



FAVORIRE L'INCLUSIONE

Introduzione

La diversità è una dimensione che riguarda non solo l'azienda come contesto ma anche le funzioni aziendali e i team di lavoro. Il diversity management è un tema che ci tocca da vicino in prima persona.

Nel nostro ruolo di responsabili siamo sempre più spesso chiamati a confrontarci con colleghi e collaboratori disabili o caratterizzati da differente età, genere, cultura nazionale, religione, condizione contrattuale, situazione familiare.



Generazioni e Age diversity

Quali sono i principali fattori che hanno influito su questo fenomeno?

- * La globalizzazione dei mercati
- * I cambiamenti sociali e culturali
- * I mutamenti demografici
- * L'emergere di nuove forme e modalità di lavoro

Come capi abbiamo un ruolo fondamentale nel valorizzare le differenze che caratterizzano le persone che lavorano con noi in azienda e nello stimolare lo sviluppo di una cultura aperta finalizzata al riconoscimento e all'integrazione piuttosto che al pregiudizio e allo stereotipo.

Ricordiamoci inoltre che adottare uno stile di leadership e in generale pratiche inclusive di gestione delle persone può avere un impatto positivo su diversi aspetti quali:

- La performance dei singoli e del team
- Il benessere organizzativo
- Il clima all'interno del nostro gruppo di lavoro
- Il livello di conflitti e incomprensioni
- La soddisfazione percepita
- Commitment e senso di appartenenza
- Il livello di assenteismo e turnover dei nostri collaboratori
- La capacità di attrarre e mantenere persone di talento

Il primo passo è diventare consapevoli degli elementi/dimensioni su cui si fonda la diversità nel contesto di lavoro e improntare i nostri comportamenti e atteggiamenti al confronto e all'arricchimento piuttosto che alla separazione e all'esclusione.

Come fare? Ecco alcuni consigli generali:

- * Creiamo occasioni di ascolto e conoscenza reciproca fra tutte le persone che fanno parte del nostro gruppo di lavoro
- * Sviluppiamo consapevolezza negli altri su gesti e atteggiamenti che possono risultare lesivi della dignità personale o discriminatori, opponendoci e contrastando episodi scaturiti da pregiudizi o luoghi comuni

- * Componiamo team di lavoro eterogenei, promuovendo logiche di partecipazione e coinvolgimento diffuso
- * Adottiamo uno stile di comunicazione e di relazione che sia libero da stereotipi e luoghi comuni che fanno riferimento a età, credo religioso, preferenze sessuali, genere, situazione familiare, etnia e razza, ecc.

In funzione poi delle particolari tipologie/livelli di diversità con cui ci confrontiamo (age, genere, disabilità, ecc.) esistono delle indicazioni e degli accorgimenti specifici che può essere utile adottare. Di seguito li analizzeremo brevemente caso per caso!



Genere

Dal dopoguerra ad oggi il numero delle donne che lavorano è cresciuto notevolmente sia in Italia che nel resto d'Europa. Nonostante ciò...

- il tasso di occupazione femminile è ancora distante da quello maschile
- la presenza "rosa" nei vertici aziendali è ancora bassa
- spesso alle donne vengono assegnati ruoli e mansioni che si ritengono più adeguati alle caratteristiche femminili
- conciliare impegni di lavoro e impegni familiari è in molti casi una sfida quotidiana!

Creare una cultura della cittadinanza organizzativa orientata alla pluralità e alla diversità come ricchezza implica anche considerare il genere come una delle

molteplici caratteristiche che differenziano tra loro le persone con cui lavoriamo in azienda.

Come andare in questa direzione? Vediamo alcuni suggerimenti pratici:

- * Offriamo condizioni di pari opportunità per l'assunzione e il riconoscimento di ruoli di leadership e responsabilità
- * Utilizziamo pratiche e criteri trasparenti per assegnare ruoli, compiti e responsabilità, e valorizzare i risultati raggiunti
- * Adottiamo stili e linguaggi di comunicazione che facciano riferimento a caratteristiche universali degli individui, lontani da stereotipi e caratterizzazioni di genere
- * Promuoviamo e sviluppiamo sensibilità e consapevolezza su modi di rappresentare e organizzare il lavoro che superino la polarità maschile/femminile e sappiano conciliare vita lavorativa e vita personale
- * Lavoriamo affinché la diversità di genere sia assicurata e ricercata nei processi di selezione, nelle iniziative formative, nei programmi di sviluppo e nei percorsi di carriera, nella creazione di team di lavoro e sui progetti
- * Sosteniamo la presenza di un genere debole nelle unità di lavoro fortemente caratterizzate

