

# Valorizzare le diversità in azienda: le tappe di un processo di successo



## Kit di Strumenti



I.C. - Equal Fase II - IT - G2 - PIE - 036



Unione europea  
Fondo sociale europeo





**Pubblicazione a cura dell'Agencia di Sviluppo del Territorio Langhe Monferrato Roero soc. cons. a r.l.**

Via Leopardi 4  
14100 Asti  
tel. 0141 532516  
fax 0141 532228  
asti@lamoro.it  
www.lamoro.it

Si ringraziano per la collaborazione Stefania Barbiero e Ivana Melli (consulenti esperte nell'implementazione del servizio SFIDE!!!)



Ecco una cassetta degli attrezzi da cui ogni azienda e/o addetto ai lavori può attingere per...

**R**ICONOSCERE

**V**ALORIZZARE

**A**RMONIZZARE

Le diversità!

SFIDE!!!

# Indice

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>5</b>
IL PROBLEMA AFFRONTATO DA SFIDE!!!	7
LE SOLUZIONI ADOTTATE DA SFIDE!!!	7
L'APPROCCIO	7
<b>IL PROCESSO</b>	<b>9</b>
<b>IL DIVERSITY AUDITING</b>	<b>10</b>
<b>I PASSAGGI DEL PROCESSO DI DIVERSITY AUDITING</b>	<b>11</b>
IL CHECK UP ORGANIZZATIVO	11
LA LETTURA DELLE DIVERSITÀ AZIENDALI	11
<b>GLI OUTPUT</b>	<b>12</b>
<b>IL QUESTIONARIO PER IL PERSONALE</b>	<b>14</b>
LA GRIGLIA AZIENDALE DI RILEVAZIONE DATI (GRIGLIA CASA-IMPRESA)	19
L'INTERVISTA AL MANAGEMENT	23
LA LETTURA DELLE DIVERSITÀ AZIENDALI: I FOCUS GROUP	24
<b>L'EQUALITY PLANNING</b>	<b>27</b>
SVILUPPO DELLE COMPETENZE MANAGERIALI	29
<b>I SIGNIFICATI STANNO NELLE PERSONE</b>	<b>30</b>
<b>IL MIO TEAM...</b>	<b>33</b>
<b>PERCORSI DI ACCOMPAGNAMENTO E DI SVILUPPO INDIVIDUALI</b>	<b>34</b>
<b>IL BILANCIO DELLE METACOMPETENZE</b>	<b>36</b>
METODO	36
CONTENUTI	36
STRUMENTI	37
CONSIDERAZIONI DI PERCORSO	37
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>38</b>
<b>LETTURE DI STIMOLO</b>	<b>39</b>



**ELEMENTI DI CRITICITÀ A CUI PRESTARE  
ATTENZIONE**



**ESEMPI CONCRETI DI APPROCCI,  
SOLUZIONI E STRUMENTI ADOTTATI DA SFIDE!!!**

SFIDE!!!

Questo KIT descrive il modello di intervento, le metodologie e gli strumenti utilizzati e sperimentati nell'ambito del progetto SFIDE!!! finanziato dall'Iniziativa Comunitaria EQUAL II Fase sull'Asse delle pari opportunità tra uomini e donne.

Il progetto nasce dal bisogno riscontrato sul territorio di riferimento (province di Alessandria, Asti, Cuneo e Vercelli) di contribuire a diffondere una cultura di pari opportunità che trovi applicazione pratica nelle prassi organizzative delle aziende pubbliche e private.

Le donne occupate si trovano spesso ad affrontare situazioni di difficoltà legate in primo luogo al loro essere lavoratrici con una famiglia, madri con figli piccoli e al tempo stesso figlie con genitori anziani, spesso prive di supporto da parte della persona che sta loro vicino e poco aiutate dai servizi e dalle strutture di conciliazione a livello locale: questa situazione è causa di demotivazione e spinge le donne a rinunciare a percorsi di crescita professionale, e anche al lavoro stesso.

Per queste ragioni il progetto si è posto l'obiettivo di potenziare e consolidare il ruolo delle donne occupate, attraverso l'individuazione e la sperimentazione di interventi mirati a valorizzare le potenzialità e le diversità che operano nelle aziende (diversità di genere, ma non solo).

Le SFIDE sono consistite nel:

- ◇ rendere comprensibile al management aziendale il linguaggio delle pari opportunità;
- ◇ aumentare la competitività professionale delle donne;
- ◇ facilitare la conciliazione lavoro-famiglia;
- ◇ accrescere la volontà da parte dell'azienda nell'ascoltare i bisogni dei dipendenti;
- ◇ rendere i dipendenti (uomini e donne) in grado di esplicitare i loro bisogni in termini di conciliazione e soddisfazione professionale;
- ◇ rendere le parti sociali in grado di proporre alle aziende modelli concreti per la gestione della donna in azienda e il miglioramento del clima aziendale.

Il progetto è stato realizzato da una partnership costituita dai seguenti soggetti:

- ◇ l'Agenzia di sviluppo del territorio LAMORO;
- ◇ la Provincia di Vercelli;
- ◇ il CIRSDE - Centro Interdisciplinare di Ricerche e Studi delle Donne;
- ◇ il Consorzio API Formazione;
- ◇ la Cooperativa S.C.A.T.A.;
- ◇ il C.S.S.- Consorzio Sinergie Sociali Soc. Coop. a r.l.;
- ◇ la Nuova Cesare Delpiano Soc.Coop. a r.l.;
- ◇ l'Unione Sindacale Territoriale CISL Cuneo;
- ◇ Confcooperative Unione Provinciale di Cuneo.

La sperimentazione del servizio SFIDE!!! è stata realizzata nelle aziende pubbliche e private della partnership, attraverso il coinvolgimento del management e di 30 donne occupate che sono state accompagnate in un percorso di consapevolezza e di valorizzazione del loro ruolo.

Il Kit di Strumenti è il canale mediante il quale la partnership di SFIDE!!! trasferisce e mette a disposizione di più attori il know how costruito in 3 anni di lavoro. Tra i primi potenziali fruitori gli enti preposti alla produzione di azioni positive e le aziende, pubbliche o private.

# Investire sulle diversità

## Con quali ritorni?

### Perché?

Le diversità sono ovunque:

*nei mercati globali*

*nelle strutture*

*nella forza lavoro*

*e sono di diversi tipi:*

*+ stranieri*

*+ donne*

*Diverse religioni*

*Diversa scolarità e diversi  
bisogni di autorealizzazione*

*Diverse età*

*Diverse anzianità*

*Diverse esigenze in base a  
diverse fasi del ciclo di vita*



*Apprendimento organizzativo*

*Flessibilità e capacità di vivere  
il cambiamento*

*Integrazione*

*Proattività*

*Innovazione e creatività*

*Facilità nel problem solving*



*Potenziale sprecato*

*Conflittualità*

*Turn Over*

# Il contenuto della cassetta degli attrezzi è stato progettato, testato e definito in SFIDE!!!

## Il problema affrontato da SFIDE!!!

Le piccole e medie imprese sono investite, spesso inaspettatamente, direttamente e indirettamente, da repentine trasformazioni della domanda, dei competitors e del mercato più in generale.

Non sempre sono in grado di affrontare i cambiamenti che ne derivano a tutti i livelli di mercato, di struttura, di forza lavoro (genere, etnia, lingua, religione, abilità, età, professione...). Cambiamenti che portano ad un aumento della complessità e delle diversità, interne ed esterne.

**New economy, società dell'informazione, new media, net economy, flessibilità, life-long learning, learning organization, tante etichette e una realtà per le aziende: la necessità di barcamenarsi fra l'organizzazione del presente (prodotti, clienti, servizi, conoscenza posseduta...) e la riorganizzazione nella pianificazione del domani (visione imprenditoriale).**

Una realtà che richiede incessanti miglioramenti sul fronte della competitività, mediante un elevatissimo investimento sul capitale umano, ad aziende che spesso non hanno neppure una specifica funzione alla direzione del personale.

In questo scenario, alcuni, fra cui donne, stranieri/e, anziani/e di servizio, sono soggetti più di altri a rischio di sotto-utilizzazione e spreco di potenziale.

Le donne in particolare vivono con difficoltà il ruolo di lavoratrici, di madri e di figlie e le organizzazioni si scontrano quotidianamente con gli impegni di cura a cui sono chiamati i dipendenti uomini e donne.



NESSUN LAVORATORE O LAVORATRICE PUÒ SFRUTTARE APPIENO IL SUO POTENZIALE SE È PREOCCUPATO PER LA GESTIONE E LA CURA DI CASA E FAMIGLIA

**NODO STRATEGICO: STRUMENTI E SERVIZI DI CONCILIAZIONE**

## Le soluzioni adottate da SFIDE!!!

Per aziende pubbliche e private, SFIDE!!! ha messo a punto un servizio SU MISURA che:

- ◇ accompagna e suggerisce metodi o strumenti senza mai sostituirsi;
- ◇ aiuta a sviluppare il sistema di gestione delle persone;
- ◇ stimola un autoscatto fotografico sulla realtà aziendale, sulla cultura e sull'assetto organizzativo;
- ◇ porta al riconoscimento delle diversità presenti, dei problemi e delle opportunità da queste derivanti;
- ◇ conduce alla costruzione di un piano di parità interno che pianifica l'introduzione graduale del Diversity Management e lo sviluppo di servizi e strumenti per la conciliazione;
- ◇ sviluppa competenze manageriali di gestione delle persone, in particolare di individuazione e valorizzazione dei talenti individuali e di armonizzazione delle differenze;
- ◇ accompagna, azienda e singolo, nell'individuazione di possibili opportunità di sviluppo professionale partendo dall'analisi e dalla valorizzazione delle metacompetenze possedute da ciascuno, costruendo

- ◇ in modo partecipato un piano di azione articolato sia logicamente sia cronologicamente;
- ◇ accompagna azienda e dipendenti donne in processi finalizzati all'assunzione di nuovi ruoli;
- ◇ supporta le donne e/o i "diversi" con carichi familiari in posizioni di responsabilità così da garantire la tenuta del ruolo.

## L'approccio

Perché gli interventi siano efficaci e sostenibili nel tempo è indispensabile partire dalla CULTURA.

Il **metodo RVA** prende l'avvio dalla considerazione che:

*tutto nell'azienda è influenzato dalla CULTURA.*

**MARCEL PROUST SCRIVEVA:  
IL VERO VIAGGIO DI SCOPERTA  
NON CONSISTE NEL CERCARE NUOVE  
TERRE, MA NELL' AVERE NUOVI ORIZZONTI**

Sulla CULTURA bisogna incidere se si vuole effettivamente **Riconoscere, Valorizzare, Armonizzare** le diversità.

Ogni organizzazione è divisibile in due parti: una HARD e una SOFT. La parte HARD riguarda la struttura, i processi, le norme e i ruoli gerarchici presenti in un'azienda, mentre la struttura SOFT riguarda tutto quello che "sta dietro" ovvero i linguaggi, i modelli e le competenze.

## HARD

STRUTTURA  
TECNOLOGIA  
POSIZIONE  
PROCESSI DI LAVORO  
NORME  
ORARI  
RUOLI GERARCHICI  
SISTEMI DI VALUTAZIONE E INCENTIVAZIONE

LINGUAGGIO  
POTERE  
COMPETENZE  
STEREOTIPI  
STILI E MODELLI DI LEADERSHIP

## SOFT

Entrambe sono influenzate e determinate dalla cultura aziendale.

