalmente il *modus operandi* con il quale ciascuno di noi si confronta con la diversità .

Se infatti ammettiamo, *sic et simpliciter*, che esistono delle persone che siano di-verse, ossia che sono lontane da un centro,³ (*id est* il *nostro centro*), già il modo di pensare, e quindi conseguentemente di agire, contribuisce a creare distanza, disgregazione.

³ “ La parola diversità deriva notoriamente dal latino *deverto, is, devertere* che significa appunto, volgersi, dirigersi verso qualcuno o qualcosa. Più precisamente *devertere*, in latino, nella particella *de*, coglie il senso dell'allontanarsi, e nel *vertere*, l'inclinarsi verso, il volgere verso. Per l'uomo, diversamente dall'animale, il rivolgersi ed in particolare rivolgere la parola, si innesta sul fatto di porre e riconoscere l'autonoma alterità dell'altro con il quale, proprio per questo motivo, si è in relazione. L'altro diverso da me e portatore di differenza, diviene occasione di forte crescita, incontrarlo produce sviluppo, cambiamento, conoscenza. D'altro canto, quelle realtà siano essi gruppi sociali, gruppi culturali o più in generale paesi, che si costruiscono nella negazione della differenza, e non sono attualmente poche, possono essere potenti nel breve periodo ma debolissimi a medio e lungo termine. La diversità si presenta ai nostri

Al centro sta solo la persona, nella sua unicità, la sua irripetibilità, la sua identità personale.⁴

“ L’epistemologia del rispetto riconosce che ognuno di noi possiede un’esperienza unica al mondo. Questa esperienza unica varia da persona a persona. E le nostre parole ed espressioni ? Esse non sono fotografie del mondo esterno, piuttosto emergono dalla nostra esperienza interiore e ci consentono di condividerla senza dominare i nostri ascoltatori “⁵

Volendo lanciare una provocazione, potremmo affermare che ogni classificazione, *id est* ogni normativa, diviene in tale prospettiva limitante e generatrice di pericolosi distinguo.

Chi mi dice che, domani, non sia “ discriminato “ nella nostra società civile *l’uomo con gli occhi celesti o la donna con il naso all’insù ?*

In mancanza di una **specific**a disposizione che tuteli tali soggetti, dovremmo forse tollerare forme discriminatorie nei confronti di queste nuove minoranze ? Ovviamente no.

Occorre dunque modificare decisamente l’angolo di prospettiva con il quale si osserva l’individuo e, nel caso oggetto di questa breve riflessione, il lavoratore.

Se infatti ci limitiamo ad una verifica del rispetto - formale - della normativa in essere a tutela della diversità e quindi della persona nel mondo del lavoro, forse, e pur non sempre, potremo affermare che l’impresa italiana e così quella assicurativa sembrano essere abbastanza in linea con quanto disposto dal legislatore ordinario.

occhi come un prisma dalle tante facce, perché di genere, d’età, di nazionalità, di cultura, di religione, ma di qualsiasi tipologia sia, costituisce sempre una ricchezza dinamica e una via di umanizzazione . “ D. Pardini, estratto da Atti del Convegno sull’ Inclusione Finanziaria, pubblicato su www.centrogiusepperomano.it

⁴ E proprio in tale prospettiva riteniamo fondativo ricordare che il nostro Ordinamento riconosce espressamente, come situazione soggettiva autonomamente tutelabile, il diritto all’identità personale, l’ultimo nato tra i diritti della personalità.

Tale diritto come osserva G. Alpa “ appare una nuova risposta all’esigenza di protezione dell’individuo, un’integrazione delle garanzie apprestate dall’ordinamento alla persona “

Rileggiamo in breve i contenuti definiti dalla giurisprudenza e condivisi dalla dottrina.

