



Diversità nei gruppi Ricchezza o vincolo?

Claudia Righetti

Complessità (al di là delle mode... Giorgio Parisi docet)

- + *"complesso" significa "che è composto da più parti o di diversi elementi. (...) Per estensione, che non si svolge in modo lineare, facilmente intuibile, prevedibile; ciò che è complesso è di difficile previsione"*
- + *"Caratteristica di un sistema (perciò detto complesso), concepito come un aggregato organico e strutturato di parti tra loro interagenti, in base alla quale il comportamento globale del sistema non è immediatamente riconducibile a quello dei singoli costituenti, dipendendo dal modo in cui essi interagiscono".*

Diversity management

- + Con il termine diversity management si vuole indicare un insieme di pratiche che mirano a rispettare tutte le diversità all'interno di una azienda. Quando si parla di diversità si intendono le differenze che nascono dagli orientamenti sessuali, dall'etnia, dall'età (age diversity management), ma anche dall'istruzione, dagli stili di vita e dal genere (gender diversity management).

Perché il DM

- + L'inclusione delle diversity contribuisce all'innovazione e al cambiamento, perché dà modo di sfruttare punti di vista differenti.

La diversità

Possiamo raggruppare le dimensioni della diversità in due categorie (Loden, Rosener - 1991):

- + **Le diversità primarie:** per esempio l'età, il genere, l'etnia, ecc., che fanno parte di un patrimonio innato dell'individuo e che non possono essere modificate;
- + **Le diversità secondarie:** per esempio il percorso formativo e professionale, l'esperienza e il ruolo nell'organizzazione, il reddito, la collocazione geografica, ecc., che comprendono elementi acquisibili, perciò modificabili nel corso del tempo.

Le diversità agiscono su tre livelli nel contesto aziendale:

- + **Identità personale:** subisce delle modifiche nel corso del tempo e consente a un individuo di percepirsi come unico. I rischi connessi possono essere errori di valutazione, pregiudizi, sospetto e paura verso ciò che si avverte come diverso;
- + **Identità culturale di gruppo:** si basa sulla condivisione di valori, simboli e linguaggi. Il rischio principale è il Group Think;
- + **Appartenenza organizzativa:** si basa sulla condivisione della cultura organizzativa, delle strategie e delle pratiche. Si corre il rischio di creare barriere alla diversità (stereotipi, etnocentrismo, difficoltà nella gestione dei rapporti).

Nella gestione delle diversità la domanda è:

Come possiamo costruire insieme una casa - la nostra impresa - dove tutte le diversità siano rispettate, trovino il loro posto e siano sfruttate positivamente?

In una piccola comunità di periferia, una giraffa aveva una casa nuova, costruita in maniera da rispondere ai bisogni della sua famiglia. Era una casa meravigliosa per giraffe con soffitti e porte altissimi. Finestre alte assicuravano la massima illuminazione e una buona visibilità, proteggendo al tempo stesso la privacy della famiglia. Strette anticamere consentivano di salvare spazio senza compromettere la praticità. Era talmente ben fatta che vinse il premio nazionale "casa per giraffe dell'anno". I proprietari erano davvero fieri.

Un giorno la giraffa, mentre lavorava nella falegnameria nel seminterrato, guardò fuori dalla finestra. Un elefante camminava sulla strada. "Lo conosco" pensò la giraffa. "Abbiamo lavorato insieme. Anche lui è un eccellente falegname. Credo proprio che lo inviterò a visitare il mio nuovo negozio. Forse possiamo anche lavorare su alcuni progetti". Così la giraffa si affacciò alla finestra e invitò l'elefante a entrare.

L'elefante era contentissimo. Gli era piaciuto lavorare con la giraffa e non vedeva l'ora di conoscerla meglio. Inoltre, sapeva della falegnameria e aveva voglia di vederla. Si avvicinò alla porta del seminterrato, aspettando che gli aprissero.