Qualsivoglia innovazione si introduca all'interno dell'organizzazione deve essere perseguita adottando metodi e strumenti che permettano di incidere sulla cultura aziendale per garantirne efficacia e sostenibilità.

Il **metodo RVA** messo a punto dallo staff di SFIDE!!! non prevede un pacchetto preconfezionato e standard ma un programma di introduzione del Diversity Management da definire insieme all'organizzazione stessa sulla base di ciò che si considera appropriato e utile per l'organizzazione.

## HARD

STRUTTURA  
TECNOLOGIA  
POSIZIONE  
PROCESSI DI LAVORO  
NORME  
ORARI  
RUOLI GERARCHICI  
SISTEMI DI VALUTAZIONE E INCENTIVAZIONE

LINGUAGGIO  
POTERE  
COMPETENZE  
STEREOTIPI  
STILI E MODELLI DI LEADERSHIP

## SOFT

Entrambe sono influenzate e determinate dalla cultura aziendale.

Qualsivoglia innovazione si introduca all'interno dell'organizzazione deve essere perseguita adottando metodi e strumenti che permettano di incidere sulla cultura aziendale per garantirne efficacia e sostenibilità.

Il **metodo RVA** messo a punto dallo staff di SFIDE!!! non prevede un pacchetto preconfezionato e standard ma un programma di introduzione del Diversity Management da definire insieme all'organizzazione stessa sulla base di ciò che si considera appropriato e utile per l'organizzazione.

Il programma ha un andamento circolare, ogni fase risulta fondamentale per la riuscita dell'intero percorso e la conclusione dell'ultima fase è il presupposto per riavviare l'intero processo in un'ottica di continuo miglioramento.

Per il successo del programma è indispensabile che gli obiettivi siano condivisi e che l'azienda vi riponga fiducia.



Il programma nel suo complesso, e ogni passaggio dello stesso, devono vedere in prima linea come protagonisti attivi i referenti dell'organizzazione stessa, anche qualora ci si avvalga della consulenza di esperti esterni così da definire degli interventi che siano "cuciti su misura".

Proprio perché si tratta di un percorso, è opportuno pianificare i vari passaggi: i meccanismi di gestione della diversità vanno introdotti gradualmente secondo tempi che presuppongono un ritmo preciso, momenti più serati e altri più blandi, momenti d'azione e altri di reazione.

Il **ritmo** è fondamentale per fare in modo che i meccanismi siano assorbiti dall'organizzazione ed entrino a far parte della sua cultura.



Ad esempio un intervento finalizzato a contenere i costi organizzativi e personali di una maternità assicurando continuità e manutenzione al legame azienda/lavoratrice mediante la costruzione di momenti di scambio informazioni e comunicazione tra le due parti prima durante e dopo la maternità, perde di efficacia se...la cultura aziendale di rispetto della lavoratrice, della sua sfera personale e della sua privacy inducono la segretaria della direzione risorse umane alla reticenza nel momento in cui occorre fissare con la lavoratrice uno o più appuntamenti durante il periodo di astensione!

# Il processo

Diversity Auditing

Equality Plan



# Il diversity auditing

Ogni programma di introduzione al Diversity Management deve necessariamente prendere avvio dal Diversity Auditing. Il Diversity Auditing è un processo di lettura delle diversità all'interno dell'organizzazione.

La diversità di genere è quella più evidente e costituisce un buon punto di partenza perché è trasversale a tutte le altre.

In particolare, per avviare un percorso di miglioramento e per affrontare i momenti di crisi è decisivo **conoscere la cultura** manifestata dall'organizzazione.

Gli ingredienti per una più efficace gestione delle diversità sono già visibili ed evidenti nell'azienda stessa.

**ISAAC ASIMOV SCRIVEVA:  
SE LA CONOSCENZA PUÒ CREARE  
DEI PROBLEMI, NON È CON L'IGNORANZA  
CHE POSSIAMO RISOLVERLI**

Con queste premesse, il Diversity Auditing deve servire innanzitutto all'organizzazione per effettuare un'analisi introspettiva ed acquisire una maggior consapevolezza delle proprie potenzialità.

L'introduzione delle logiche di diversità in azienda, di cui il genere è portatore, può poi servire per la gestione di altre diversità con cui l'azienda entra in contatto.

L'audit è un metodo nato inizialmente per il controllo della gestione economico/finanziaria delle organizzazioni che a partire dagli anni '80 è stato esteso per valutare gli standards qualitativi delle imprese.

Il gender audit appartiene alla categoria degli audit qualitativi, talvolta chiamati audit sociali per distinguerli da quelli finanziari e ha l'obiettivo di indagare la gestione del genere all'interno dell'impresa, attraverso un coinvolgimento attivo dell'organizzazione.



Il ruolo degli esperti esterni, indispensabili in questa fase, è quello di sostenere l'azienda nella definizione di un percorso di analisi e di miglioramento, offrendo la competenza professionale nella gestione delle risorse umane e un punto di vista esterno, che può aiutare a guardare l'organizzazione con maggiore oggettività.

Ai nostri fini, tale metodologia risulta di particolare interesse perché oltre a essere funzionale a una descrizione del funzionamento dell'impresa, permette di identificare le opportunità per migliorarne la performance interna ed esterna a partire da coloro che operano nell'organizzazione e che sono coinvolti in un percorso di autoanalisi.

Prodotto del Diversity Auditing è una fotografia dell'azienda, messa a fuoco con il management.

Vengono fatti più scatti nello stesso momento, a livelli diversi e con strumenti diversi.

La parte HARD<sup>1</sup> viene prevalentemente indagata raccogliendo informazioni tramite il questionario.

La parte SOFT mediante le interviste individuali e di gruppo.

<sup>1</sup>Riferimento alla tabella di pag.7 divisione dell'azienda in parte hard e parte soft

# I passaggi del processo di diversity auditing

## Il check up organizzativo



1 Avvio del processo, definizione degli obiettivi, calendarizzazione dell'intervento.

*Strumento: Colloquio con il management*



2 Raccolta informazioni sulla parte HARD (struttura, processi, norme...).

*Strumenti: **questionario per il personale, griglia aziendale di rilevazione dati (griglia casaimpresa)***



3 Raccolta informazioni HARD e SOFT.

*Strumento: **intervista al management***

## La lettura delle diversità aziendali



1 Raccolta di artefatti.

*Strumenti: **osservazione ambienti, lettura documenti istituzionali***



2 Raccolta di informazioni a diversi livelli (SOFT).

*Strumenti: **focus group (focus group con i lavoratori, focus group con il management)***



3 Rielaborazione delle informazioni, raffronto fra i dati emersi in fase di CHECK UP con quanto evidenziato con la lettura della cultura. Messa in risalto delle coerenze e delle incoerenze.



4 Definizione di una prima fotografia.

# Gli output

## Protocollo per il check up organizzativo dell'azienda

### Obiettivo

#### *Analisi complessiva dell'organizzazione:*

In un percorso di analisi dell'organizzazione il check up si posiziona all'inizio e corrisponde all'ingresso formale del consulente in azienda.

Questa fase è molto delicata perché costituisce il primo contatto con l'azienda, in cui è cruciale acquisire la fiducia del management.

### Strumenti

Il check up organizzativo si compone di tre strumenti:

- ◇ questionario per raccogliere i dati quantitativi dell'organizzazione e alcune informazioni relative all'applicazione delle politiche di genere all'interno dell'azienda;
- ◇ intervista semistrutturata da somministrare attraverso check list organizzativa;
- ◇ report di restituzione.

### A chi

#### *Il management:*

Es. se ci rivolgiamo a:

azienda media: responsabile ricerca e sviluppo;

cooperativa: direttore di servizio o presidente;

ente pubblico: dirigente area risorse umane.

### Step del check up organizzativo

Prima settimana

1. **Incontro informale:** condivisione degli obiettivi e definizione del percorso che si intende svolgere insieme.

Durata: 1 ora circa.

#### *Note*

È molto importante concordare fin dal primo momento i tempi sia di restituzione sia di impegno del management e di tutte le altre persone coinvolte dai servizi che seguiranno.

In questa occasione è bene fissare il secondo incontro per l'intervista (dopo 2 settimane circa).

2. Invio del **questionario** via mail per raccogliere i dati quantitativi dell'organizzazione e alcune informazioni sulle politiche di genere all'interno dell'azienda.

Tempo previsto per compilazione: 2 ore circa

Tempo per restituzione: 5 giorni lavorativi.

#### *Note*

All'invio del questionario occorre spiegare il valore delle domande del questionario, sottolineandone la valenza positiva come strumento per far emergere gli interventi già attuati all'interno dell'organizzazione.

L'invio del questionario prima dell'incontro per l'intervista permette da un lato di sottrarre meno tempo al management, dall'altro di raccogliere alcune informazioni per iniziare a conoscere l'azienda.



#### **UN ESEMPIO: PROCESSO DI CONSULENZA ALL'INTERNO DI UNA COOPERATIVA DI PROGETTO**

La consulenza è stata attivata nell'autunno 2006 con la fase di ascolto, che aveva l'obiettivo di indagare la gestione delle risorse umane ed in particolare delle diversità all'interno dell'organizzazione.

La cooperativa è stata coinvolta attraverso:

1. colloquio con la direzione aziendale;
2. la somministrazione di un questionario ai soci lavoratori e la sua successiva rielaborazione;
3. la rilevazione dati mediante una griglia e la sua successiva rielaborazione ;
5. un focus group con il CDA;
6. un focus group con i coordinatori di struttura;
7. due focus group con un campione di soci lavoratori;
8. la rielaborazione delle informazioni emerse;
9. la stesura di un report di Diversity Auditing;
10. la validazione, in sede di condivisione del report stesso, con la direzione di quanto emerso dall'elaborazione delle consulenti e la definizione delle linee d'azione che la cooperativa vuole perseguire.

Terza settimana (lavoro front)

**Incontro formale** per confronto sui dati del questionario e intervista al management.

Durata: 1 ora e mezza/2 ore

### *Note e modalità di svolgimento*

La discussione del questionario può servire per aprire il discorso e 'rompere il ghiaccio'.

La checklist deve servire come traccia per la discussione per cui va gestita in modo flessibile, senza eccessiva preoccupazione di sottoporre tutte le domande nell'esatto ordine in cui sono inserite nella checklist.

A tal fine, un buon metodo è quello di utilizzare dei cartoncini di colori diversi a seconda del tema per porre le domande chiave della checklist.

Se l'impresa è piccola durante l'incontro con il management va rilevata anche la cultura organizzativa.

Al fine di non occupare troppo tempo e cercando di rimanere sempre nelle 2 ore, si adatterà una traccia di checklist che tralasciando alcuni quesiti, indagherà anche la cultura di genere all'interno dell'azienda.

In occasione dell'incontro per l'intervista è opportuno fissare l'incontro per la condivisione della restituzione (dopo 20 giorni circa).

Quarta settimana (lavoro back)

**Report** compilato in base alle informazioni raccolte sia dall'intervista sia dal questionario.

Tempo: 1 giornata di lavoro.

### *Note*

Nel report vanno inserite anche parti di frasi pronunciate dall'interlocutore durante l'intervista che abbiano un particolare significato.

Quinta settimana

**Incontro** con il management per la condivisione dell'analisi (report).

Durata: 1 ora e mezza/2 ore

### *Note*

Dopo l'incontro di condivisione, il report definitivo va inviato via mail.

