

Gestire LE DIVERSITÀ: persone, culture e competenze

Prof. Massimiliano Monaci – Università Cattolica del Sacro Cuore

Corso Diesse Lombardia – INPS “Prevenzione e gestione dello stress-lavoro-correlato nella Scuola”

Modulo “Per una leadership partecipativa”

Milano, 19 marzo 2015

1° punto di partenza: la complessità organizzativa della scuola

- ❖ Il valore ricercato e prodotto come una “misteriosa grandezza”
→ uno scopo ultimo costituito da **un prodotto intangibile** cui concorrono aspetti non facilmente quantificabili (qualità, eticità, equità...)
- ❖ La molteplicità delle parti coinvolte o interessate → **una pluralità di obiettivi e culture** non di rado contrastanti
- ❖ Il risultato finale come **co-prodotto** → gli utenti partecipano alla sua creazione e il servizio è inseparabile dal processo
- ❖ Una provocazione stimolante: la scuola rappresenta **un'anarchia organizzata?** → finalità problematiche, tecnologia ambigua, partecipazione eterogenea e fluida

2° punto di partenza: il valore della risorsa umana

- ❑ Le persone come **risorsa centrale dell'organizzazione** → consente di valorizzare le altre risorse cruciali per il funzionamento organizzativo
- ❑ L'azione di qualsiasi organizzazione si basa sulla cooperazione → le persone diventano “partecipanti” quando sono **motivate a fornire contributi** coerenti con l'attività e i fini complessivi
- ❑ I contributi che le persone mettono a disposizione **vanno oltre le abilità e prestazioni tecnico-professionali** → capacità relazionali, autonomia, creatività, lealtà e fiducia, senso di appartenenza, identificazione con gli obiettivi...
- ❑ Valorizzare le persone comporta, oltre alla formazione, incentivarle → **creare condizioni** perché certi loro bisogni siano soddisfatti ed esse riconoscano **un significato nel lavoro** svolto

3° punto di partenza: il ruolo della cultura nelle organizzazioni

- ☑ Mutamento culturale e nuova capacità di apprendere appaiono tra i principali requisiti per costruire organizzazioni in grado di **far fronte alla mutevolezza e alle incertezze** degli attuali scenari sociali, economici e politici
- ☑ La cultura organizzativa: i “**modi di pensare, sentire e fare**” (mappe, valori, norme di condotta...), più o meno condivisi, che tendono a orientare l'azione nelle e delle organizzazioni
- ☑ Attraverso lo sviluppo della cultura, e i relativi processi di apprendimento, nell'organizzazione si mettono a punto, trasmettono e applicano **modalità “naturali” di affrontare i problemi interni ed esterni**

... il ruolo della cultura nelle organizzazioni

La cultura incide sulla prestazione, MA appare ingenuo **il modello dell'“ingegneria della cultura”** → l'idea di poterla plasmare e controllare con riferimento a traguardi prefissati (e nel breve periodo)

- una cultura non si inietta unilateralmente e dall'esterno, si radica attraverso **l'esperienza concretamente vissuta e condivisa** dalle persone
- la cultura e l'apprendimento organizzativi passano per le teste e le competenze individuali ma si realizzano come **sapere circolante in una rete di relazioni**
- le resistenze al cambiamento culturale: **il problema del dis-apprendimento di abitudini e schemi consolidati**

In definitiva (con uno sguardo antropologico): la cultura come **fenomeno emergente**

Leadership e mutamento culturale

In un'ottica di leadership partecipativa, il leader è (anche) un "manager di significati"

Nelle fasi di cambiamento, i dirigenti non modellano la cultura, bensì

Favoriscono le condizioni per la sperimentazione di modalità più adeguate di fare le cose

Agevolano successivamente la comprensione nel gruppo del nesso tra nuova "visione" e risultati conseguiti

Gestire le differenze nelle organizzazioni: il Diversity Management (DM)

Un approccio alla gestione delle risorse umane orientato allo **sviluppo** di un ambiente di lavoro **inclusivo**,

in grado, cioè, di favorire l'espressione delle **diverse** predisposizioni, capacità, esperienze, esigenze, identità delle persone (e quindi del loro **potenziale**)

e di **valorizzare** e **integrare** queste **differenze** a vantaggio degli obiettivi e della prestazione organizzativi

N.B.: fare DM non equivale semplicemente ad avere risorse umane eterogenee sotto il profilo demografico o sociale



Perché il DM?

- ✓ **Globalizzazione** e internazionalizzazione dei mercati
- ✓ **Indebolimento dei tradizionali confini interni ed esterni** delle organizzazioni
- ✓ **Cambiamenti demografici** nella società e nelle dinamiche occupazionali
- ✓ Sviluppo di **nuovi bisogni individuali** portati nel lavoro
- ✓ Mutamento e **diversificazione delle esigenze di consumatori e utenti**
- ✓ Accresciuta sensibilità (e pressioni) verso **le dimensioni etiche e le responsabilità sociali** implicate dalle attività organizzative
- ✓ Ricerca esplicita di **benefici competitivi** (la stessa UE enfatizza il cosiddetto *business case for diversity*)

Le dimensioni della diversità

Caratteristiche primarie (“date”, tendenzialmente non modificabili):

- il genere
- l'età
- l'origine etnica e/o nazionale
- l'orientamento sessuale
- le caratteristiche fisiche, mentali e di personalità



Caratteristiche secondarie (acquisite, tendenzialmente modificabili):

- il background formativo e professionale
- la situazione familiare
- la religione
- gli orientamenti culturali e politici
- la residenza geografica
- le dimensioni organizzative (livello gerarchico, dipartimento, mansioni, ecc.)