"Entra, entra" disse la giraffa. Immediatamente, andarono incontro ad un problema. L'elefante mise la testa dentro, ma non riuscì ad andare oltre.

"E' stata una buona idea realizzare una porta espansibile" disse la giraffa. "Dammi un minuto e risolverò il problema". Rimosse alcuni cardini e pannelli per permettere all'elefante di entrare.

I due amici si stavano raccontando allegramente aneddoti di falegnameria quando la moglie della giraffa fece capolino nel seminterrato e chiamò il marito "Al telefono, caro, è il tuo capo."

"E' meglio che vada a rispondere di sopra nello studio" disse la giraffa all'elefante. "Fai come se fossi a casa tua. Potrebbe volerci un po'."

L'elefante si guardò attorno, vide un pezzo semilavorato sul tornio che si trovava dall'altro lato della stanza e decise di andare a vedere. Come si mosse verso la porta che portava al negozio, sentì un rumore portentoso. Si girò grattandosi la testa. "Magari raggiungo la giraffa di sopra" pensò. Come iniziò a salire le scale, i gradini cominciarono a scricchiolare. Salto giù e cadde contro il muro. Anche questo cominciò a cedere. Appena si sedette, scioccato e triste, la giraffa scese le scale.

"Cosa diavolo stai facendo?" chiese la giraffa stupita. "Stavo cercando di fare come se stessi a casa mia" disse l'elefante.

Antidiscrimination and Diversity Training VT/2006/009

4

La giraffa si guardò attorno. "Okay, vedo dov'è il problema. La porta è troppo stretta. Dovremmo rendere te meno ingombrante. C'è una palestra qui vicino. Se facessi qualche lezione lì, torneresti in forma."

"Forse", disse l'elefante, poco convinto.

"E le scale sono troppo fragili per sopportare il tuo peso", continuò la giraffa. "Se prendessi lezioni di danza la sera, sono sicuro che avresti un passo più leggero. Spero davvero lo farai. Mi piace averti qui."

"Forse", disse l'elefante. "Ma per essere sincero, non sono sicuro che una casa pensata per una giraffa possa ospitare un elefante senza modifiche sostanziali."



Nessuno è stato mai licenziato perché ascoltava troppo

Calvin Coolidge

A large crowd of stylized human figures in various colors (dark blue, light blue, orange, yellow) is shown. The figures are rendered in a simple, blocky style. In the center of the crowd, one figure is highlighted in white, standing out from the others. The background is a dark, blurred gradient, suggesting a large gathering of people.