# Il questionario per il personale

1.1 Genere

- Maschio  
 Femmina

1.2 Et 

1.3 Nazionalit 

1.4 Se straniero in Italia dall'anno

1.5 Titolo di studio

- Licenza elementare  
 Licenza media inferiore  
 Qualifica professionale (specificare)  
 Diploma superiore  
 Diploma universitario  
 Laurea  
 Dottorato  
 Altro (specificare)

1.6 Tipologia di contratto

- Dipendente a tempo indeterminato  
 Dipendente a tempo determinato  
 Rapporto di collaborazione saltuario  
 Rapporto di collaborazione continua  
 Rapporto professionale  
 Socio/a lavoratore/rice  
 Altro (specificare)

1.7 Livello contrattuale

1.8 Progressioni (aumenti di livello) fatte nell'attuale organizzazione

1.9 Da quanto tempo lavora presso l'attuale organizzazione?

- Da meno di 6 mesi  
 Da 6 mesi a 2 anni  
 Da 2 a 5 anni  
 Da pi  di 5 anni (specificare)

1.10 Considerando il Suo percorso formativo sinora compiuto, quanto ritiene sia conforme alle mansioni attualmente svolte? (indichi un valore da 1 a 5 dove 1 significa per nulla conforme e 5 molto conforme)

Per nulla conforme 1 2 3 4 5 Molto conforme

1.11 Ha gi  avuto altre esperienze lavorative nell'ambito in cui sta svolgendo la sua attuale mansione?

- S   
 No,   la mia prima esperienza lavorativa  
 No, ho avuto esperienze in altri ambiti

1.12 Se s , da quanto tempo svolge questo tipo di lavoro? (tenendo in considerazione anche i periodi precedenti)

- Meno di 6 mesi  
 Da 6 mesi a 2 anni  
 Da 2 anni a 5 anni  
 Da pi  di 5 anni (specificare)

1.13 E' stato seguito nell'inserimento lavorativo?

- S   
 No

1.14 Se s  in che modo?

- Affiancamento  
 Tutoring  
 Corsi formativi  
 Altro (specificare)

1.15 Ha gi  partecipato a corsi di formazione proposti dalla sua organizzazione?

- S   
 No

1.16 Se s , quali?

1.17 Se s , come vi ha aderito?

- Mi sono auto-candidato  
 In seguito alla segnalazione del mio coordinatore  
 Su richiesta del coordinatore  
 Altro (specificare)

1.18 Quanto ritiene sia adeguata l'erogazione dei corsi di formazione? (indichi un valore da 1 a 5 dove 1 significa per nulla adeguata e 5 totalmente adeguata)

Per nulla adeguato 1 2 3 4 5 Del tutto adeguato

1.19 In quale orario solitamente vengono svolti i corsi?

- Durante l'orario di lavoro  
 In orari extra-lavorativi  
 In orari sia lavorativi che extra-lavorativi  
 Durante i giorni di riposo  
 Altro (specificare)

1.20 Compili la seguente tabella indicando per ogni affermazione il suo grado di accordo (da 1 a 5 dove 1 significa per nulla d'accordo e 5 totalmente d'accordo).

1 Per nulla d'accordo

2 Poco d'accordo

3 Abbastanza d'accordo

4 Molto d'accordo

5 Totalmente d'accordo

1 Ho fiducia nel riconoscimento dei miei meriti da parte degli altri

1 2 3 4 5

2 Sono fiducioso nell'aiuto dei miei colleghi

1 2 3 4 5

3 E' preferibile lavorare da soli

1 2 3 4 5

4 Si fatica nel concordare tempi e fasi di lavoro

1 2 3 4 5

- 5 Sento che le mie proposte sono accolte  
1 2 3 4 5
- 6 Non sempre ognuno si assume le proprie responsabilità  
1 2 3 4 5
- 7 Si fatica a condividere le informazioni che si posseggono  
1 2 3 4 5
- 8 Si è piuttosto critici nei confronti delle decisioni assunte dai superiori  
1 2 3 4 5
- 9 Si bada troppo ai propri personali interessi  
1 2 3 4 5
- 10 C'è un forte spirito di gruppo  
1 2 3 4 5
- 11 Si accettano di buon grado critiche e consigli dei superiori  
1 2 3 4 5
- 12 Le critiche dei colleghi sono ben accette  
1 2 3 4 5
- 13 Si dice sempre con franchezza ciò che si pensa  
1 2 3 4 5
- 14 Quando mi incontro in modo informale con i miei colleghi riesco ad esprimermi con più libertà sui problemi lavorativi  
1 2 3 4 5
- 15 Si crede poco nel lavoro di gruppo e nella partecipazione  
1 2 3 4 5
- 16 Si collabora spesso per risolvere problemi  
1 2 3 4 5
- 17 Non si è immuni da rivalità o invidie più o meno latenti  
1 2 3 4 5
- 18 Dove lavoro si affrontano con realismo eventuali conflitti di competenze  
1 2 3 4 5

- 19 Si è pronti all'autocritica e a riconoscere i propri errori  
1 2 3 4 5
- 20 Si tende talvolta, di fronte a un problema o un insuccesso, ad assumere un atteggiamento di delega  
1 2 3 4 5
- 21 Mi sento professionalmente competente ed efficace  
1 2 3 4 5
- 22 Preferisco non espormi  
1 2 3 4 5
- 23 I giudizi e le opinioni altrui mi pesano  
1 2 3 4 5
- 24 Ci si deve attenere a un'organizzazione del lavoro troppo burocratica  
1 2 3 4 5
- 21 Il suo impegno orario settimanale è di:  
 40 ore settimanali o poco meno  
 Da 25 a 40 ore settimanali  
 Meno di 25 ore settimanali
- 22 Quanti giorni alla settimana lavora per l'organizzazione?  
 Meno di 3 giorni  
 Da 3 a 5 giorni  
 6 giorni
- 23 Lavora in regimi di lavoro straordinario?  
 Sì  
 No
- 24 E' complessivamente soddisfatto del suo attuale orario di lavoro?  
 Non soddisfatto 1 \_\_ 2 \_\_ 3 \_\_ 4 \_\_ 5 Pienamente soddisfatto

- 25 Potendo esprimere un'opinione sui suoi tempi di lavoro quanto è d'accordo con ognuna di queste affermazioni? (da 1 a 5 dove 1 significa per nulla d'accordo e 5 molto d'accordo)
- L'orario di lavoro attualmente svolto...  
 Mi consente di occuparmi della famiglia  
1 2 3 4 5
- Mi consente di seguire la casa  
1 2 3 4 5
- Consente di dedicarmi ai miei interessi  
1 2 3 4 5
- Permette di programmare la giornata  
1 2 3 4 5
- Mi consente un adeguato riposo  
1 2 3 4 5
- È adeguato alle mie esigenze  
1 2 3 4 5
- 26 Il suo orario di lavoro potrebbe essere migliorato?  
 Sì  
 No
- 27 Se sì come? \_\_\_\_\_
- 28 Tra i seguenti strumenti organizzativi per la gestione degli orari, quali saprebbe meglio descrivere? definirli in ordine di importanza dal meglio conosciuto (1) al meno conosciuto (4)  
 Part-time  
 Job sharing  
 Banca delle ore  
 Flessibilità in entrata e in uscita

2.9 Ha già usato uno di questi strumenti? (riferirsi alla domanda 2.8)

- Sì, ma ora non ne usufruisco più
- Sì e ne sto usufruendo tutt'ora
- No, ma ne vorrei fare uso
- No e non mi interessa farne uso
- Altro (specificare) \_\_\_\_\_

2.10 Motivare la risposta precedente

\_\_\_\_\_

2.11 Nel caso di utilizzo di permessi retribuiti con quale preavviso deve farne richiesta?

- Li posso ottenere in qualunque momento
- Devo dare un preavviso di \_\_\_\_\_giorni/ore.

2.12 Come sono regolamentate le ferie nella sua organizzazione?

- Posso richiedere le ferie in qualunque periodo dell'anno, con \_\_\_\_\_giorno/i di preavviso
- Posso richiedere le ferie in qualunque periodo dell'anno, ma mi devo coordinare con colleghi e superiori per alternare le presenze.
- Posso richiedere le ferie solo in alcuni periodi dell'anno (specificare) \_\_\_\_\_

2.13 Attualmente con chi vive? (crocettare una o più caselle)

- Vivo da solo
- Con il partner
- Con figli/e
- Con genitori a carico
- Altro (specificare) \_\_\_\_\_

2.14 Nella sua famiglia vivono persone non auto-sufficienti di cui si deve occupare?

- Sì
- No
- Me ne devo occupare, ma non vivono con me
- Vivono con me persone parzialmente auto-sufficienti
- Vivono con me, ma non me ne devo occupare
- Altro (specificare) \_\_\_\_\_

2.15 Quanti figli ha?

- Nessuno
- Numero \_\_\_\_\_

2.16 Che età hanno i Suoi figli?

- Meno di 3 anni
- Dai 3 ai 6 anni
- Dai 6 ai 12 anni
- Da 12 anni a 18 anni
- Più di 18 anni

2.17 Durante l'orario di lavoro, generalmente, a chi affida i/ sui/o figli/o?

- Nonni/Familiari
- Coniuge/Partner
- Baby sitter
- Asili nido
- Scuola
- Servizi del territorio (circolo ricreativo, oratorio, baby parking...)
- Altro (specificare) \_\_\_\_\_

2.18 E' a conoscenza della possibilità di usufruire di congedi parentali?

- Sì, ne ho usufruito
- Sì, ma non ne ho usufruito
- Sì, ma ne ha usufruito il mio/a partner
- No, ma mi interesserebbe saperne di più
- No, non mi interessa
- Altro (specificare) \_\_\_\_\_

2.19 Se sì, come ne è venuto a conoscenza?

- Azienda
- Sindacati
- Amici/colleghi
- Altro (specificare) \_\_\_\_\_

2.20 Se nella su esperienza professionale ha vissuto situazioni problematiche, quali dei seguenti aspetti hanno influito maggiormente?

- 1 Non ha per nulla influito
- 2 Ha influito poco
- 3 Ha influito abbastanza
- 4 Ha influito molto
- 5 Ha influito del tutto

L'orario di lavoro

1    2    3    4    5

La distanza casa-lavoro

1    2    3    4    5

La mancanza di servizi alle famiglie (asili, assistenza anziani...)

1    2    3    4    5

L'ambiente lavorativo

1    2    3    4    5

Le relazioni con colleghi

1    2    3    4    5

La retribuzione

1    2    3    4    5

L'impegno eccessivo in termini di tempo ed energia

1 2 3 4 5

Il lavoro non molto soddisfacente

1 2 3 4 5

Altro (specificare)

1 2 3 4 5

2.21 Quanto ritiene che il suo lavoro o la sua carriera possano aver influito su:

- 1 Non ha influito per nulla
- 2 Ha influito poco
- 3 Ha influito abbastanza
- 4 Ha influito molto
- 5 Ha influito del tutto

La cura del/i figlio/i

1 2 3 4 5

La cura della casa

1 2 3 4 5

Il rapporto con genitori e familiari

1 2 3 4 5

Il rapporto con il partner

1 2 3 4 5

La cura di sé e dei propri bisogni

1 2 3 4 5

3.3 Ciascuno all'interno dell'organizzazione conosce i motivi e gli obiettivi per i quali si porta avanti il lavoro?

- No, nessuno
- Solo alcuni
- Molti
- Quasi tutti
- Sì, tutti

3.4 Ciascun lavoratore ha le competenze adatte a coprire il ruolo che gli è stato assegnato?

- No, nessuno
- Solo alcuni
- Molti
- Quasi tutti
- Sì, tutti

3.5 I coordinatori/dirigenti tengono informati gli operatori circa l'efficacia del lavoro svolto?

- No, mai
- A volte
- Spesso
- Quasi regolarmente
- Regolarmente (specificare) \_\_\_\_\_

3.6 Nella sua organizzazione sono previsti momenti di incontro e confronto (es: riunioni, meeting, colloqui, assemblee, convegni...)