“ Sembra al giudice che ormai possa essere considerato acquisito dalla giurisprudenza, e sufficientemente elaborato dalla dottrina, l’orientamento secondo il quale il vigente ordinamento giuridico riconosce, nell’ambito della più generale e complessa categoria dei diritti della personalità – il diritto all’identità personale, inteso **come proiezione dell’immagine – latu senso individuata della persona – in riferimento alla sua collocazione nel contesto delle relazioni sociali** “ (Pret. Roma ordinanza, in foro It. 80 p.2046) “ ... trattasi di diritto dell’individuo ad essere garantito nella sua posizione politico sociale, a vedere rispettata la sua immagine di partecipe alla vita associata con le acquisizioni di idee ed esperienze, con le stesse convinzioni ideologiche, morali, sociali, politiche che lo differenziano ed allo stesso tempo lo qualificano .. tale diritto può essere paradossalmente violato anche se le attribuzioni non veritiere sono migliorative e non peggiorative della personalità “ (Trib. Roma 27/4/84 Foro It. 1984 I p. 1687) “ **Ciascun soggetto ha interesse**, ritenuto generalmente meritevole di tutela giuridica, di essere rappresentato nella vita di relazione, con la sua vera identità; .. ha cioè **interesse a non vedersi all’esterno alterato, travisato, offuscato, contestato il proprio patrimonio intellettuale, politico, sociale, religioso, ideologico, professionale etc** “ (Cass. 22/6/85 Foro It. 85 I p. 2212) .

⁵ J. Liss, l’apprendimento attivo, Armando Editore. .

Ma se andiamo più a fondo, oltre la specificità dettata dalla norma, ciascuno di noi, secondo la propria esperienza professionale e cultura personale, provi a porsi questa domanda: quanto trova effettiva rispondenza il dettato dell'art. 3 Cost. nell'impresa assicurativa italiana ?

E' riuscito cioè il nostro ordinamento a “ *rimuovere – ivi - gli ostacoli di ordine economico e sociale, che limitando la libertà e l'eguaglianza tra cittadini impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, sociale ed economica del paese ?*”⁶

Non dobbiamo generalizzare né giungere a sterili risposte senza futuro, senza speranza.

Crediamo sia anzi necessario valorizzare le best practices, ove siano presenti.

Occorre però essere consapevoli che, se davvero si desidera realizzare un nuovo modo di gestire le risorse umane presenti nell'impresa (così come si propone di fare il Diversity Management) sarà necessario innanzitutto rimettere al centro della nostra attenzione la Persona e quindi i suoi personalissimi talenti, piuttosto che le sue diversità, in rispetto del principio di eguaglianza sostanziale sancito dal nostro Costituente.

• Dal Diversity Management al Management Diverso .

Una delle più recenti e a nostro avviso complete definizioni di Diversity Management è offerta dalla *International Society for Diversity Management*⁷ :

Per DM si intende “ lo sviluppo attivo e cosciente di un processo manageriale lungimirante, orientato al valore, strategico e comunicativo di accettazione delle differenze e uso di alcune differenze e somiglianze come un potenziale dell'organizzazione, un processo che crea valore aggiunto per l'impresa “

Da una attenta politica di DM appare conseguenziale attendersi che, agli sforzi prodotti, seguano :

1) Rafforzamento dei valori culturali all'interno dell'organizzazione

⁶ Anche in dottrina (Romagnoli) è stato osservato che il principio di eguaglianza sostanziale ha fin qui ricevuto rare applicazioni ed esercitato scarso peso nell'ambito della giurisprudenza costituzionale. L'osservazione, se indubbiamente è esatta e trova la sua spiegazione nella circostanza che le forze conservatrici hanno esercitato negli anni di applicazione della Costituzione un ruolo predominante, influenzando perciò inevitabilmente anche sulla condotta di un organo come la Corte Costituzionale, va peraltro in qualche misura ridimensionata in base alla considerazione che molti casi di applicazione del principio di eguaglianza sostanziale sono stati fatti passare per applicazione dell'eguaglianza dinanzi alla legge (Mortati) . Per contro l'esperienza più recente ha mostrato anche i pericoli insiti nelle applicazioni che il principio di eguaglianza riceve mediante sentenze o mediante leggi di ambito circoscritto, le quali rischiano di far perdere di vista le esigenze generali della società e di ridurre il dibattito politico e sociale ad una illimitata serie di micro-confronti fra singole coppie di situazioni analoghe io più o meno differenziate (nota anonima in Pol. Dir, 1976, 286 ss)

