

voratrici, emblematiche del rischio, sempre incombente, di tradire proprio quelle istanze di valorizzazione che le ispirano. A ben vedere, infatti, ciò che spesso si persegue è un attraversamento dei confini di genere in una sola direzione – con l'ingresso, da parte delle donne, in ambiti e posizioni tradizionalmente maschilizzati –, senza considerare l'opportunità di far crescere la presenza degli uomini nei percorsi e nei ruoli femminilizzati (a partire dal lavoro di cura non retribuito), secondo uno scenario non solo più equo, ma anche più coerente con la libertà dei soggetti di perseguire le loro istanze di autorealizzazione, dando un senso alla propria complessiva esperienza umana (che è quanto dovrebbe corrispondere a una concezione eticamente fondata dello stesso Diversity Management).

Stranieri, inclusione a metà
Peralto, se si guarda al contesto italiano contemporaneo, di tale ambivalenza è ancor più testimone la questione della diversità su base etnico-nazionale e religiosa, tributaria dei flussi migratori che hanno investito il paese nell'ultimo quarto di secolo. A fronte della ricchissima produzione sulle condizioni e il lavoro degli immigrati, a colpire è la sostanziale assenza di una vera riflessione sul nesso tra lavoro, competenze degli stranieri

devono tentare di integrare l'approccio plurale alle "normali" attività di selezione, inserimento e sviluppo. La convinzione di fondo è che se l'organizzazione è capace di discernere le competenze in modo chiaro e, soprattutto, trasparente, i rischi di esclusione si abbassano notevolmente. È importante comprendere che un'organizzazione deve "discriminare", se a questo termine diamo il significato originario di "distinguere, separare, fare una differenza" secondo la definizione del vocabolario. Il vero

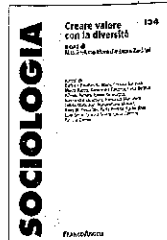
ri e performance organizzativa. La difficoltà di "volare più in alto" ha a che vedere con la concentrazione degli stranieri nei livelli inferiori delle gerarchie organizzative, cui si accompagnano diffusi fenomeni di segregazione professionale, svantaggio retributivo, *overqualification*, marginalizzazione nelle strategie aziendali di formazione continua e sviluppo del capitale umano. Quasi che il loro "valore", agli occhi dei datori di lavoro, risiedesse nella straordinaria adattabilità a condizioni, orari e retribuzioni a basso gradiente sociale. Ha così preso corpo un modello d'inclusione istituzionalmente discriminatorio, ma perfettamente coerente con un'idea di complementarità profondamente radicata tanto nel ceto imprenditoriale quanto nel sentire comune, a cui fa da corollario la scarsa partecipazione sociale e civica degli immigrati alla vita delle comunità in cui risiedono. Un modello che è ora indispensabile "svecchiare", attraverso un approccio olistico, che agisca contestualmente a vari livelli, da quello aziendale a quello della società civile, da quello istituzionale a quello dei messaggi dei media (v. box).

Laura Zanfrini è professore ordinario, Dipartimento di Sociologia Università Cattolica del Sacro Cuore, Centro Wwell dell'Università Cattolica

tema sono i criteri con cui vengono attuate queste valutazioni. E quindi torniamo a un punto essenziale: la discriminazione impropria la si cura con la chiarezza organizzativa, senza manie di perfezionismo, ma con una chiara determinazione a conoscere e divulgare le caratteristiche delle *performance* richieste. È evidente che l'acquisizione di una cultura efficace di inclusione è una strada lunga e, probabilmente, senza fine. Si tratta, come per tutti i comportamenti organizzativi, di confrontarsi con la realtà delle

persone, con la loro storia, le loro abitudini, le loro culture. È interessante notare, da questo punto di vista, come in Italia i progetti di *Diversity* si siano sostanzialmente fermati all'inclusione del femminile. Cosa molto corretta, visti i dati che ogni anno il *World Economic Forum* propone circa la nostra realtà, ma sintomo di una difficoltà a collegarsi a temi più faticosi da un punto di vista culturale come la gestione degli orientamenti sessuali. Infine, il grande rischio che abbiamo sottolineato in molti punti di questo lavoro: la creazione di nuovi e più sofisticati stereotipi. Dal punto di vista operativo per prevenire questo rischio è sconsigliabile costruire gruppi di persone a rischio di esclusione in modo strutturale. Possono essere convocati per progetti specifici e, soprattutto, per l'analisi del fabbisogno organizzativo/formativo, ma sempre in modo transitorio. Per concludere, la convinzione è che la gestione della diversità possa diventare un elemento molto interessante e prioritario per fornire nuove chiavi di lettura che supportino le organizzazioni a trovare strade di migliore consapevolezza dei dilemmi da gestire, e gli individui per rimettere in gioco le soggettive abilità di comunicazione e di governo, elemento fondante qualsiasi ricerca dell'efficacia e dell'efficienza gestionale.