- Sì, con colleghi e superiori
- Sì, con colleghi
- Sì, con diretti superiori
- No, mai
- Altro (specificare) \_\_\_\_\_

3.7 Se non sono previsti, riterrebbe necessario svolgerne?

- Sì, perché \_\_\_\_\_
- No, perché \_\_\_\_\_

3.8 Se sono previsti, quante volte, in media la impegnano?

- Una volta a settimana o più
- Da una a tre volte al mese
- Una volta al mese o una ogni due mesi
- Meno di una volta ogni due mesi
- Altro (specificare) \_\_\_\_\_

3.9 Se sono previsti, in quale orario si svolgono generalmente?

\_\_\_\_\_

3.10 Quanto ritiene importanti questi momenti di incontro?

Per nulla importanti 1 2 3 4 5 Molto importanti

3.11 Ritiene che tutti abbiano sufficiente libertà nell'esprimere le proprie opinioni circa le decisioni che possono influenzare il proprio lavoro?

- No, nessuno
- Solo alcuni
- Molti
- Quasi tutti
- Sì, tutti

3.12 Nell'organizzazione tutti lavorano insieme per raggiungere obiettivi chiari e appropriati?

- No, nessuno
- Solo alcuni
- Molti
- Quasi tutti
- Sì, tutti

3.13 I diversi gruppi di operatori hanno autonomia decisionale nello svolgimento delle mansioni?

- No, non ne hanno
- Ne hanno poca
- Ne hanno abbastanza
- Ne hanno molto
- Sì, sono totalmente autonomi

3.14 Nell'organizzazione sono previste per ognuno iniziative, spazi e momenti per migliorare le proprie competenze e le proprie capacità?

- No, per nessuno
- Solo per qualcuno
- Per molti
- Quasi per tutti
- Sì, per tutti

3.15 Ciascuno nell'organizzazione è pronto ad offrire spontaneamente sostegno, in caso di necessità, per aiutare un collega a risolvere un problema?

- No, mai
- A volte
- Spesso
- Quasi sempre
- Sì, sempre

3.16 In genere, i responsabili sono ben disposti a supportare i propri colleghi nell'affrontare e risolvere problemi personali e lavorativi.

- No, mai
- A volte
- Spesso
- Quasi sempre
- Sì, sempre

3.17 Esiste nell'organizzazione la possibilità di esprimere liberamente le proprie esigenze?

- Sì
- No

3.18 Se sì, attraverso quale strumento?

- Colloqui periodici regolari
- Colloqui con i responsabili in seguito alla richiesta del lavoratore
- Compilazione di questionari specifici
- Riunioni ad hoc
- Corrispondenza anonima interna
- Altro (specificare) \_\_\_\_\_

3.19 Esiste nell'organizzazione una figura di riferimento che gestisce il personale?

- Sì
- No

3.20 Ritieni che l'organizzazione in cui lavora sia attenta alle diversità dei propri collaboratori (diversità di genere, età, nazionalità, abilità, religione...)?

- No, per nulla
- Sì, ma solo in parte
- Sì, del tutto

3.21 Motivare la risposta precedente

\_\_\_\_\_

3.22 E' a conoscenza di piani d'azione o politiche aziendali specifiche riguardanti la diversità (di genere, nazionalità, età, abilità, religione...)?

- Sì, ne esistono (specificare) \_\_\_\_\_
- No, non ne esistono

3.23 Esistono dei momenti di aggregazione tra colleghi anche al di fuori della struttura lavorativa?

- No, mai
- A volte
- Spesso
- Quasi regolarmente
- Regolarmente

Se sì, quali \_\_\_\_\_

3.24 Sono previsti nella sua organizzazione dei momenti di valutazione in cui responsabili o diretti superiori indagano il vostro operato?

- Non, mai
- A volte
- Spesso
- Quasi regolarmente
- Regolarmente (specificare) \_\_\_\_\_

3.25 Ha la possibilità di interagire con eventuali rappresentanti sindacali nella sua organizzazione?

- No, non ve ne sono
- Sì, ma raramente perchè non sono mai a disposizione
- Sì, sono sempre a disposizione

3.30 Si indichino tre aggettivi per identificare l'organizzazione.

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_

3.31 Elenchi qui di seguito le tre maggiori difficoltà che ha riscontrato negli ultimi mesi lavorando nell'organizzazione.

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_

3.32 Elenchi qui di seguito i tre principali interventi che lei farebbe all'interno della struttura organizzativa per migliorare le condizioni lavorative di tutti?

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_

# La griglia aziendale di rilevazione dati (griglia casaimpresa)<sup>2</sup>

## Organico

Tabella 1

Personale (ultimi 12 mesi)	Femmine		Maschi		Totale	
	n.	titoli studio	n.	titoli studio	n.	titoli studio
Dirigenti		Laurea Diploma Obbligo		Laurea Diploma Obbligo		Laurea Diploma Obbligo
Responsabili/quadri		Laurea Diploma Obbligo		Laurea Diploma Obbligo		Laurea Diploma Obbligo
Impiegati/e		Laurea Diploma Obbligo		Laurea Diploma Obbligo		Laurea Diploma Obbligo
Operai/e		Laurea Diploma Obbligo		Laurea Diploma Obbligo		Laurea Diploma Obbligo

Tabella 2

Nuove assunzioni (ultimi 12 mesi)	Femmine		Maschi		Totale	
	n.	titoli studio	n.	titoli studio	n.	titoli studio
Dirigenti		Laurea Diploma Obbligo		Laurea Diploma Obbligo		Laurea Diploma Obbligo
Responsabili/quadri		Laurea Diploma Obbligo		Laurea Diploma Obbligo		Laurea Diploma Obbligo
Impiegati/e		Laurea Diploma Obbligo		Laurea Diploma Obbligo		Laurea Diploma Obbligo
Operai/e		Laurea Diploma Obbligo		Laurea Diploma Obbligo		Laurea Diploma Obbligo

<sup>2</sup> Il presente questionario è stato trasferito dal progetto Equal I Fase "Tenere il Tempo" e riutilizzato come strumento efficace per il progetto Equal II Fase "SFIDE!!!". In fase di sperimentazione la griglia è stata utilizzata in alternativa o in aggiunta al questionario per il personale.

**Tabella 3**

Avanzamenti (ultimi 12 mesi)	Femmine		Maschi		Totale	
	n.	titoli studio	n.	titoli studio	n.	titoli studio
Dirigenti		Laurea Diploma Obbligo		Laurea Diploma Obbligo		Laurea Diploma Obbligo
Responsabili/quadri		Laurea Diploma Obbligo		Laurea Diploma Obbligo		Laurea Diploma Obbligo
Impiegati/e		Laurea Diploma Obbligo		Laurea Diploma Obbligo		Laurea Diploma Obbligo
Operai/e		Laurea Diploma Obbligo		Laurea Diploma Obbligo		Laurea Diploma Obbligo
Utilizzo congedi parentali (ultimi 12 mesi)	Femmine		Maschi		Totale	

**Iniziative a favore della conciliazione dei tempi ed al miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e delle lavoratrici**

**Tabella 4**

Introduzione di iniziative rivolte a sostenere lavoratrici e lavoratori nella conciliazione dei tempi e nel miglioramento della qualità della vita dentro l'impresa:	si <sup>1</sup>
voucher/contributo per la custodia dei bimbi rapporti diretti con società o persone "certificate"	
asilo nido, spazio giochi interno e/o nursery d'emergenza	
agevolazioni per vacanze estive figli/figlie dipendenti	
voucher/contributo per l'assistenza anziani banca dati informativa sui servizi e le strutture del territorio rapporti privilegiati con istituti riabilitativi e di degenza	
lavanderia interna convenzione con una struttura esterna	
spazio mensa attrezzato/biblioteca convenzione con una struttura esterna	
altro.....	

<sup>1</sup> Se sì, allegare progetto specifico, indicare quante persone sono state coinvolte e la ricaduta

Tabella 5

Organizzazione dei tempi di lavoro più funzionali alle lavoratrici ed ai lavoratori	si <sup>1</sup>
orari flessibili	
telelavoro, remotizzazione permanente, temporanea (possibilità di lavorare da casa per periodi lunghi/brevi)	
part-time, part-time reversibile	
orari delle riunioni interne favorevoli alla conciliazione dei tempi	
banca delle ore autonomia nella gestione del monte ore settimanale o mensile flessibilità degli orari di entrata e di uscita recuperabili in giornata o successivamente	
altro.....	

### Iniziative a favore della diffusione, promozione e rispetto delle pari opportunità

Tabella 6

Iniziative divulgative	si <sup>1</sup>	Rivolte a chi <sup>2</sup>
Predisposizione di documentazione informativa specifica per il personale (cartacea, in formato elettronico,...es. L.125/91, L.53/00, Testo Unico,...)		
Corsi di formazione e di sensibilizzazione specifici sulla tematica		
Seminari, Convegni specifici sulla tematica		
Iniziative specifiche per incentivare gli uomini ai congedi parentali		
altro.....		
Iniziative preventive – promozionali	si <sup>1</sup>	Rivolte a chi <sup>2</sup>
Certificazioni Etiche		
Iniziative preventive al Mobbing, alla Violenza e Molestia, alla Discriminazione, alla Segregazione, ecc.		
Adozione Codice Etico		
Iniziative dedicate al reinserimento del personale a seguito di assenza prolungata dovuta a maternità, paternità, malattia, studio, ecc.		
Azioni positive o iniziative specifiche per assunzioni o promozioni di donne		
altro.....		

<sup>1</sup> Se sì, allegare progetto specifico, indicare quante persone sono state coinvolte e la ricaduta

<sup>2</sup> Nel caso in cui si rivolgano ad un target specifico: solo per le donne, per il/le neo assunti/e, altro

<b>Introduzione di organismi/figure/strutture di parità</b>	<b>si<sup>1</sup></b>	<b>Rivolte a chi<sup>2</sup></b>
Comitato Pari Opportunità		
Consulente di Fiducia – Referente di parità		
Comitato Paritetico per il Mobbing		
Punto di ascolto e di consulenza (mobbing, L.53/00...)		
Figure di raccordo		
altro.....		

### Iniziative rivolte alla valorizzazione delle risorse umane

**Tabella 7**

<b>Iniziative rivolte alla valorizzazione delle risorse umane</b>	<b>si<sup>1</sup></b>	<b>Rivolte a chi<sup>2</sup></b>
Iniziative a favore della promozione e valorizzazione delle donne e degli uomini nell'ambiente di lavoro		
Servizi di consulenza professionale, career counselling		
Formazione		
altro.....		

