

Riconoscere, accettare e valorizzare le differenze: anche se non è semplice

All'inizio di maggio si è tenuto a Sorrento l'annuale congresso di AIDP ó Associazione Italiana per la Direzione del Personale. Il tema di quest'anno è stato quello della Multiculturalità, intesa come il valore delle differenze.

Con le differenze tutti dobbiamo fare i conti: la globalizzazione (che vuol dire rimozione su scala mondiale di ostacoli a tutto ciò che può muoversi: merci, denaro, persone, idee) spinge all'incontro di civiltà e culture profondamente diverse tra loro, la diversificazione dei clienti e dei mercati favorisce la supercompetitività, i cambiamenti demografici trasformano la forza lavoro. Le complessità non si possono ridurre né negare, ma solamente gestire. Le scorciatoie sono nel migliore dei casi inutili, spesso pericolose. A me viene in mente Vasco Rossi: *óí basta poco per essere intolleranti, basta poco basta esser solo un po' ignoranti, basta poco per non capire e scappare via, basta poco perché ti dia fastidio uno pur che sia. E intanto il mondo rotola e il mare sempre luccicaí ö*

A proposito di mare, sono arrivato a Sorrento in modo rocambolesco. Fino a Napoli confortante Eurostar e rilassanti letture. Da Napoli a Sorrento trasferimento via taxi insieme al gentile prof. Salvatore Rossi di Bankitalia (relatore al congresso) e consorte.

Traffico bestiale e gallerie inquietanti. Manco a farlo apposta, in una di queste un'automobile poco davanti alla nostra si incendia: fumo, urla, persone che scappano, polmoni che si irritano.

Ovviamente nessuna via di fuga e nessun ventilatore. Di corsa fuori dalla galleria, lasciando lì auto, bagagli. Lì non c'è attenzione alle diversità ma ognuno pensa a sé stesso.

Vabbè, poi finalmente si può ripartire. A Sorrento ritrovo il mio amico Alberto, con il quale ho fatto la scuola triennale di Counseling. Vado ai congressi AIDP, perché no, anche per incontrarlo. Ci facciamo una sontuosa cena a Sorrento, in un clima estivo e festivo, dopo un buon aperitivo *óqui dove il mare luccica e tira forte il vento, su una vecchia terrazza davanti al golfo di Sorrento...ö*

Il giorno dopo intensi lavori. Devo dire che il livello generale mi è risultato inferiore rispetto alle precedenti edizioni di Cervia e di Bari, nel corso del quale presentai anche il mio libro *óL'educazione sentimentale del managerö*.

Come però è mia natura, invece di rammaricarmi del livello inferiore cerco comunque di portare a casa qualche spunto.

E così riporto questi spunti in modo disordinato. Innanzi tutto concordo sul fatto che la capacità di valorizzare, integrare e utilizzare pienamente le differenze di ciascun individuo consente alle organizzazioni di essere più preparate ad affrontare le sfide e le complessità del mercato esterno. Infatti, idee e opinioni differenti stimolano creatività e innovazione, due leve strategiche per competere con successo nell'attuale scenario economico.

Non mi appassiona la differenza tra multiculturalità e multiculturalismo, che un po' mi sembrano seghe mentali. Così anche per le sigle che si mettono su questi argomenti non ho passione, cerco di concentrarmi sui contenuti. D'altronde, il Diversity Management non è una mica una teoria nuova, come sempre concetti di base e di buon senso vengono chiamati in un altro modo, ma questo non è un problema.

Mi convince molto che la diversità non significhi affatto omologazione rispetto ad un *ónormaleö* che poi è tutto da verificare: non a caso *ódiversityö* etimologicamente deriva da eterogeneità.

Le relazioni del bravo Professor Debi S. Saini (che insegna al Management development Institute di Gurgaon, India) e del professor Salvatore Rossi, già citato, mi confermano ancora una volta che anche chi si occupa di gestione delle persone (gli HR manager) deve confrontarsi con economia e business, averne confidenza.