⁷ Tratta da Manuale di Formazione sul Diversity Management, autori vari, studio commissionato a *International Society for Diversity Management* dalla Commissione Europea nel quadro del programma d'azione per combattere le discriminazioni (2001/2006)

- 2) Promozione dell'immagine dell'impresa
- 3) Maggiore capacità di attrazione di personale qualificato
- 4) Miglioramento della motivazione e dell'efficienza della forza lavoro
- 5) Miglioramento dell'innovazione e della creatività ⁸

Non interessa, in questa sede, sviluppare un'analisi del DM, nato negli Stati Uniti ai primi degli anni 90 dove le aziende, dovendo fare i conti con la popolazioni multietnica, si posero per prime il problema di come valorizzare i lavoratori appartenenti a razze, religione e culture diverse.

Quello che vorremmo *a contrariis* verificare, è se questa strategia manageriale abbia trovato concreta applicazione (e nello specifico con quali misure quantitative e qualitative) nell'impresa assicurativa italiana, ma anche come potrebbe essere perseguibile un auspicabile superamento di tale metodologia di gestione delle risorse presenti in azienda, in un'ottica di passaggio ad una "managerialità differente".

Per far questo, nuovamente dobbiamo innanzitutto verificare, alla luce delle premesse fatte in apertura, come il tema della diversità, prima ancora della gestione della diversità, è recepito nel settore assicurativo.

Per rimanere collegati alla realtà delle cose, abbiamo digitato su *Google* la parola **codice etico**, facendolo seguire dal nominativo di una primaria Compagnia di Assicurazione.

A modello di studio sono stati così analizzati i testi pubblicati sul web dalle 10 principali Aziende operanti sul territorio italiano.

Dal punto di vista formale, il risultato dell'indagine è stato confortante; tutti i testi consultati riportano infatti specifici rinvii a politiche attive di tutela della diversità.

Ne richiamiamo alcuni:

“ Le persone sono il patrimonio fondamentale del gruppo... il gruppo crede nel valore dei propri collaboratori ed evita qualsiasi forma di discriminazione, sia in fase di selezione che di quella di gestione e sviluppo di carriera “

“ Si contrasta e respinge qualunque forma di discriminazione garantendo pari opportunità a ogni dipendente “

“ Valorizzazione delle competenze individuali , favorendo la coesione e l'equità sociale a beneficio della performance “

“.. il rispetto, anche in sede di selezione, della personalità e della dignità di ciascun individuo; “

“ ...il divieto e la prevenzione di discriminazioni e abusi di ogni tipo, in base ad esempio a razza, credo religioso, appartenenza politica e sindacale, lingua, sesso, orientamento sessuale, età ed handicap; “

” il Gruppo ha scelto di ascoltare tutti, offrendo a tutti l'opportunità di partecipare “

⁸ I 5 principali vantaggi del DM secondo lo studio Costi e Benefici della Diversità della Commissione Europea 2003

” Non si tollerano discriminazioni o molestie sul lavoro dovute a età anagrafica, disabilità, appartenenza etnica, provenienza geografica, sesso, razza, colore, religione, stato civile, orientamento sessuale o altre presunte diversità. Tali principi si estendono a tutte le decisioni occupazionali relative ai processi di assunzione, formazione, valutazione, promozione e gratifica dei collaboratori “

Frequenti i rinvii a termini come “ legalità, imparzialità, equità, integrità, trasparenza, prossimità, responsabilità, solidarietà”

C'è anche chi richiama nel proprio Codice Etico :

la Dichiarazione universale dei diritti dell'Uomo firmata nel 1948 e la Convenzione europea per la salvaguardia dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali;⁹
i principi dell'organizzazione internazionale del lavoro ;¹⁰
i principi direttivi dell'OCDE rivolti alle imprese multinazionali;¹¹ .