<b>Personale coinvolto in attività formative negli ultimi 12 mesi</b>	<b>Femmine</b>	<b>Maschi</b>
Dirigenti		
Responsabili/quadri		
Impiegati/e		
Operai/e		

<sup>1</sup> Se sì, allegare progetto specifico, indicare quante persone sono state coinvolte e la ricaduta

<sup>2</sup> Nel caso in cui si rivolgano ad un target specifico: solo per le donne, per il/le neo assunti/e, altro

# L'intervista al management

## Traccia per l'intervista

### Checklist

- ◇ Mission
- ◇ Obiettivo (cosa vuole realizzare l'organizzazione)
- ◇ Strategia (come l'organizzazione intende raggiungere gli obiettivi)
- ◇ Attività (azioni per implementare la strategia e raggiungere gli obiettivi; output)
- ◇ Relazioni esterne (collaborazioni con altre organizzazioni, partecipazione altri progetti)
  - ◆ Sono attive, o lo sono state, collaborazioni con altre organizzazioni?
  - ◆ Se sì, in quali ambiti (su quali progetti)?
- ◇ Siete a conoscenza della possibilità di stilare un bilancio sociale?
  - ◆ Ne avete mai fatto uno?
  - ◆ Se no, vorreste farlo?
- ◇ E' stata fatta la certificazione di qualità?

### Struttura

- ◇ Quale ruolo riveste il management per quanto riguarda l'attività dell'organizzazione? (di indirizzo e di controllo, di partecipazione diretta al "processo produttivo", di direzione di una o più funzioni organizzative).

**Sistema** (procedure e strumenti di programmazione, monitoraggio, valutazione; processi decision making nell'organizzazione)

- ◇ Sono previste delle procedure di programmazione?
  - ◆ Secondo quali scadenze temporali?
- ◇ Come è integrata la prospettiva di genere all'interno della programmazione e non solo?
- ◇ L'organizzazione applica un sistema di valutazione delle prestazioni dei dipendenti?
- ◇ Gli esiti di quest'ultimo implicano l'ottenimento ad

esempio di benefits da parte dei dipendenti?

- ◇ Esistono rappresentanze sindacali o altri rappresentanti dei lavoratori nell'organizzazione?
  - ◆ Se esistono, i sindacati o i rappresentanti dei lavoratori sono coinvolti nelle decisioni chiave che riguardano i dipendenti?
- ◇ Esistono dei sistemi di controllo della qualità del servizio (che coinvolgano anche l'utenza)?

### Personale

- ◇ Com'è composto il management (età, età aziendale, funzionalità, scolarità)
- ◇ Come avviene il reclutamento?
- ◇ E la selezione?
  - ◆ Ritiene che la strategia di selezione e di reclutamento facilitino l'inserimento delle donne lavoratrici?
- ◇ Sono previsti percorsi di inserimento?
- ◇ Sono previsti piani degli orari?
- ◇ Che tipo di formazione è richiesta in ingresso?
- ◇ Sono previsti piani di formazione interna (di che tipo, chi li svolge, in quali orari, con quale metodo di erogazione)?
- ◇ Quanto ha investito in media l'organizzazione negli ultimi tre anni in formazione?
- ◇ Di quali risorse ha usufruito l'organizzazione per la formazione (budget aziendale, finanziamenti pubblici locali, finanziamenti nazionali, fondi UE, altro)?
- ◇ L'organizzazione è a conoscenza delle opportunità di finanziamento a sostegno della formazione aziendale?
  - ◆ Se sì, attraverso quali canali ne è venuta a conoscenza?
  - ◆ Se non ne conosce, vorrebbe avere informazioni in merito?
- ◇ Sono previsti entro il prossimo anno dei corsi di for-

mazione interna?

- ◇ Su quali argomenti?
- ◇ Nel suo staff sono presenti dipendenti con esigenze particolari?

### Informazione e comunicazione

(possibilità di accesso alle informazioni, come circola l'informazione)

- ◇ I dipendenti sono informati degli obiettivi dell'organizzazione?
  - ◆ Se sì, attraverso quali modalità avviene la comunicazione? (circolari, colloqui individuali, colloqui di gruppo, meeting aziendali, altro)
- ◇ Il management verifica se i dipendenti condividono gli obiettivi aziendali?
- ◇ Esistono degli strumenti che rilevano le esigenze dei dipendenti?
  - ◆ Se sì, quali? (questionari, cassetta dei suggerimenti, colloqui periodici, gruppi di discussione, ...)

**Risorse** (finanziarie, materiali?, infrastrutturali)

- ◇ Quali aspetti vorreste rafforzati, avendo a disposizione maggiori risorse finanziarie? (es.: inserimento nuove figure professionali, più formazione)
- ◇ Vorreste ampliare la vostra gamma di servizi offerti?

**Cultura** (norme e valori dell'organizzazione)

- ◇ Esistono momenti di socializzazione "istituzionalizzati"?
- ◇ Come avviene la comunicazione interna? (in maniera formale o informale, c'è molta gerarchia, etc...)

**Immagine dell'organizzazione**

- ◇ Si indicano 3 aggettivi per qualificare/identificare l'organizzazione

# La lettura delle diversità aziendali: i focus group

Il focus group rappresenta un momento estremamente importante utile a fotografare la reale situazione di un'azienda.

Il focus group è rivolto ad un campione rappresentativo di lavoratori. Tale strumento, proprio per le sue caratteristiche di funzionamento, permette di analizzare a fondo quali sono le regole dichiarate e non all'interno di un'azienda, informazioni fondamentali per individuare le scelte di gestione delle diversità.

Il focus group viene gestito da due coordinatori, uno si occupa di gestire la discussione (moderatore) e l'altra si occupa di registrare le informazioni emerse sulla base dei temi fondamentali concordati.

**La scelta dei componenti deve essere seguita dai coordinatori con il management, curandosi di non creare gelosie e ricatti tra i lavoratori, sulla base della partecipazione al focus.**

## L'approccio

1. presentazione dei coordinatori (ossia il conduttore del focus, con il compito di gestire la discussione e dell'osservatore che ha il compito di registrare tutte le osservazioni emerse) e dei partecipanti al focus fornendo un cartoncino, su cui ognuno scrive il proprio nome, ed un ago da balia per attaccarlo alla maglia
2. esplicitazione dell'obiettivo del focus group:
  - ◆ concordare l'obiettivo con il management (la modalità di comunicazione del focus è importante, è il primo passo verso una buona o pessima collaborazione tra i partecipanti) = siamo in azienda per "mettere insieme i pezzi" e restituire una fotografia, non si intende dare un giudizio né snaturare l'azienda
  - ◆ ringraziare per la disponibilità

- ◆ sottolineare l'importanza dell'apporto che ognuno di loro darà quel giorno
3. esplicitare la metodologia (tempi, pause, spazi)
  4. fase creativa:
    - ◆ un input efficace potrebbe essere "Racconta una giornata tipo in..." L'obiettivo è di creare un clima favorevole ad instaurare un rapporto di fiducia
    - ◆ verranno forniti una serie di materiali (carta, pongo, forbici, pennarelli, cartelloni, fogli...) e verrà chiesto ai partecipanti di rispondere alla domanda esprimendosi liberamente ed usando ciò che hanno a disposizione
    - ◆ tutti sono liberi di esprimersi, è compito del moderatore dare sufficiente spazio a tutti
  5. condivisione elaborati:
    - ◆ dare un feed back di ciò che si sta facendo e dicendo
    - ◆ se lo spazio lo permette, attaccare ad un cartellone gli elaborati che sono stati fatti
  6. fare domande:
    - ◆ raccogliere le informazioni che ci servono domandando approfondimenti sui temi di nostro interesse
    - ◆ man mano che tocchiamo i temi che ci interessano, accantonare i cartoncini sui quali sono evidenziati i temi da sviluppare in modo da essere sicuri di aver sviscerato tutti i temi fondamentali
  7. conclusione:
    - ◆ indicare il rimando (es: "mi pare che la giornata di oggi abbia prodotto ottimi risultati", "il lavoro che abbiamo fatto oggi insieme è stato particolarmente produttivo", "sono molto soddisfatto del lavoro di oggi voi cosa ne dite?")
    - ◆ cosa accadrà successivamente, quale utilità hanno le informazioni raccolte
    - ◆ sottolineare l'importanza del contributo

## I tempi

*Fase persone coinvolte tempo parziale tempo totale*

1. Presentazione  
Partecipanti e coordinatori  
2 min a testa 15 min
2. Esplicitazione obiettivo  
Moderatore 5 min
3. Esplicitazione metodologia  
Moderatore 2 min
4. Fase Creativa Partecipanti 20 min
5. Condivisione elaborati  
Moderatore e Partecipanti  
2/3 min 15 min  
35 min in totale per fase 4+5
6. Domande Moderatore e Partecipanti  
10/15 min a testa 60/90 min
7. Conclusione Moderatore 10 min

## Il linguaggio

Il linguaggio da usare è semplice e diretto, si fanno molti esempi e si chiede di fare degli esempi anche ai partecipanti in tal modo da evitare equivoci.

Attraverso il linguaggio del corpo vengono scanditi i diversi momenti della discussione (Stare in piedi e girare attorno al tavolo aiuta a dare segnali non-verbali di STOP a chi si dilunga troppo).

Le frasi da dire:

"ringrazio.....per il suo prezioso contributo e vorrei che ci concentrasse su....."

"è un ottimo intervento, adesso però lo metterei un attimo da parte per riprenderlo più avanti"

"è un'ottima domanda"

"grazie per il contributo, è stato utile"

# Traccia per i focus group con i lavoratori

## Domande

### 1. La gestione del tempo

- ◆ Fate degli straordinari? Con quale frequenza?
- ◆ Ogni quanto vi capita di chiedere un permesso all'ultimo minuto per uscire prima?
- ◆ Il permesso vi è sempre concesso?
- ◆ Come vi organizzate per le ferie?
- ◆ Quanto tempo prima si riesce a sapere quando si avranno?
- ◆ Potete sempre scegliere il periodo a voi più comodo?
- ◆ Complessivamente il piano ferie vi soddisfa sempre?

### 2. Le relazioni con l'autorità

- ◆ Avete spesso a che fare con il capo? (non lo vedo mai perché non è nel mio stesso stabile, è nel mio stesso stabile ma da "noi" non passa mai, passa sempre a salutare tutti,...)
- ◆ Ci sono occasioni o momenti precisi di incontro con lui/lei? (ci si vede solo alle riunioni mensili, ci si vede solo quando mi consegna la busta paga, mi interpella solo per "riprendermi",...)
- ◆ I rapporti sono formali o informali?

### 3. Le opportunità di sviluppo

- ◆ È possibile cambiare mansione? Come?
- ◆ Quali sono i possibili avanzamenti di carriera?
- ◆ Ammettiamo che domani resti vacante un posto di "dirigente" (caposquadra, coordinatore di struttura, ecc... a seconda dell'azienda) quali sono secondo voi i requisiti in base ai quali verrebbe scelta la persona adatta per ricoprire quel ruolo?
- ◆ Quali sono i sacrifici che bisogna fare per fare carriera nella vostra azienda? (decidere di non avere figli, o almeno non "presto", essere dispo-

nibili a spostamenti, fare molti straordinari, partecipare a molti momenti lavorativi fuori dall'orario di lavoro,...)

### 4. La negoziazione

- ◆ Vi è mai capitato di andare dal capo per chiedergli un aumento o qualche altra gratificazione?
- ◆ Com'è andata?
- ◆ Siete riusciti ad ottenere qualcosa?