Le differenze tra Pari opportunità e DM

	Pari opportunità	DM
Fonte dell'attivazione	Esterna e vincolante (intervento pubblico)	Interna e volontaria
Obiettivi	Rimozione barriere discriminatorie	Ascolto diversi bisogni & sviluppo potenziale persone + benefici organizzativi (win-win)
Destinatari	Specifici gruppi o minoranze socialmente "svantaggiati"	Il complesso delle risorse umane
Focus	Principalmente la fase di accesso ai luoghi di lavoro	Accesso + "percorso" nell'organizzazione

La (gestione della) diversità come vantaggio organizzativo

- ☺ Riduzione dei **costi** e dei **rischi** organizzativi
- ☺ Migliore **integrazione interna**
- ☺ Vantaggi nel **reclutamento** (acquisizione di capitale umano e talenti)
- ☺ Vantaggi nella **relazione con clienti e utenti** (“marketing”)
- ☺ Competenze per l'**internazionalizzazione** e la **costruzione di *partnership***
- ☺ Aumento di **creatività e innovazione**
- ☺ Qualità del ***problem solving*** nei **gruppi di lavoro**
- ☺ Incremento delle **risorse intangibili** (es.: soddisfazione e motivazione interne, reputazione e fiducia nel territorio)

Alcuni strumenti per il DM (1)

- ✧ Creazione di **strutture di responsabilità** (referenti, gruppi di lavoro, progetti)

- ✧ **Formazione**
 - Programmi per **specifici target** (p.es.: donne in maternità)
 - **Awareness training** (per la presa di coscienza delle distorsioni cognitive che intervengono nella relazione con l'“altro”)
 - **Skill training** (per lo sviluppo di concrete capacità di trattamento della diversità: comunicazione interculturale, gestione dei conflitti, *team building*...)

- ✧ **Mentoring** (interno, per accompagnare) e **networking** (esterno, per ricavare idee e condividere percorsi)

- ✧ **Relazioni informali** (clima organizzativo interno, interazione quotidiana con gli interlocutori cruciali)

Alcuni strumenti per il DM (2)

★ Sviluppo graduale di una cultura dell'inclusività

- nelle relazioni, anche tramite **modelli di ruolo** ed esempi delle figure di riferimento
- attraverso **gruppi di lavoro "misti"**, con incremento della conoscenza e degli scambi reciproci

★ Integrazione dell'attenzione alla diversità negli obiettivi e nelle strategie organizzative

- discussione, condivisione, formalizzazione di **linee guida**

★ Orientamento alla "misurazione" della diversità

- per fare "diagnosi" sulla situazione, coinvolgere, monitorare, definire miglioramenti

★ Comunicazione

- **all'interno** e per una socializzazione e "**disseminazione**" presso **gli interlocutori** di riferimento (carte dei valori, bacheche, newsletter, sito internet e intranet, incontri e seminari)

Gli attori del DM

Il DM come impresa partecipata:

- ↪ La leadership del vertice
- ↪ Il contributo degli specialisti (sponsor interni, formatori...)
- ↪ Il coinvolgimento di chi opera e coordina “in prima linea”
- ↪ La comunicazione e condivisione nell’intero sistema



Un percorso "ideale" di implementazione del DM



Ostacoli & rischi del DM

Fare DM è difficile (una sfida) per:

- ☛ L'inerzia naturale di stereotipi e strutture organizzative
- ☛ La fatica di sviluppare cultura
- ☛ La visione sistemica richiesta
- ☛ I tempi del cambiamento (no risultati senza processi)

Evitare gli effetti indesiderati del DM:

- ? Il rischio di accentuare o creare divisioni
- ? Il rischio di creare strutture e pratiche avulse



Riepilogando: il ruolo della cultura nel DM

-  **La gestione** (riconoscimento + integrazione + valorizzazione) di **differenze culturali di varia origine** nelle organizzazioni
-  La cultura organizzativa come “**contesto**”, e necessario **meccanismo**, di apprendimento e cambiamento
-  L'influenza ineludibile dell'**ambiente socio-culturale circostante**
 - ➔ Vincoli, opportunità, richieste, risorse, resistenze dagli stakeholder di riferimento (comunità, istituzioni, ecc.)

Ipotesi per una traduzione nella Scuola

DIVERSITÀ DEI & NEI GRUPPI	BENEFICI ORGANIZZATIVI			
	RIDUZIONE RISCHI	SOLUZIONI INNOVATIVE	NUOVI “MERCATI”	MOTIVAZIONE REPUTAZIONE
Docenti [- genere - età - formazione, - esperienza professionale, - origine territoriale/ culturale]				
Dirigenti [...]				
Personale ATA [...]				
Studenti [...]				
Famiglie [...]				
Comunità [...]				