Premesso quanto sopra, possiamo dunque affermare che l'impresa assicurativa italiana, recependo le indicazioni del legislatore, si è *formalmente dichiarata* pronta ad accogliere al suo interno una forza lavoro “ eterogenea “, superando limiti e barriere di ogni e qualsivoglia discriminazione operata sul lavoratore.

Il Diversity Management, nato come si è detto per creare sviluppo e quindi nuova ricchezza proprio dalla “ diversità “, dovrebbe dunque trovare facile e concreta applicazione in un simile contesto economico, e pur così non appare.

Le motivazioni, a parere di chi scrive, sono essenzialmente due: la prima di ordine concettuale, la seconda metodologica.

In primis occorre rilevare che, a differenza delle molteplici dichiarazioni di principio, il management dell'impresa italiana, e così più in particolare dell'impresa assicurativa, non pare ancora pronto a far proprio lo spirito che ha dato vita allo sviluppo delle tecniche di DM.

Quest'ultimo non è infatti ancora riuscito a superare il primo scalino della sua reale crescita che lo dovrebbe veder passare dall'attuale riconoscimento di una eguaglianza formale delle sue risorse ad una realizzazione di una eguaglianza

⁹ A seguito dell'emanazione della Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo, la convenzione europea fu firmata a Roma il 4 novembre 1950 e ratificata dall'Italia con legge 4 agosto 1955 n. 848.

¹⁰ Con l'adozione della Dichiarazione sui principi e i diritti fondamentali nel lavoro nel 1998 gli Stati membri dell'ILO hanno deciso di recepire un nucleo di norme del lavoro, indipendentemente dal fatto che avessero o meno ratificato le corrispondenti convenzioni. Si tratta di diritti umani basilari che costituiscono l'asse portante del lavoro dignitoso: il diritto alla libertà di associazione e alla contrattazione collettiva, l'eliminazione del lavoro minorile, del lavoro forzato e della discriminazione nel lavoro

¹¹ I principi direttivi rappresentano un insieme di raccomandazioni alle imprese multinazionali in tutti i principali campi dell'etica di un'impresa, tra cui il lavoro e le relazioni con i partners sociali, i diritti dell'uomo, l'ambiente, la divulgazione di informazioni, la lotta alla corruzione, la protezione del consumatore, la scienza e la tecnologia, la concorrenza nonché la fiscalità.

sostanziale delle medesime rinunciando alla più semplice “omogeneizzazione inglobante” in vece di una valorizzazione dell’eterogeneità.

Pertanto, ***appare necessaria una modifica della mentalità di approccio al problema***, altrimenti questo salto di qualità non sarà mai compiuto.

E’ necessario quindi credere in un superamento della *tutela del diverso* per giungere ad una *tutela della Persona*.

Una seconda motivazione va ricercata nei limiti stessi del processo metodologico offerto dal DM.

A oltre 20 anni dalle sue prime applicazioni, è tempo di bilanci. Senza dubbio innumerevoli sono i vantaggi per l’impresa che sappia cogliere lo spirito “ primo “ di tale processo. E pure appare necessaria una sua evoluzione e forse di questo potrebbe esserne già consapevole la più “ illuminata “ classe dirigente .

Quando si afferma (Loden, Rosener) che esistono **diversità primarie** per esempio l’età, il genere, l’etnia e **diversità secondarie**, come il percorso formativo e professionale, l’esperienza e il ruolo nell’organizzazione, il reddito, la collocazione geografica, e che **su di esse bisogna “ far leva “** per migliorare la produttività aziendale, non vi sembra che tutto si risolva nella mera articolazione dei piani di intervento strategico per la ricerca di maggiori profitti, a discapito, ancora una volta, della valorizzazione Persona / Lavoratore ?

Anche le *best practices* del DM, troppo spesso presentate come esperienze innovative e di successo, non hanno fatto altro che parcellizzare e quindi sottolineare le diversità presenti in azienda; si legga, qui a margine, lo schema di sintesi delle *esperienze virtuose* di alcune famose aziende, presentate in un recente studio commissionato dalla Regione Piemonte alla Scuola di Amministrazione Aziendale di Torino, nell’intervento della Dott.ssa Elisabetta Appolloni.

