

di qua delle Alpi. I mutamenti sociali nel tessuto demografico italiano e il prossimo arrivo della cosiddetta "Generazione Y" nel mondo del lavoro e delle professioni fanno apparire chiaro che le aziende destinate in futuro a prevalere anche sul nostro mercato sono quelle che sapranno ottenere il massimo dalle proprie persone. E' proprio in questo passaggio che il ruolo di consulenti che abbiano una profonda conoscenza delle strategie della Diversity e una sensibilità spicca-

ta per le peculiarità della nostra cultura può diventare decisivo. "Tradurre" in italiano messaggi che se non adeguatamente trasportati e interpretati rischiano di essere respinti istintivamente come strampalati ed estranei è una funzione preziosa che la consulenza è chiamata a svolgere per far sì che il nostro tessuto produttivo non perda l'occasione della leadership in una "guerra per il talento" che costituisce una sfida inevitabile e globale.

Consulenti, PMI e Diversity

Rita Bonucchi | Bonucchi & Associati srl

La prima volta che sono uscita da un mondo omogeneo e fatto di uguali è stato nel 1977. Come tutte le brave ragazze dell'epoca sono andata a imparare l'inglese a Londra. La gente in metropolitana mi dava una leggera ebbrezza per la sua varietà e dopo qualche mese tornare a casa e camminare sotto i portici a Modena mi provocava 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 vicentina; a Ortisei nel mio ufficio di quattro persone si combinavano felicemente tre etnie e tre convinzioni religiose diverse; dopo mi è successo di essere l'unica occidentale in una squadra di lavoro.

Ci penso spesso quando lavoro per una PMI italiana. Mi occupo di marketing e quindi per me la diversity è un addentellato, un tema laterale ma che si fa sentire frequentemente, ultimamente sempre di più. 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. Non sempre viene utilizzato il termine diversity, ma le parole chiave sono *cross culture*, *conciliazione*, *pari opportunità*, da temperare con altre come *gender pay gap*, *mobbing*, *tasso di occupazione femminile*.

Ma qual è il ruolo di un 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 di management non può e non deve 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 di management 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; questo significa, ad esempio, che non è corretto limitare l'accesso a programmi di formazione 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 familyfriendly2 o a quelle dove le pari opportunità sono realmente messe in pratica. Naturalmente questo approccio comporta una necessità di informazione e aggiornamento per il consulente, ma questa è un'altra storia.

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

1. http://europa.eu/abc/treaties/index_it.htm
2. http://alts.unicatt.it/tv/eventi/premio_famiglia_lavoro

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



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 di direzione 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 sempre attuale illustrata in uno dei manuali di diversity management più diffusi³, 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 di direzione 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.