### 5. I premi e le gratificazioni

- ◆ Cosa vi dice il capo quando fate bene il vostro lavoro?
- ◆ C'è una gratificazione o un premio?
- ◆ E quando lo fate male?
- ◆ Se poteste quale gratificazione o premio chiedereste per un lavoro svolto bene? (un aumento, delle ulteriori ferie, un orario diverso, uno scatto di carriera,...)

### 6. I modi, i tempi e gli spazi della comunicazione

- ◆ Le cose da fare vi vengono comunicate in modo formale (lettere, convocazioni ufficiali, riunioni) o in modo informale (quando e dove capita)?
- ◆ In quale momento della giornata si svolgono le riunioni?
- ◆ Dove si svolgono? (presso la sede centrale, in questo stesso stabile,...)
- ◆ Riuscite sempre ad essere presenti e puntuali?
- ◆ È una cosa grave non partecipare?

### 7. Lo spazio

- ◆ È già capitato che dal lavoro vi chiamassero a casa per delle urgenze?
- ◆ Voi chiamereste a casa un collega per un'urgenza?

- ◆ È mai capitato che un vostro familiare o conoscente venisse a farvi visita sul posto di lavoro per qualsiasi motivo (portarvi o ritirare da voi una cosa importante,...)?
- ◆ Vi viene richiesta spesso la disponibilità a fare una trasferta?
- ◆ Cosa succede se per qualche motivo non siete disponibili a farla?

### 8. La leadership

- ◆ Quali caratteristiche dovrebbe avere il vostro capo ideale (sostituirei nel caso dei lavoratori la parola "leader" con la parola "capo" che mi sembra di più immediata comprensione)?
- ◆ (per indagare il livello di delega) Qual è l'iter che si segue nella vostra azienda per prendere una decisione importante (per rendere la domanda più efficace bisognerebbe citare un esempio concreto di 'decisione importante', questo però varia a seconda dell'azienda)?

### 9. Il commitment

- ◆ Quali caratteristiche dovrebbe avere il vostro lavoro ideale?
- ◆ Dal punto di vista lavorativo come vi vedete tra 5 anni?
- ◆ Se domani l'azienda vi dicesse che per problemi finanziari è costretta a ridurre tutti gli stipendi dei suoi dipendenti per evitare licenziamenti, voi come vi comportereste?
- ◆ Se la vostra azienda fosse assorbita da un gruppo più grande che vi offrisse una "buona uscita" perché intenzionato a riorganizzare l'azienda, voi come la prendereste?

# Traccia per il focus group con il management

## Domande

### 1. La gestione del tempo

- ◆ Con quale frequenza chiedete ai dipendenti degli straordinari?
- ◆ Sono sempre tutti disponibili a farli?
- ◆ Cosa accade se non lo sono?
- ◆ Con quale frequenza i dipendenti vi richiedano un permesso all'ultimo minuto per uscire prima?
- ◆ Il permesso viene sempre concesso?
- ◆ Come vengono organizzate le ferie: su richiesta dei dipendenti o c'è un piano ferie prefissato?
- ◆ Con quanto anticipo vengono comunicati i giorni di ferie ad ogni singolo dipendente?
- ◆ Il piano delle ferie soddisfa sempre i dipendenti? (no, riceviamo spesso lamentele o richieste di cambi; sì, non abbiamo mai ricevuto lamentele, non si sa, non è possibile "appellarsi",...)

### 2. Le relazioni con i dipendenti

- ◆ Avete spesso a che fare con i dipendenti? (non li vediamo mai perché siamo in due stabili diversi, siamo nello stesso stabile ma non ci incrociamo spesso,...)
- ◆ Ci sono occasioni o momenti precisi di incontro con i dipendenti? (ci si vede solo alle riunioni mensili, ci si vede solo alla consegna della busta paga, veniamo interpellati solo in caso di richiesta di permessi,...)
- ◆ I rapporti con loro sono formali o informali?

### 3. Le opportunità di sviluppo

- ◆ Ammettiamo che domani un posto resti vacante: a chi vi rivolgereste per sopperire a questa mancanza di personale, a candidati esterni o a personale interno?
- ◆ Se dovete nominare un responsabile quale profilo professionale e personale dovrebbe avere?

- ◆ Quali sono i sacrifici che avete fatto per ricoprire la vostra posizione attuale? (decidere di non avere figli, o almeno non "presto", essere disponibili a spostamenti, fare molti straordinari, partecipare a molti momenti lavorativi fuori dall'orario di lavoro,...)

### 4. La negoziazione

- ◆ Vi è mai capitato che una persona venisse da voi per chiedervi un aumento o un'altra gratificazione?
- ◆ Com'è andata?
- ◆ Avete potuto concedere ciò che vi veniva chiesto?

### 5. I premi e le gratificazioni

- ◆ Quando una persona vi mostra un lavoro svolto in maniera ottimale cosa gli dite?
- ◆ C'è una gratificazione o un premio?
- ◆ E se invece il lavoro viene fatto male?
- ◆ Quali sono le gratificazioni o i premi maggiormente richiesti dai dipendenti (un aumento, delle ulteriori ferie, un orario diverso, uno scatto di carriera,...)?

### 6. I modi, i tempi e gli spazi della comunicazione

- ◆ Come comunicate ai dipendenti le cose che devono fare giornalmente o settimanalmente: in modo formale (lettere, convocazioni ufficiali, riunioni) o in modo informale (quando e dove capita)?
- ◆ In quale momento della giornata si svolgono le riunioni?
- ◆ Dove si svolgono (presso la sede centrale, in questo stesso stabile,...)?
- ◆ I convocati riescono sempre ad essere tutti presenti e puntuali?
- ◆ È una cosa grave non prendervi parte?

### 7. Lo spazio

- ◆ È già capitato che dal lavoro vi chiamassero a casa per delle urgenze?
- ◆ Voi chiamereste a casa un collega o un dipendente per un'urgenza?
- ◆ È mai capitato che un vostro familiare o conoscente venisse a farvi visita sul posto di lavoro per qualsiasi motivo (portarvi o ritirare da voi una cosa importante,...)?
- ◆ Le trasferte per lavoro sono molto frequenti?
- ◆ Ogni quanto viene richiesta ad una stessa persona una trasferta?
- ◆ Cosa succede se per qualche motivo non si è disponibili a farla?

### 8. La leadership

- ◆ Quale profilo dovrebbe avere il vostro leader aziendale ideale?
- ◆ (per indagare il livello di delega) Qual è l'iter che si segue nella vostra azienda per prendere una decisione importante? (per rendere la domanda più efficace bisognerebbe citare un esempio concreto di 'decisione importante', questo però varia a seconda dell'azienda)

### 9. Il commitment

- ◆ Quali caratteristiche dovrebbe avere il vostro lavoro ideale?
- ◆ Dal punto di vista lavorativo come vi vedete tra 5 anni?
- ◆ Se domani l'azienda vi dicesse che per problemi finanziari è costretta a ridurre tutti gli stipendi dei suoi dipendenti, compresi i vostri, per evitare licenziamenti, voi come vi comportereste?
- ◆ Se la vostra azienda fosse assorbita da un gruppo più grande che vi offrisse una "buona uscita" perché intenzionato a riorganizzare l'azienda, voi come la prendereste?

# L'equality planning

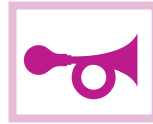
La fase di pianificazione ha come OUTPUT un EQUALITY PLAN ovvero un piano strategico finalizzato allo sviluppo del sistema di gestione delle persone e della parità interna.

Esso fotografa la realtà di partenza, con un focus sulla cultura delle diversità, descritta nell'OUTPUT: **"Report di Diversity Auditing"**.

La condivisione del primo OUTPUT con il management rappresenta un'importante momento PRODUTTIVO.

La necessità che la comunicazione passi a tutti i livelli è di fondamentale importanza e implica una serie di azioni che devono essere sempre condivise a tutti i livelli aziendali per far sì che il progetto stesso abbia successo.

Senza una forte condivisione del processo, delle decisioni, degli obiettivi che si vogliono raggiungere, il progetto non può funzionare.



La comunicazione a tutti i livelli può essere fatta in qualsiasi modo e con qualsiasi forma, l'importante è che il messaggio passi e che sia il management a credere nei buoni risultati che si possono ottenere dalla valorizzazione delle diversità, sia i soggetti beneficiari del progetto credano nelle possibilità di migliore vita aziendale e maggiore consapevolezza in sé che si possono ottenere dalla prosecuzione del progetto.

La prima azione che un Equality Planning deve prevedere è la progettazione e la realizzazione di una campagna comunicativa.

È molto importante che si lavori al coinvolgimento dell'intera struttura mediante la condivisione di informazioni sul perché, come e quando si realizzeranno gli interventi.



Sicuramente prevedere anche l'attivazione di processi di role modeling sarebbe quanto mai efficace. Purtroppo non è stato possibile sperimentarlo nel corso di SFIDE!!!

Sempre più persone devono credere nell'investimento e per farlo devono conoscere costi e ricavi.

Ciò faciliterà notevolmente la realizzazione del piano stesso e garantirà risultati migliori.

Un equality plan precede un piano di sviluppo e miglioramento:

- ◇ del sistema di gestione delle persone;
- ◇ dei percorsi di accompagnamento e formazione delle persone;
- ◇ delle strutture e dei servizi di conciliazione.

Tutte le azioni previste coinvolgono l'organizzazione nei diversi livelli



Troppo spesso, nell'ambito di progetti specifici, sono state realizzate azioni positive, ad esempio in favore delle donne, senza il pieno coinvolgimento del management aziendale, frequentemente maschile e/o dei capi intermedi.

Ciò ha ridotto l'efficacia delle azioni stesse e alle opportunità di sostenibilità nel tempo.

# Riconoscere Valorizzare Armonizzare le diversità ! Perché ?



<sup>4</sup> Immagine elaborata dallo staff di SFIDE!!! sulla base delle favole prodotte dalla casa editrice "L'orecchio Acerbo"

# Sviluppo delle competenze manageriali

Un "pilastro portante" di ogni Equality Plan è lo sviluppo delle competenze manageriali. La gestione dei gruppi e delle persone è DIFFICILISSIMA.

Lo è ancora di più se si intende VALORIZZARE E ARMONIZZARE tutte le diversità.

Quando si parla di leadership sempre più spesso si porta l'esempio del timoniere e dell'equipaggio della barca a vela.

Perché questa appodi al porto verso cui si sta veleggiando è indispensabile che qualcuno tenga la rotta al timone e guidi le azioni di tutto l'equipaggio.

E' ancor più importante che ciascuno faccia la sua parte con competenza e motivazione.

Se lo skipper è in grado di sfruttare al meglio talenti e abilità di ciascuno, riuscendo al tempo stesso ad armonizzare gli sforzi e a tenere ferma la rotta...ha molte più probabilità di successo.

Più il gruppo è eterogeneo più la sua missione è complessa, però ha maggiori probabilità di scoprire talenti e di disporre delle competenze necessarie per ogni manovra.

Più il gruppo è eterogeneo più è arduo il compito del leader che deve imparare a riconoscere, accettare e valorizzare stili, approcci e metodi diversi dal suo purché funzionali rispetto all'obiettivo fissato per il gruppo e congeniali ai singoli.

In questo contesto anche i soggetti diversi rispetto alla maggioranza hanno pari opportunità di svilupparsi e di emergere.

Per riuscire in questo intento sono cruciali le competenze manageriali di gestione e sviluppo dei gruppi.

