I consulenti elemento di apertura e aggiornamento nelle piccole e medie imprese

La diversità in azienda può essere un vantaggio

di Rita Bonucchi

Mi occupo di marketing e quindi per me la diversity non è un elemento centrale del lavoro, è piuttosto una diversione, un tema laterale, ma sempre più attuale e importante.
Penso che le aziende con le quali lavoro, magari dopo qualche esperienza di collaborazione all'estero oppure semplicemente dopo un inserimento nel personale, si sentano come me sulla metropolitana di Londra nel 1977. Era la prima volta che, per ragioni di studio, mi allontanavo da un mondo omogeneo e fatto di uguali: la gente in metropolitana mi dava una leggera ebbrezza per la sua varietà. Il rientro in Italia, in un piccolo centro di provincia, mi provocò uno strano effetto: tutti mi sembravano uguali, colori uguali, vestiti uguali, pettinati uguali, sguardi uguali.
In seguito sono stata immersa tante volte in situazioni piene di diversità: nel mio primo lavoro il "diverso" era il mio capo, unico omosessuale dichiarato, un quarto di secolo fa, in una piccola impresa padronale nella profonda provincia del NordEst; in seguito ho sperimentato un contesto multietnico e multilingue in Sudtirolo; ora mi confronto con i colleghi del nostro ufficio alle Petronas Tower, una squadra con italiani, cinesi, indiani e malesi.
In passato, nel lavoro per una PMI italiana, normalmente non prevedevo di dover affrontare problemi di diversity. Oggi, invece, magari non viene usato esattamente quel termine, ma le parole chiave sono *cross culture, conciliazione, pari opportunità*, da temperare con altre come *gender pay gap, mobbing, tasso di occupazione femminile*.

Rita Bonucchi

Qual è, allora, il ruolo di un consulente (dal commercialista al consulente di management) quando si tratta di "diversity management", cioè quando non è chiamato a occuparsene direttamente, ma agisce in un contesto nel quale si creano le situazioni di diversità e non è possibile avere una figura interna dedicata (diversity manager)?
Prima di tutto consiglio di distinguere due prospettive. La prima, quella più immediata, quasi obbligatoria, è quella che riguarda le discriminazioni. Un consulente, quale interlocutore di conoscenza e riferimento per l'imprenditore, non potrebbe e non dovrebbe accettare di essere parte di manovre di discriminazione. La discriminazione è l'emergenza, la "punta dell'iceberg" della diversity. Quindi, prima di tutto occorre lavorare sulla discriminazione, identificarla, renderla nota, smontarla e commentarla, calcolarne il disvalore. Questa è una condizione necessaria ma non sufficiente per poter procedere all'essenza del diversity management: cogliere il vantaggio competitivo legato alla presenza di diversità in azienda. In PMI che non abbiano ancora praticato attivamente la gestione e la valorizzazione della diversità, come primo passo occorre assicurarsi che non siano in corso discriminazioni.
Si può sintetizzare l'approccio alla diversity dal punto di vista della consulenza in una formula: informazioni, decisioni, azioni, controllo.

Informazioni

Direi che prima di tutto il nostro ruolo deve essere di definizione, segnalazione e sensibilizzazione. Non sempre, infatti, le imprese si accorgono della diversità che va sentita, compresa e valorizzata. Mi è capitato più di una volta di comprendere che il mio interlocutore non aveva presente che la discriminazione per età è vietata dai tempi del Trattato di Amsterdam[1]; questo significa, ad esempio, che non è corretto limitare l'accesso a programmi di formazio-

1. http://europa.eu/abc/treaties/index_it.htm

ne a chi ha superato una determinata età. Una chiave per attrarre l'attenzione sul tema diversity può essere quella delle agevolazioni e delle certificazioni. Così come siamo noi consulenti che sensibilizziamo l'azienda cliente sui finanziamenti a supporto dell'export, possiamo essere sempre noi a segnalare i riconoscimenti riservati alle imprese familyfriendly[2] o a quelle dove le pari opportunità sono realmente messe in pratica. Opportunità come bandi per la conciliazione e le pari opportunità[3] potrebbero facilmente sfuggire ai sistemi di monitoraggio aziendali.