Questo testo è stato tratto dal volume Creare valore con la diversità, a cura di Massimiliano Monaci e Laura Zanfrini, Franco Angeli, 2014. Il testo riportato è a firma di Cristina Bombelli, Wise Growth - Strategie organizzative e individuali di inclusione della diversità, e Alessandra Lazazzara, Dipartimento di Scienze Umane per la Formazione "Riccardo Massa", Università degli Studi di Milano-Bicocca



ERRORI COMUNI. I paradossi nella gestione quotidiana del capitale umano

Se mi diverto, sono produttivo

I knowledge worker dovrebbero trovare un'alternativa quando perdono la passione e cominciano a provare solo fatica per ciò che fanno. Con vantaggi sia per loro che per le aziende in cui operano

di Angelo Pasquarella

Duecentocinquanta anni di cultura industriale ci hanno abituato a considerare il lavoro come un male necessario per sopravvivere più che il modo per esprimere le nostre capacità e le nostre aspirazioni. Questa convinzione trova le sue radici nel fatto che, in realtà, il lavoro industriale è spesso un'attività sgradevole e faticosa perché basata su coercizione e ripetizione. Per molti di noi ciò non è assolutamente vero. Le statistiche ci dicono anche che gran parte dei lavoratori (il 43%, secondo le ricerche di Butera sui knowledge worker) ha la possibilità, attraverso il lavoro, di realizzare i propri desideri e le proprie aspirazioni o, quanto meno, di ottenere soddisfazioni che vanno al di là dei semplici compensi economici. I knowledge worker tendenzialmente derivano la propria motivazione a lavorare anche in base alla passione per una disciplina per la quale provano soddisfazione. Chi si trova in queste condizioni generalmente sente meno il peso dell'attività in quanto in essa vede l'occasione di realizzare anche dei propri progetti intellettuali e di crescere e realizzarsi professionalmente e come persona. Ogni lavoratore della conoscenza dovrebbe però essere attento a come vive il rapporto con il lavoro. Se, in qualche misura, dovesse accorgersi che diventa una fatica, se insomma non si sta più divertendo, dovrebbe fare una profonda riflessione e cercare altri interessi in modo da crearsi un'alternativa. Con una certa

freddezza deve porsi una domanda: non è forse il caso di cambiare occupazione? Questa scelta va sia nell'interesse del knowledge worker che dell'impresa la quale, col tempo, otterrebbe dal suo operatore della conoscenza risultati di natura ripetitiva e dozzinale. Un knowledge worker che vive il proprio lavoro come una noia, non sarà in grado di fornire alcun risultato utile né per se stesso né per gli altri in quanto non potrà trasfondervi un significativo valore aggiunto. La sua ragion d'essere e il modo per realizzare se stesso è produrre, attraverso competenze coltivate con passione, un "risultato unico" che lo caratterizza. Gli resterebbe soltanto la fatica e la sofferenza verso una ricerca che non darà risultati. Il knowledge worker e l'impresa dovrebbero, nel caso in cui si manifesti questo sintomo, trovare altre opportunità dentro o fuori dall'azienda, per ricercare le soddisfazioni che il lavoratore non riesce più a trovare nei propri progetti. Anche se il suo lavoro appare ancora accettabile, in tempi brevi degraderà e sarà portatore di gravi inconvenienti. Un operatore della conoscenza percepisce il proprio lavoro come il modo per esprimere la sua personalità e il contributo che intende dare all'azienda e alla società. Questo comporta gratificazione, anche se accompagnata spesso da fatica. Se la gratificazione viene meno, occorre davvero domandarsi se non vi siano altre strade per ritrovarla. Se il lavoro diventa fatica, non vale la pena

viverlo, almeno per chi ha la fortuna di poter trovare delle alternative. Perché, come scrive J.K. Galbraith: «Bisogna intendersi sulla parola "lavoro". Essa viene infatti usata per indicare due modi diversi, anzi radicalmente opposti, di utilizzare il tempo. Lavoro può essere qualcosa che si ama molto fare, qualcosa che dà appagamento e realizzazione e senza il quale subentrerebbe un senso di desolazione, emarginazione, depressione o, nel migliore dei casi, noia. Parliamo di quel tipo di lavoro che dà prestigio sociale – quello dei dirigenti d'azienda, dei finanziari, degli artisti, dei poeti, degli studiosi, dei commentatori televisivi, dei giornalisti. Ma "lavoro" è anche quello che relega uomini e donne nell'anonimato delle masse operaie. E in questo caso è fatto di sforzo fisico, fatica, monotonia. Molti sostengono che quando si è un buon lavoratore si trae piacere dal proprio operato; a pensarla così sono soprattutto coloro che non sono mai stati costretti da necessità economiche a sottoporsi a massacranti lavori di fatica. La parola "lavoro" indica situazioni nettamente contrastanti; dubito che in qualsiasi lingua esista un'altra parola così contraddittoria rispetto a ciò che descrive».



Angelo Pasquarella è presidente di Projectland