## Scheda di approfondimento I CONSULENTI E I FORMATORI

La logica RVA (Riconoscere, Valorizzare, Armonizzare le diversità) deve essere integrata negli approcci, nei metodi e strumenti, nei linguaggi degli esperti che a vario titolo, aiutano l'organizzazione nella gestione e nello sviluppo del capitale umano.

L'esperienza aziendale di questi anni e le sperimentazioni di SFIDE!!! insegnano che:

- ◇ ...ingegneri italiani devono collaborare con altri tedeschi o brasiliani, seguendo le direttive di un capo francese...
- ◇ ...i nostri uomini e le nostre donne di punta devono saper negoziare condizioni vantaggiose con interlocutori cinesi o giapponesi...
- ◇ ...giovani capi guidano gruppi con maggioranza ad anzianità aziendale e anagrafica superiore alla loro...
- ◇ ...operai in linea lavorano otto ore fra due colleghi che parlano fra loro in un'altra lingua...
- ◇ ...leader uomini coordinano gruppi prettamente femminili...
- ◇ ...aziende guidate e formate quasi esclusivamente da donne, come ad esempio quelle di cura della persona, cercano faticosamente di inserire uomini...

Le diversità sono ovunque, l'azienda di oggi non può permettersi il lusso di ignorarle e/o non sfruttarle.

L'esperto o il consulente, che viene in aiuto dell'azienda, a sua volta, non può esimersi dall'integrare le logiche in ogni suo intervento.

Non si tratta di ALLINEARE i vari membri della squadra, ma di SINTONIZZARLI. Solo così ciascuno può portare il proprio contributo con innovatività e creatività senza che si perda di vista l'obiettivo.

SFIDE!!! ha sperimentato, come attività didattica, il CANTO CORALE.

Da "sprovveduti" a coro che esegue un unico brano, avendone negoziato lo standard qualitativo, valorizzato talenti e rispettato i limiti di ciascuno.

L'esperienza del canto ha rappresentato un valido tramite per sviluppare competenze specifiche di valorizzazione e gestione delle diversità nei team di lavoro.

Nell'ambito degli interventi finalizzati allo sviluppo delle competenze manageriali, inoltre, si è lavorato su temi quali:

- ◇ Comunicazione e interculturalità
- ◇ Problem solving e creatività
- ◇ Gestione del cambiamento

Nell'affrontare ciascuno di questi temi appare subito evidente come sia strategicamente utile costruire team di lavoro eterogenei.



L'esperienza del coro ci ha insegnato, tra le altre cose, che: nessuno è stonato!

# I significati stanno nelle persone

I significati non sono nelle parole ma nella gente che le usa e le ascolta.

Le nostre percezioni delle parole attribuiscono ad esse significati positivi, neutri e negativi.

◇ Lavoro svolto nell'ambito di una sessione sulla comunicazione.

◇ Chiesto ad un gruppo di 5 donne di pensare ad una serie (da 1 a 7) di termini collegati a ciascuna delle parole target ad esse indicate e di attribuire a ciascuna un valore positivo, neutro o negativo, ecco la matrice che ne è derivata.

◇ Sarebbe quanto mai interessante ripetere la medesima attività con un gruppo ad esempio di cinque uomini.

Parola target	Parole collegate	N° volte	VALORE ATTRIBUITO		
			positivo	neutro	negativo
<b>DONNA</b>	<b>moglie</b>	1			
	femmina	1	+		
	<b>maternità</b>	<b>2</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	
	bambini	1	+		
	colori	1	+		
	immediatezza	1	+		
	<b>bellezza</b>	<b>2</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	
	sottomissione	1			-
	madre	1			
	attrazione	1	+		
	Sesso	1	+		
	famiglia	1			
	<b>figli</b>	<b>2</b>	<b>+</b>		
	tacchi	1	+		
	capelli	1	+		
	invidia	1			-
	solidarietà	1	+		
	gelosia	1			-
	fiducia	1	+		
	marito	1			
	genitori	1			
	lavoro	1			
	parcheeggi rosa	1	+		
	suora	1		0	
	make up	1		0	
	menopausa	1			
	amante	1		0	-
	modella	1		0	

Parola target	Parole collegate	N° volte	VALORE ATTRIBUITO		
			positivo	neutro	negativo
<b>UOMO</b>	<b>marito</b>	1			
	muscoli	1	+		
	fascino	1	+		
	arroganza	1			-
	prepotenza	1			-
	pigrizia	1			-
	spirito di squadra	1	+		
	superbia	1			-
	padre	1			
	famiglia	1			
	figli	1			
	moglie	1			
	genitori	1			
	lavoro	1			
	autorità	1			-
	attrazione	1	+		
	sicurezza	1	+		
	invasione	1			-
	protezione	1	+		
	<b>forza</b>	<b>2</b>	<b>+</b>	<b>0</b>	
	egocentrismo	1			-
	paternità	1			
	prostata	1			
	andrologo	1			
	protettore	1		0	
	palestra	1		0	
	auto	1	+		
	calcio	1			-

Parola target	Parole collegate	N° volte	VALORE ATTRIBUITO		
			positivo	neutro	negativo
<b>Pari Opportunità</b>	famiglia	1			
	diversità	1			
	uomo-donna	1			
	leggi	2		0	
	figli	1			
	uguaglianza	2	+	+	
	perseveranza	1	+		
	segno	1			-
	esagerazione	1			-
	quote rosa	2	+	+	-
	standardizzazione	1			-
	mobbing	1			-
	congedo parentale	1	+		
	ministro	1	+		
	lavoro	2	+	0	
	collaborazione	1			-
	Carfagna	1	+		
Consigliera	1	+			
obiettivo	1	+			
politica	1		0		
<b>Famiglia</b>	casa	4	+	+	+
	amore	2	+	+	
	fatica	1			-
	educazione	1	+		
	pazienza	1		0	
	limitazione	1			-
	nucleo	2	+	+	
	disordine	1			-
	litigi	1			-
	comprensione	1	+		
	perdono	1	+		
	stanchezza	1			-
	stress	1			-
responsabilità	1		0		

Parola target	Parole collegate	N° volte	VALORE ATTRIBUITO		
			positivo	neutro	negativo
	affetti	2	+		
	figli	2	+		
	lavoro	1			
	difficoltà	1			-
	impegno	1		0	
<b>Lavoro</b>	stress	2			-
	sicurezza	1	+		
	reddito	1	+		
	orari	2			--
	impegno	2		0 0	
	finestra sul mondo	1	+		
	politica	1	+		-
	concentrazione	1			
	senso del dovere	1			
	collegli	1			
	ufficio	1			
	problemi	1			
	retribuzione	1	+		
	carriera	2	+	+	
	pensione	1	+		
	straordinari	1			-
	mensa	1	+		
responsabilità	2		0 0		
denaro	1		0		
realizzazione	1	+			
socializzazione	1	+			
progresso	1	+			
<b>Carriera</b>	risultati	1			
	famiglia	1			
	collegli	1			
	successo	1			
	obbiettivi	1			
	ambizioni	2	+		

Parola target	Parole collegate	N° volte	VALORE ATTRIBUITO		
			positivo	neutro	negativo
<b>soldi</b>		<b>3</b>	<b>+ +</b>		
stanchezza		1			-
dedizione		1			-
sacrifici		1			-
arrivismo		1			-
nemici		1			-
schiaivismo		1			-
Sesso		1			-
veline		1			-
<b>prestigio</b>		<b>2</b>	<b>+ +</b>		

Parola target	Parole collegate	N° volte	VALORE ATTRIBUITO		
			positivo	neutro	negativo
	notorietà	1	+		
	guadagno	1	+		
	deferenza	1	+		
<b>stress</b>		<b>2</b>			<b>--</b>
	scalata	1	+		
	responsabilità	1		0	
	soddisfazione	1	+		
	limitazione del tempo libero	1			-

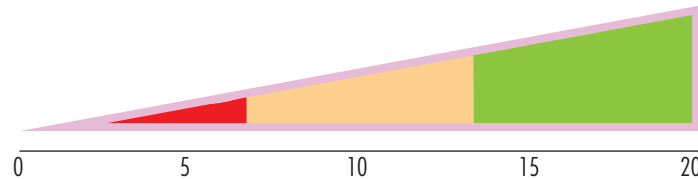
# Il mio team...

Il mio team è composto da persone diverse per...

	no	si	non so
genere, uomini e donne			
età anagrafica			
anzianità aziendale			
provenienza etnico culturale			
esperienze professionali			
qualifiche e titoli di studio			
abilità			
religione			
orientamento sessuale			
.....			
<b>Totali</b>			

no	si	non so
0,5	2	0

Il diversometro



Le diversità sono un valore competitivo e non un problema...  
a patto che le si **Riconosca**, **Valorizzi** e **Armonizzi**!

# Percorsi di accompagnamento e di sviluppo individuali

SFIDE!!! ha sperimentato 30 percorsi.

30 percorsi diversi perché diverse erano le persone, diverse le fasi del ciclo di vita, diverse le aziende.

SFIDE!!! ha lavorato, individualmente e in gruppo, con e per 30 donne.

Dovendo operare delle scelte, SFIDE!!! ha deciso di puntare la propria attenzione in particolare su donne con compiti di coordinamento in posizioni organizzative intermedie.

Utilizzando metodi e strumenti tipici della consulenza, dell'orientamento e della formazione, SFIDE!!! ha cucito su misura percorsi di accompagnamento mirati a fare della diversità un capitale su cui investire.

La chiave di volta è stata l'integrazione delle logiche di gestione della diversità in ogni azione consulenziale.

Attività quali:

- ◇ La ricognizione delle metacompetenze
- ◇ L'orientamento
- ◇ La motivazione al ruolo
- ◇ La consulenza al ruolo

Le attività sono state condotte con un esperto che ha sempre avuto bene a mente i nodi e le opportunità derivanti dalla diversità.

## Scheda di approfondimento LA SFIDA DI SARA<sup>3</sup>

Sara, 40 anni circa, mamma e moglie.

Qualifica di Operatore Socio Sanitario, da anni in forza presso servizi di cure per gli anziani.

La struttura in cui opera viene acquisita da una nuova gestione mentre la proprietà rimane invariata.

La nuova gestione, dopo un certo periodo, le affida il ruolo di coordinamento di alcuni nuclei in una delicata fase di cambiamento e riorganizzazione.

Sara ha già svolto questo ruolo con la precedente gestione, per un periodo, su un solo nucleo ed in una fase del ciclo di vita aziendale "ordinario".

Coglie la SFIDA con entusiasmo, le viene offerta l'opportunità di dimostrare:

- ◇ al suo capo, che nel darle fiducia ha fatto la scelta giusta;
- ◇ alle colleghe, che viene aggregata e riconosciuta anche dalla nuova gestione;
- ◇ alla famiglia ed in particolare al marito, che il suo investimento nella sfera professionale produce frutti;
- ◇ a se stessa, che...può farcela!

Sara è motivata e determinata, ma sente sulle sue spalle tutto il peso delle tante aspettative riposte in lei. Parte a mille, si fa coinvolgere, non si risparmia. La sua priorità di questo momento, diventa: vincere la SFIDA.

Il suo capo la affianca assiduamente. I problemi però non tardano ad emergere. Alcune colleghe non accettano i cambiamenti in atto, sono spaventate dalle conseguenze della riorganizzazione e non le riconoscono il ruolo. In questo clima, i conflitti si infiammano.

La proprietà tende ad irrigidirsi e ad intensificare la "morsa" dei controlli.