**Per fare un passo
indietro ci vuole uno
sforzo consapevole**

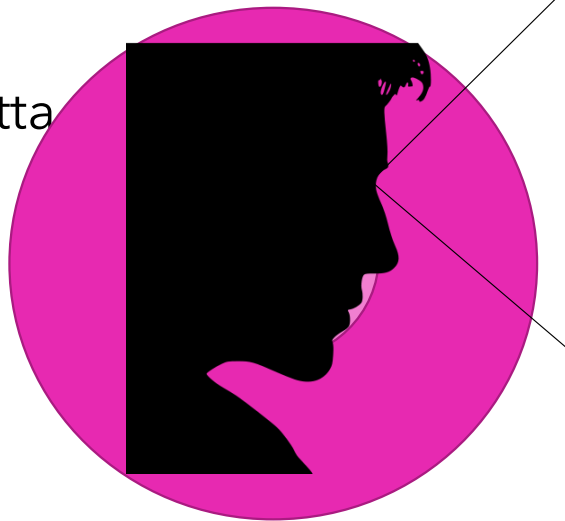
Campo Visivo e Cognitivo

- + **Grande EGO:**

- + Essere al centro del proprio Quadro: molto ridotta

La quantità di aria e di risorse che la

Persona è in grado di Vedere e utilizzare





Ego Iperetrofico

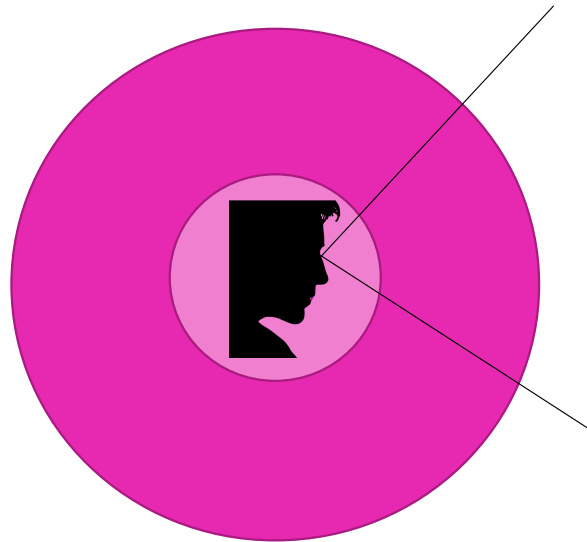
- + Difficoltà relazionali
- + Incapacità di far emergere punti di vista differenti e/o nuove possibilità
- + Un ego troppo aggressivo e affermativo

Campo Visivo e Cognitivo

+ **Piccolo EGO:**

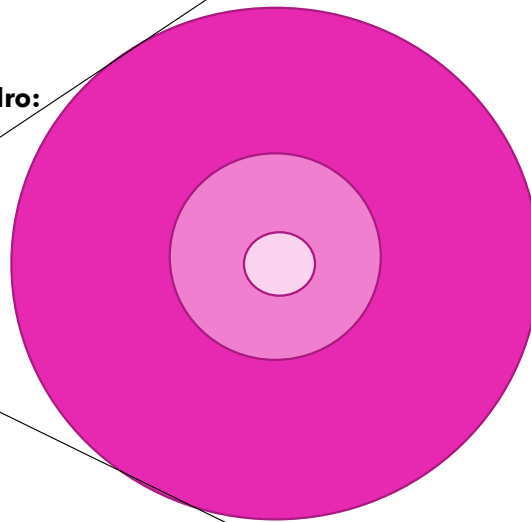
+ al centro del proprio

Quadro: più aria
e risorse visibili e
utilizzabili



Campo Visivo e Cognitivo

- + **Spostarsi al margine del proprio Quadro:**
stesso angolo di Visuale ma
ampiezza rivoluzionata



**Dove compare
la diversità ?**



INCONTRO

SCAMBIO

CONFRONTO

CONTRASTO

CONFLITTO

0

+1

+1

+1

Sono tutti utili e funzionali all'evoluzione dei sistemi relazionali



INCONTRO	SCAMBIO	CONFRONTO	CONTRASTO	CONFLITTO
<p>Evento comunicativo che avviene a prescindere dall'intenzione di comunicare: ogni comportamento in presenza di altri ha una valenza comunicativa . E' IMPOSSIBILE NON COMUNICARE</p>	<p>Evento comunicativo che avviene a partire dall'intenzione di comunicare ovvero di trasferire un messaggio (informazioni, vissuti, opinioni,..)</p>	<p>Evento comunicativo in cui seguito dello scambio si rileva una dimensione di UNIFORMITA' e/o di DIVERSITA' tra gli interlocutori che comporta un accordo o disaccordo</p>	<p>Evento comunicativo in cui la a seguito della diversità rilevata nell'ambito di un confronto è necessario trovare un accordo in quanto gli interlocutori sono legati da una dimensione di INTERDIPENDENZA</p>	<p>Evento comunicativo in cui si passa dalla ricerca di un accordo per superare una diversità (Area Problema) All'Area Personale / Potere (chi dei due ha il potere di dire cosa fa l'altro a prescindere dal risolvere il problema)</p>

INCONTRO

SCAMBIO

CONFRONTO

CONTRASTO

CONFLITTO

COME MIGLIORARE? CHE STRUMENTI ?