BEST PRACTICES RILEVATE NEI DIVERSI AMBITI DEL DIVERSITY MANAGEMENT

GENERE e strategia

IBM per: la presenza di una task force per ogni diversity, il mentoring, i programmi in rosa, l’attività nelle scuole, le pratiche di conciliazione

MICROSOFT per: le opportunità di visibilità alle donne e al loro lavoro, per il percorso di carriera (a partire dal recruitment), l’attività nelle scuole

MICHELIN per: la gestione strutturata del periodo di maternità (bilancio competenze, colloqui entrata/uscita), gli interventi su congedo di maternità/parentale

GENERE e commitment

IBM per: “ sono stati dei precursori: hanno assunto la prima donna nel 1899!”, le politiche aziendali e i risultati, l’approccio ampio e vario

ST per: l’ integrazione economica per astensione facoltativa papà

MICHELIN per: i valori della committenza

GENERE e cultura

IBM per: la cultura di pari opportunità, la cultura consolidata, la valorizzazione del lavoro femminile, una cultura aziendale più pervasiva

MICROSOFT per: grupprofuturo@lfemminile

GENERE e contesto

IBM per: il monitoraggio percorsi di carriera, le politiche vs famiglie espatriati, il supporto alla carriera femminile

MICROSOFT per: l'analisi della situazione delle donne

DISABILITÀ e strategia

IBM per: i supporti tecnologici ad hoc, le soluzioni ergonomiche, la valorizzazione delle competenze dei disabili

MICHELIN per: l'abbattimento delle barriere architettoniche

DISABILITÀ e commitment

IBM per: l'Accademic partnership programme, la sensibilità e l'investimento di risorse, la facilitazione nel recruitment, le azioni istituzionalizzate nei confronti dei disabili

DISABILITÀ e cultura

IBM per: il coinvolgimento, gli ausili e l'assistenza alla studio, l'attivismo e la sensibilità

DISABILITÀ e contesto

IBM per: l'impegno per adattare il contesto alla persona, l'utilizzo e la sperimentazione di ausili dentro e fuori l'azienda, relazione competenze e disabilità

MESSORI per: relazione competenze e disabilità

MULTICULTURALITÀ e strategia

MICHELIN per: i corsi di lingua e la formazione multiculturale, l'analisi del clima aziendale, i gruppi etnici, la diffusione della multiculturalità a tutti i livelli (da operai)

MULTICULTURALITÀ e commitment

IBM per: i gruppi etnici

MICHELIN per: la reseau diversity, la spinta della committenza all'integrazione

MULTICULTURALITÀ e cultura

IBM per: il calendario feste

ST per: la preparazione all'espatrio, i gruppi etnici (cultura organizzativa internazionale fortemente organizzata)

MICHELIN per: l'attività formativa, la capacità di far entrare la multiculturalità nel contesto quotidiano, l'integrazione realizzata

MULTICULTURALITÀ e contesto

MICHELIN per: l'analisi di contesto effettuata e l'uso dei risultati ottenuti, il corso di italiano alle famiglie degli immigrati

ORIENTAMENTO SESSUALE e strategia

SERVIZIO LGBT (COMUNE DI TO) per: la strategia diffusa di formazione sul tema, la sensibilizzazione dell'esterno

IBM per: la creazione di Eagle (network, supporto e riconoscimento)

ORIENTAMENTO SESSUALE e cultura

IBM per: la maggiore sensibilità alla tematica, la figura istituzionale di rappresentante, l'accettazione e la formalizzazione della visibilità, l'apertura culturale, blog, data bases

ORIENTAMENTO SESSUALE e contesto

IBM per: l'aver fatto emergere, tramite un network tra le persone, questa cultura

SERVIZIO LGBT (COMUNE DI TO) per: l'indagine con l'Università

ETÀ e strategia

SDA BOCCONI (Mapelli) per: volontariato e prepensionamento

MICROSOFT e MICHELIN per: il mentoring

IBM per: generazione X Y

ETÀ e commitment

IBM per: l'anno sabbatico ai giovani talenti

REGIONE PIEMONTE per: esempio di mentoring (imprenditrice anziana che affianca neo-impresa dello stesso settore)