Rossi, in particolare, mi ha colpito per questa slide: *óChe straordinario episodio nel progresso dell'uomo è questa età: un abitante di Londra può ordinare per telefono, sorseggiando a letto il suo*

the del mattino, i più vari prodotti dell'intero pianeta í allo stesso tempo, e con lo stesso mezzo, egli può avventurarsi a investire le sue sostanze in risorse naturali o in nuove iniziative imprenditoriali in ogni angolo del mondo í può anche, se lo desidera, cambiare prontamente paesaggio o clima, con mezzi di trasporto confortevoli e a buon mercato, senza passaporto o altre formalità.ö

Con sapiente competenza da relatore ci chiede di chi può essere questa frase, svelandoci che questo scriveva nel 1919 John Maynard Keynes, forse il più grande economista del secolo scorso. Di questo barone inglese, che rimpiangeva la grande ondata globalizzatrice della Belle Époque chiusa dalla prima guerra mondiale, mi viene in mente anche questa frase: *öIl capitalismo non è intelligente, non è bello, non è giusto, non è virtuoso e non produce i beni necessari. In breve, non ci piace e stiamo cominciando a disprezzarlo. Ma quando ci chiediamo cosa mettere al suo posto, restiamo estremamente perplessiö*. Vabbè, mi sa che (quasi) tutto sia stato detto e scritto.

Durante i lavori della giornata diverse persone hanno testimoniato che alcune aziende predispongono menù particolari, ore di preghiera, gestione dei turni in base al calendario delle festività dei lavoratori stranieri, formazione linguistica e culturale, orari particolari per raggruppare le ferie e potere tornare in Patria perché su 17 milioni di occupati il 12% sono extracomunitari: attenzione, se si analizza la dinamicità del dato, gli italiani escono dal mondo del lavoro e questi ci entrano. Mi piace sentire che qualche cosa di concreto si stia facendo, anche se poi emerge che sì, il 70% dei lavoratori stranieri dice di sentirsi integrato quando parla dei colleghi di lavoro e anche del datore di lavoro: quando però si parla di percorsi di carriera casca l'asino. Questi lavoratori entrano demansionati (anche se sono laureati) e a parità di competenze ed anzianità vengono imprigionati nel ruolo. Rimane molto forte la subalternità e la certezza che se un italiano ritenesse ambito il loro posto, loro - gli stranieri - verrebbero sostituiti.

Un'altra diversità analizzata è stata quella di genereö. Non c'è dubbio che esistano ancora molte differenze tra uomo e donna, e che queste ultime faticino a fare carriera (aggiungo: e quando la fanno spesso devono ó o vogliono - scimmiettare atteggiamenti da uomini).

Di fronte a questa differenza si assiste alla logica elusiva, che non riconosce il fenomeno, oppure a quella riparativa: molto raramente si assiste alla valorizzazione del merito. In questo senso concordo con la polemica copertina di *Persone & Conoscenze* dell'amico Varanini: *öLe chiacchiere sulla diversità non servono a nulla. Bisogna cambiare le regoleö*. All'interno del numero 38 di questa rivista c'è un intelligente articolo di Luisa Pogliana, che ha lavorato molto sulla selezione dei diari da pubblicare ne *öL'educazione sentimentale del managerö* e che mi è molto simpatica con la sua burbera affettuosità. L'articolo parte così: *öDella diversità si parla molto, moltissimo di questi tempi. Soprattutto delle diversità di genere. I convegni e i libri si moltiplicano, gli esperti e i consulenti hanno molto lavoro: la diversità è l'ultimo cavallo di battaglia del politicamente corretto e l'ultima qualificazione distintiva dei guru aziendali. Perché allora i cambiamenti di cultura e di prassi aziendale su questo terreno sono così irrilevanti?ö*

öThe answer, my friend, is blowin' in the windí ö mi verrebbe da dire, aggiungendo che per la donna che lavora forse, più che tutele, serve una rete di servizi adeguata.

Affermare che la diversità è un processo di cambiamento culturale, che quindi richiede un medio se non lungo termine, può sembrare una scusa. Forse allora, azzardo, è che occorrerebbe essere più pragmatici e chiedersi non solamente perché le differenze di genere contano sul lavoro, ma anche e soprattutto a cosa serve all'azienda, invece, tenerne conto? Cioè, cosa ci guadagna? E divulgare casi concreti di successo, che evidenzino come riconoscere, gestire e valorizzare le differenze porti migliori risultati.

Un altro inghippo che ostacola una risposta positiva alla domanda di Luisa è che per poter dare valore alla diversità dobbiamo essere certi della nostra solidità individuale, che muove dall'identità: chi non comprende e non accetta sé stesso, come fa a comprendere ed accettare gli altri? È un bel

casino perché l'identità va sì ricercata in un continuo divenire, ma è ben ancorata alla memoria ed all'oblio con i quali abbiamo filtrato la nostra esistenza.