Decisioni

Dobbiamo accompagnare i nostri clienti nella decisione di valorizzare la diversità. Per questo è necessario fornire strumenti per comprendere i vantaggi del riconoscimento e della capitalizzazione delle differenze. L'esplicitazione di queste decisioni ha conseguenze in termini di comunicazione interna ed esterna. L'adesione a strumenti come la Carta delle Pari Opportunità e dell'Uguaglianza sul Lavoro, ad esempio, per una PMI può essere un segnale esplicito per l'inizio di un percorso di diversity management.

Azioni

Quello delle azioni è il momento più difficile, dove un consulente può fare la differenza. Togliamo l'indicazione dell'età dai profili che discutiamo insieme, ad esempio quando discutiamo dell'inserimento di un export manager? Invece di sorridere ci rifiutiamo di accettare l'idea che l'export manager debba essere un uomo "che ha meno difficoltà a viaggiare"? Evitiamo di fissare una riunione alle 18,30, che a noi fa tanto comodo ma taglia fuori ogni persona che abbia un obbligo di cura e la maggior parte dei disabili che dipendono dai trasporti pubblici? Ci sono mille modi per aiutare un'azienda a comprendere in quante occasioni pratica, oppure semplicemente perpetua, una discriminazione. Chiediamoci sempre, seguendo la storia attuale illustrata in uno dei manuali di diversity management più diffusi[4], come si può fare in modo che la casa della giraffa faccia sentire a proprio agio anche l'elefante.

Controllo

La discriminazione a volte è subdola e si nasconde dietro i luoghi comuni, aiutata dalla mancanza di tempo, dalle continue emergenze tipiche della PMI, schermata dalle presunte priorità e, a volte, da una sorta di buonismo.

L'osservatorio del consulente, spesso unico nelle realtà di dimensioni ridotte, è prezioso per identificare segnali e comportamenti di discriminazione e mancate opportunità di valorizzazione della diversità.

Ultimo ma non ultimo

Il mondo della consulenza non è certo un modello d'eccellenza per quel che riguarda il diversity management. Osservare un gruppo di consulenti a volte dà un'impressione monocroma, ancora prettamente maschile, italiana, cattolica, eterosessuale. Nel nostro ambiente la parola conciliazione si sente raramente, pratichiamo ancora modelli di lavoro che si basano su presenza continua e illimitata, lontani dalla flessibilità e dalla pura attenzione ai risultati, insensibili alle esigenze di persone diverse in termini di disabilità, età, origine etnica o razziale, religione e convinzioni, genere e orientamento sessuale.

Siamo noi consulenti, però, che possiamo portare, anche con il nostro comportamento, la cultura della diversity nelle aziende per le quali costituiamo un punto di riferimento, oltre che un elemento di apertura e aggiornamento.

Rita Bonucchi
Amministratore
Bonucchi & Associati srl

2. *http://altis.unicatt.it/it/eventi/premio_famiglia_lavoro*

3. *Legge n. 53, dell'08 maggio 2000 "Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città" (http://www.camera.it/parlam/leggi/00053l.htm). Legge n. 125/91, del 10 Aprile 1991 "Azioni Positive per la parità uomo - donna nel lavoro" (http://www.unimib.it/upload/legge_125%20del%201991.pdf). Avviso per la concessione di contributi per iniziative finalizzate alla promozione delle politiche a favore delle pari opportunità di genere e dei diritti delle persone e delle pari opportunità per tutti del 18 ottobre 2010 (http://www.pariopportunita.gov.it/images/stories/documenti_vari/UserFiles/Il_Dipartimento/bandi_avvisi/avviso_18ott2010.pdf).*

4. *R. Roosevelt Thomas, (1999) Building a House for Diversity. New York, et.al.: American Management Association, pp. 3-5.), citato in AA.VV. Manuale di formazione sul diversity management, http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=780&langId=it*