**COME EVITARE
?**

INCONTRO

SCAMBIO

CONFRONTO

CONTRASTO

CONFLITTO

COME MIGLIORARE? CHE STRUMENTI ?

COME EVITARE ?

AUTO
CONSAPEVOLEZZA
+
GESTIONE DI SE'

PER NON FRAINTEDERE

CONGRUENZA COMUNICATIVA
(USO SAPIENTE DEI REGISTRI
COMUNICATIVI) E
ORGANIZZAZIONE DEI
CONTENUTI

**PER INFORMARE
PER CONVINCERE
(COMUNICAZIONE
AUTOREVOLE)**

TECNICHE DI
DESCALATION
(AIKIDO
RELAZIONALE)

**PER INTEGRARE
(COMUNICAZIONE
INTEGRATIVA)**

TECNICHE DI
GESTIONE DEL
CONFLITTO

**PER
SOPRAVVIVERE**

Esiste anche il Telepass ...

+ Dall'**Incontro**

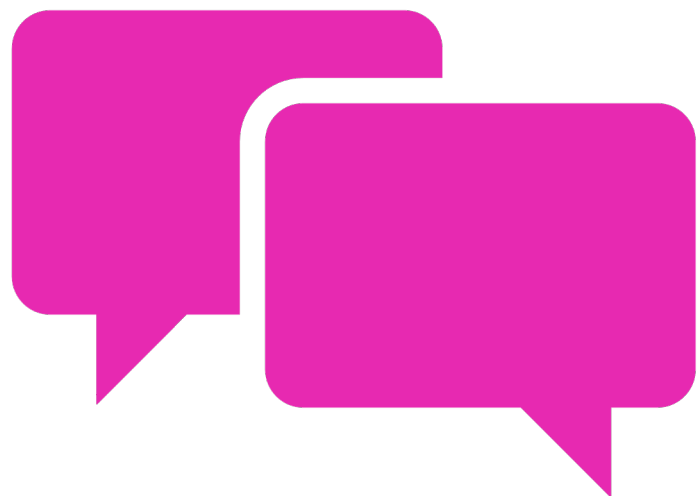
+ Al **Conflitto**





Il dilemma della diversità

- + Dietro a una **presunta uguaglianza** "Io sono un educatore";
"Anche io sono un educatore" ci possono essere mappe,
esperienze di realtà, completamente diverse



COMUNICAZIONE INTEGRATIVA

MISSION perché esisto?

IDENTITA' chi penso di essere qui ed ora, chi sono?

CONVINZIONI E VALORI Di che cosa sono convinto e cosa è importante per me qui ed ora?

ABILITA' CAPACITA' Come lo faccio?

COMPORAMENTO Cosa faccio?

AMBIENTE, CONTESTO Dove sono?

Fare cambiamento culturale, essere agenti di cambiamento culturale significa spesso lavorare non tanto sulle capacità quanto analizzare, costruire far condividere convinzioni, valori e creare un'identità organizzativa.

*Se non sai dove stai andando
Arriverai in un altro posto*

**Il punto di
partenza è la
mission**

Il fattore cruciale di ogni
ORGANIZZAZIONE NON è
QUANTO MA **DOVE E COME
INVESTIRE E CHE COSA SI
VUOLE RAGGIUNGERE**



identità oggi

CHI SIAMO?



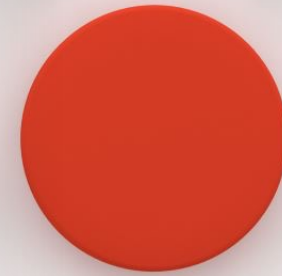


identità domani

Chi saremo domani?



**Valori /
convinzioni /
obiettivi**



**Competenze
strategiche**



COMPORTAMENTO





DOMANDE UTILI

- + CHE COSA FACCIAMO BENE?
- + CHE COSA FACCIAMO MALE?
- + CHE TIPO DI SERVIZIO STIAMO OFFRENDO?