- * Laddove necessario ridefiniamo insieme a collaboratori/colleghi orari di lavoro, carichi di lavoro, responsabilità in funzione della loro condizione di madre/padre.
- * Facilitiamo in azienda il contatto, lo scambio di esperienze e la creazione di reti di supporto fra persone accomunate dall'esperienza della genitorialità.
- * Sosteniamo il rientro al lavoro, dopo un congedo parentale, attraverso iniziative formative e informative che possano aiutare la persona a gestire eventuali gap dovuti all'assenza.

Age



Abbassamento dei tassi di natalità, invecchiamento progressivo della popolazione, oltre che riforme nella normativa del lavoro e nei sistemi pensionistici, fanno sì che nei luoghi di lavoro sempre più spesso ormai coesistano risorse giovani, la cosiddetta Generazione Y, che non hanno ancora compiuto 30 anni, e lavoratori senior che hanno superato i 50-55 anni di età.

Quali comportamenti e pratiche introdurre per evitare lo scontro generazionale in azienda? Come sviluppare un ambiente di lavoro accogliente per tutte le età?

Vediamo alcuni consigli pratici:

- * Contrastiamo atteggiamenti e comportamenti discriminatori o offensivi nei confronti dei lavoratori più maturi.

- * Investiamo nell'apprendimento continuo delle risorse senior, rilevando eventuali gap di competenze, individuando iniziative di formazione e aggiornamento a supporto e adeguando contenuti e metodologie didattiche.
- * Facilitiamo le occasioni di confronto intergenerazionale, attraverso il coinvolgimento di persone senior in programmi interni di formazione, mentoring e coaching rivolti a risorse giovani.
- * Favoriamo l'integrazione tra generazioni e lo scambio di competenze e conoscenze anche attraverso la costruzione di team eterogenei per età.
- * Definiamo occasioni e strumenti di ascolto (incontri, colloqui, ecc.) per comprendere le esigenze e i bisogni delle differenti classi di età presenti in azienda.
- * Prevediamo iniziative di crescita e sviluppo (carriera, mobilità, job rotation, job posting) che includano anche lavoratori over 50.
- * Sosteniamo, ove possibile, strumenti e pratiche di lavoro flessibile dedicati a risorse senior.
- * Affidiamo incarichi e responsabilità coerenti con le competenze e il livello di maturità lavorativa e psicologica delle persone.

Diverse abilità

Oltre a vietare ogni forma di discriminazione sul luogo di lavoro, la normativa nazionale ed europea ha ampliato in questi anni le possibilità di inserimento lavorativo di persone disabili definendo, in funzione delle dimensioni aziendali, delle quote di assunzione obbligatoria di personale appartenente a categorie con questo tipo di svantaggio.

Il rischio che possano esserci pregiudizi e resistenze rispetto alla disabilità nei luoghi di lavoro è comunque ancora molto alto.



Occorre vincere queste paure e promuovere invece la convinzione che le persone disabili hanno molto da dare, quando inserite, con pari dignità, in un gruppo.

Come possiamo contribuire a creare luoghi di lavoro che integrino la disabilità?

- * Focalizziamoci su competenze, abilità e conoscenze delle persone e sul loro potenziale piuttosto che sui loro “deficit”
- * Assicuriamoci che la mansione che la persona è chiamata a svolgere sia coerente con le proprie possibilità e con i propri limiti
- * Supportiamo l'individuo con specifiche attività formative così da rafforzare le competenze necessarie al suo ruolo

- * Individuiamo mentor e tutor interni che possano facilitare l'inserimento e l'integrazione in azienda
- * Creiamo occasioni di incontro e conoscenza tra persone disabili e persone che non sono portatrici di disabilità
- * Promuoviamo internamente storie positive e di successo legate a colleghi/ collaboratori disabili
- * Sviluppiamo negli altri sensibilità e consapevolezza sul valore che anche persone disabili possono creare per l'organizzazione
- * Assicuriamo l'ergonomia dei luoghi di lavoro abbattendo eventuali barriere architettoniche, adeguando il layout degli uffici alle esigenze delle persone, utilizzando eventuali tecnologie di supporto ad hoc, ecc.