ST per: ricerca nuovi talenti, promozione comitato scientifico

ETÀ e cultura

IBM e MICROSOFT per: la comprensione e la valorizzazione della nuova generazione

ST per: la preparazione pre-pensionati tramite inserimento in attività associativa

MICHELIN per: il senior mentoring ai neoassunti

MICROSOFT per : l'accoglienza dei junior da parte dei senior sulle regole non scritte

ETÀ e contesto

IBM per: l'analisi generazionale

ST per: la preparazione al pensionamento attraverso l'attività no profit

Questo è quello che ha prodotto, troppo spesso, una politica aziendale orientata al DM; un insieme di azioni spot, generate per creare nuovi consensi, interni ed esterni, piuttosto che nuovi modi di lavorare, con la Persona, nella sua unicità.

Per costruire una “ nuova impresa “, un nuovo palazzo dove anche l'elefante possa da subito trovarsi a suo agio, pur nella sua diversità e possa quindi esprimere i suoi talenti,¹² occorre seguire nuove strade, nuove strategie.

Non è più sufficiente “ l' **accettazione e l'uso di alcune differenze e somiglianze come un potenziale dell'organizzazione** “ , occorre a nostro avviso andare oltre questo assunto avvicinandosi a coloro che credono che la guida di un'impresa sia più *una questione di sostanza piuttosto che di metodo*¹³.

La leadership, osserva Pier Luigi Celli, a dispetto di tanta pubblicistica, non è una *technicality*.

¹² Particolarmente tagliente il pensiero dell'economista Luigi Zingales, docente all'università di Chicago “ il processo di selezione dei talenti è così marcio che nel Belpaese molte persone, soprattutto donne e dotate di capacità di essere manager, sono confinate al ruolo di segretaria. Mentre i posti dirigenziali sono affidati a chi è ben introdotto, anche se spesso incapace. Per questo in Italia ci sono le migliori segretarie e i peggiori manager “

¹³ Pier Luigi Celli , Questioni di Leadership, introduzioni al testo di A. Vitullo, Leadership Riflessive, Apogeo ed. 2007

Se essa non sarà provvista di un'anima (e un'anima ricca, complessa anche, talvolta impegnativa e controversa, conscia dei dubbi e non chiusa nelle proprie apparenti certezze) sarà inutile affannarsi intorno a costruzioni artificiose, come esemplari prodotti in batteria.

Condividiamo, in tale prospettiva, la proposta del Prof. Andrea Vitullo, docente alla European School of Management e famoso Manager nel marketing e nella comunicazione in aziende multinazionali in Italia e negli USA . “Abbassare il livello di tensione e dell'aggressività nelle organizzazioni attraverso il dialogo, la riflessione, l'approccio filosofico, può contribuire ad accrescere la – vera - dimensione etica delle pratiche di business di tutti i giorni. Etica intesa come possibilità di contribuire con energie vitali per auto affermarsi positivamente come individuo. Il che porta a configurare una nuova forma di leadership che parte dalla pausa, dalla riflessione e solo in seguito si traduce in azione. La filosofia applicata alla pratica della vita e del lavoro può aiutare a sospendere il giudizio, a espandere e approfondire la capacità di comprendere la realtà, può farci ripensare e rivedere quelle che sono le nostre idee originarie, alimentare la consapevolezza ed evocare nuove responsabilità in quello che facciamo. Abbiamo tutti bisogno di prendere le distanze dalle pressioni quotidiane che ci derivano dagli obbiettivi da raggiungere a ogni costo: un *free space*, uno spazio libero, in questo senso è uno spazio per riflettere prima di agire, un luogo per distanziarci temporaneamente dalle pressioni strategiche e operative. In azienda siamo intrappolati nel paradigma dell'azione e non c'è uno spazio deputato ad allargare le idee, uno spazio per chiedersi perché penso questo ? perché mi comporto così? “. ¹⁴

¹⁴ A. Vitullo Leadership Riflessive, la ricerca di anima nelle organizzazioni. Apogeo ed. 2007