Secondo me un'altra diversità di genere è legata all'età. Ormai non si parla più solo degli over 50 (tema al quale sono ovviamente interessato) ma addirittura sembra che si sia troppo vecchi a quarant'anni e troppo giovani a trenta. Sarà perché più l'economia si basa sulla conoscenza, meno si valorizzano l'esperienza e la potenzialità delle classi di età mature?. È forse perché le conoscenze evaporano in fretta? È perché più le organizzazioni diventano complesse, più si accorcia il tempo per imparare a dirigerle. Vabbè, però resta il fatto che chi ha 50 o 55 anni vive una situazione schizofrenica: da un lato in azienda gli si chiede di fare largo ai giovani, dall'altro di andare in pensione sempre più tardi per non pesare sulla previdenza.

Rimango del parere che in ogni età ci siano fattori positivi e fattori limitanti e che prima del ricambio generazionale si debba porre attenzione alla convivenza generazionale, attraverso anche una puntuale *gestione demografica* delle persone.

Al mattino dopo c'è stata la sezione internazionale e questo è un bene perché se è vero che l'Unione Europea pensa all'integrazione da quando è nata, è altrettanto vero che si è concentrata su quella doganale e monetaria. Speriamo che il 2008, celebrato come anno del dialogo culturale, non sia solamente un evento di marketing ma l'occasione per diventare un vero e proprio continente con un proprio sistema di valori. D'altronde, è possibile tenere insieme un sistema solamente con l'identità ed i valori, conoscendo le differenze, accettando i pregiudizi e producendo nuovi pensieri.

Mentre venivo a casa (sta volta ho preso la circumvesuviana) pensavo che integrare le singole persone è un conto, mentre integrare diverse organizzazioni è un altro. In questo ultimo caso mica sono del tutto sicuro che l'integrazione sia sempre un valore. La percentuale di fallimenti nelle fusioni e nelle acquisizioni è rilevante e, come diceva Pierluigi Celli, *“i sistemi immunitari delle aziende si difendono e provarli oltre modo può generare nuovi anticorpi che possono portare al fallimento”*.

Okay, questa è una coda che nasce dall'esperienza professionale che sto vivendo, appunto di fusione aziendale, e della paura che finisca in una *“con o fusione”*.

Mettersi assieme, nella vita come nel lavoro, non vuol dire diventare una *“media”* che annulla le singole differenze, che poi sono le cose che davvero valgono. Darwin faceva osservare che dovrà pur esserci una ragione se al mondo si parlano 20.000 lingue. Ecco, siamo tornati al *“global”*, a tenere insieme globale e locale, perché come ci diceva George Steiner (ma anche le ultime elezioni) *“l'essere umano ha l'istinto a identificarsi in un territorio ristretto”*.

Mi rimane forte l'idea che le persone non siano *“risorse”* analoghe a quelle aziendali in genere, ma individualità peculiari e complesse. Le persone sono tutte diverse e questo è il loro bello, poi in azienda si tratta di convogliarle verso scopi comuni sapendo che esiste un contributo unico che ciascuno può portare al raggiungimento degli obiettivi. In questo senso il Diversity management (o come vogliamo chiamarlo) non può essere visto in una logica puramente aggiuntiva (*“creiamo la funzione aziendale apposita e siamo a posto!”*) ma deve attraversare e rivedere tutti i processi, dalla strategia alle operations.

Non ho alcun dubbio che un'organizzazione multiculturale sia molto più ricca di un'organizzazione monoculturale, ma questa convivenza produce delle conflittualità che vanno gestite e trasformate in valore, non piazzate a colpi di regole e normalizzazioni.

Vado a riprendere dal mio baule tutti gli studi e le esperienze sull'ascolto perché capirsi non vuol solamente dire parlare la stessa lingua, ma anche dare lo stesso significato alle parole e alle emozioni.

Riprendo contatto con una certezza travestita da tentazione: non sarà elegante, ma la gestione attraverso il potere è molto più facile e chiara.

Mi dico subito dopo che un buon capo deve saper conoscere gli altri, avere più che buone capacità relazionali e sociali che si concretizzino in adattabilità e tolleranza. E che per questo occorre un'elevata conoscenza e consapevolezza di sé, un cammino che non finisce mai. Quanto c'è da fare! Sarà solamente per l'età che mi sembra che ci siano più opportunità che vita? O è questo il bello dell'esistenza?

Bè, per due giorni di congresso mica è poco. Alla prossima!

Lauro Venturi
9 maggio 2008