A casa la reclamano! L'investimento che Sara sta facendo è INGENTE, è stanca e in alcuni momenti scoraggiata, le sembra di non riuscire più a svolgere come vorrebbe il proprio ruolo di cura e coordinamento della famiglia e sul lavoro i risultati tardano ad arrivare. In più è una brava specialista, ma nessuno le ha fornito metodi e strumenti per gestire le persone. La SFIDA che il progetto ha assunto è stata quella di accompagnarla in questo cammino. Il percorso progettato, con e per lei, era finalizzato a:

- ◇ sviluppare la consapevolezza delle sue competenze, delle aree di miglioramento delle opportunità e delle criticità;
- ◇ sostenerla nel ruolo;
- ◇ sviluppare le sue competenze manageriali.

In fase iniziale si è anche provveduto ad una consulenza organizzativa con il capo.

<sup>3</sup> Nome di fantasia

## Matrice di ruolo

Ruolo I compiti della coordinatrice	Meta competenze richieste (in base al ruolo)	Obiettivi fissati per i 6 mesi di prova nel ruolo
Coordinamento del servizio,	Integrità e coerenza (disposizione ad agire, sopportando anche i costi, in maniera coerente con i valori della propria organizzazione) – dominio di sé	Efficienza del servizio;  mantenimento dei livelli qualitativi del servizio erogato;  aumento della soddisfazione rispetto al coordinamento da parte della committenza;  gestione efficace della delicata fase di transizione determinata da riorganizzazioni avviate dalla committenza;  riduzione ai minimi del tourn over in questa stessa fase.
Referenza per conto della direzione all'interno del servizio e in parte con la committenza,	Tensione al risultato (motivazione a perseguire obiettivi non facilmente realizzabili e capacità di impegnarsi a fondo per raggiungerli) – dinamismo realizzativo	
Mediazione fra direzione e personale operante nei nuclei.	Iniziativa (capacità di identificare criticità, ostacoli, opportunità e di agire di conseguenza per risolvere i problemi)– dinamismo realizzativo	
Autonomia organizzativa (programmazione del lavoro in reparto)	Sviluppo e trasferimento del sapere (capacità di capitalizzare e diffondere nuove conoscenze, esperienze e innovazioni per utilizzarle nel proprio lavoro e aggiungere valore all'organizzazione e migliorarne i risultati) – dinamismo cognitivo	
	Sicurezza di sé ed equilibrio (capacità di portare a termine compiti nuovi o impegnativi e di scegliere autonomamente l'approccio più efficace, nutrendo fiducia nelle proprie abilità e mostrando sicurezza nelle proprie decisioni o opinioni) – dominio di sé	
Gestione del personale di reparto (gestione dei turni e degli orari)	Persuasività (Capacità di influenzare gli altri in modo da ottenerne la collaborazione) – dinamismo relazionale	
	Orientamento all'altro – dinamismo relazionale	
	Empowerment e sviluppo dei collaboratori – leadership	
Gestione dei conflitti	Assertività - leadership	
	Team leadership (tenere insieme, in vista di uno scopo comune, persone diverse, con mentalità, interessi e caratteri diversi e farle cooperare attivamente e spontaneamente) - leadership	
	Flessibilità (capacità di adattarsi e di lavorare efficacemente in differenti situazioni o con diverse persone o gruppi) - dinamismo relazionale	

# Il bilancio delle metacompetenze

**Il percorso di scoperta e valorizzazione delle metacompetenze delle lavoratrici beneficiarie del progetto SFIDE!!!**, si articola in un percorso individuale di 13 ore di orientamento di cui 7 individuali e due incontri di 3 ore in gruppi di tre beneficiarie, per un totale di 5 incontri.

## Metodo

L'approccio metodologico adottato è mirato alla valorizzazione delle esperienze personali e professionali ed al **rafforzamento dell'autostima**, attraverso un rapporto non direttivo improntato all'ascolto attivo.

Partendo dal concetto di competenza (nel senso delineato da Guy Le Boterf) intesa come mobilitazione di risorse conoscitive, abilità pratiche e comportamenti finalizzati alla realizzazione di obiettivi professionali, si è scelto di utilizzare la rilettura della propria storia di vita, evidenziando successi, insuccessi, iniziative intraprese realizzate e non, aspettative e desideri.

Questo percorso è servito per arrivare a riconoscere le competenze personali e professionali acquisite nell'arco della propria esperienza, per riscrivere i propri obiettivi ed estrapolare le modalità in cui queste competenze possono essere eventualmente trasferibili da un contesto lavorativo ad un altro - restando in ogni caso un capitale a sostegno dei propri progetti e un connotato di valore della propria identità.

La logica del percorso considera 4 tappe fondamentali.

- ◇ la prima consiste come già detto nella rilettura della propria identità;
- ◇ la seconda analizza il rapporto lavorativo - ancora dal proprio punto di vista ma mettendo in luce il rapporto con gli altri;
- ◇ la terza tappa è l'incontro con il gruppo e la costru-

zione di una più esplicita identità collettiva, potremmo dire "orizzontale".

Questa identità diventa necessaria nella

- ◇ quarta e ultima fase, in cui il gruppo si rapporta con la "controparte" aziendale, avanzando le proprie richieste di rafforzamento e miglioramento organizzativo a vantaggio dell'azienda, del gruppo, del rapporto con i colleghi/e, della persona in quanto tale.

## Contenuti

### A. Incontri individuali

#### 1. Accoglienza - contratto - fase esplorativa (3 ore)

All'inizio del percorso si presenta alla beneficiaria il progetto nel suo complesso, si prospetta il percorso da affrontare insieme, il quadro dei reciproci impegni per **facilitare la conoscenza e creare un clima di fiducia** tra la beneficiaria e la consulente.

La presentazione di alcuni primi strumenti avvia la riflessione sulla propria storia di vita e traccia il percorso che la persona è chiamata ad intraprendere per mettere in luce il proprio vissuto professionale ed elaborarne i significati.

#### 2. Raccolta ed esplicitazione (2 ore)

La prosecuzione del percorso comporta la **ricapitolazione del vissuto personale e professionale**, sulla base di schede strutturate, che la persona utilizza autonomamente in due periodi assegnati - tra il primo e il secondo incontro e tra il secondo e il terzo incontro.

La riflessione guidata sulla propria storia di vita comprende gli aspetti di istruzione, formazione, esperienze lavorative svolte, comprese quelle ritenute poco significative o del tutto diverse dall'attività in essere e dal ruolo attualmente ricoperto.

#### 3. Rilettura - analisi - rielaborazione

(2 ore in presenza)

Nei due incontri successivi - inframmezzati dalla seconda fase di elaborazione autonoma - l'attenzione si focalizza nell'**individuare competenze, attitudini, motivazioni, aspirazioni, valori, scelte, autonomia, interessi**, riferiti sia al ruolo ricoperto nella posizione lavorativa sia alla sfera privata.

L'obiettivo è aumentare il livello di consapevolezza e la messa in valore delle competenze possedute, al fine di attivare un processo di crescita e attivazione personale - anche in funzione di potenziali cambiamenti organizzativi aziendali.

### B. Incontri di gruppo

(2 incontri da 3 ore ciascuno)

Il primo incontro di gruppo ha lo scopo di permettere alle beneficiarie di **conoscersi/conoscersi meglio attraverso la condivisione ed il confronto dei vissuti professionali**. E' un momento forte di apprendimento attraverso lo scambio reciproco, che spesso innesca meccanismi di aiuto e collaborazione. La percezione del clima positivo di queste attività è suffragata dalla richiesta di reiterare nel corso dell'anno questo tipo di incontri.

Il secondo incontro prevede il **coinvolgimento di una rappresentante dell'azienda**, della referente di progetto e della consulente. Dopo un momento di condivisione degli obiettivi e dei percorsi del progetto, le beneficiarie presentano da un lato il lavoro svolto sulla base degli orientamenti ricevuti e degli strumenti elaborati; dall'altro, pongono richieste all'azienda allo scopo di rafforzare le proprie competenze, chiedere quanto vorrebbero acquisire o sviluppare attraverso opportunità di formazione, ciò che nell'organizzazione del lavoro vorrebbero conservare, cambiare o abbandonare.

In questa fase conclusiva è essenziale la presenza attiva dei diversi soggetti e in particolare dell'azienda, in grado di fornire risposte adeguate in merito alla fattibilità delle richieste.

## Strumenti

È stato predisposto un insieme coerente di schede per rendere più agevole il processo di **analisi del vissuto professionale e personale delle beneficiarie** come utile strumento di riflessione/capitalizzazione a partire dal lavoro svolto nei colloqui individuali.

I temi di riflessione comprendono il riepilogo delle attività professionali svolte, le principali competenze autoriconosciute ed il loro peso, le motivazioni, la scala dei valori personali, gli interessi, le competenze extraprofessionali, le prospettive di cambiamento.

Occorre sottolineare che gli strumenti sono vissuti non come mera compilazione meccanica o tentativo di censi-

re secondo scale omogenee: **sono puramente l'occasione - al limite, potremmo dire un pretesto - per ricondurre l'attenzione alla propria persona, acquisire consapevolezza, ricostruire il senso del proprio vissuto e ridisegnare i prossimi obiettivi professionali.**

## Considerazioni di percorso

Punto di forza di questo segmento del progetto SFIDE!!! è stato il risultato del **lavoro di empowerment** svolto con le beneficiarie.

Si sono narrate con molta apertura, facilitando la consulente nella conduzione della ricostruzione del loro passato e nell'analisi del loro presente. La disponibilità delle persone a mettersi in gioco ha consentito di stabilire un clima di fiducia e di stima reciproca, un clima di sereno

rispetto personale e professionale - fatto anche di puntualità e serio utilizzo del tempo concesso.

Il dialogo ha favorito la messa in luce di competenze, criticità, incertezze, ansie, scelte, soddisfazioni, stress, e alla fine del percorso la maggior consapevolezza del proprio valore.

Il primo incontro di gruppo è stato caratterizzato dalla ricca interazione e dalla spontaneità delle persone, buona premessa in preparazione dell'incontro successivo con la rappresentanza dell'azienda - in cui il clima è inevitabilmente condizionato dai rapporti formali dovuti ai rispettivi ruoli.

Momento molto interessante è rivelato il secondo incontro di gruppo, con la presenza del rappresentante dell'azienda, per la proficua interazione e la messa in luce di prospettive di crescita con vantaggio reciproco.

# Conclusioni

Le sperimentazioni hanno dimostrato che:



**Team eterogenei** costituiscono un vantaggio competitivo



**Riconoscere e valorizzare** tempestivamente le diversità evita sprechi di potenziale



**Team in sintonia** al loro interno e con l'intera organizzazione **sono più efficaci** di altri perfettamente allineati



I diversi rispetto alla cultura dominante, come le donne in certe organizzazioni, possono emergere ed essere pienamente produttivi solo se il sistema di gestione delle persone si evolve verso la **valorizzazione della cultura della diversità**



Per assicurare la valorizzazione delle diversità occorre che chi ha compiti di coordinamento possieda un'**elevata competenza manageriale**



Le diversità sono nell'individuo, ogni team deve essere guidato da un leader che sappia utilizzare con coerenza le leve manageriali per **dare il giusto spazio a ciascuno**, tenendo bene a mente l'obiettivo



**Le diversità sono poi raggruppate in categorie**, gruppi minoritari rispetto alla cultura dominante, come i giovani o gli anziani, gli stranieri, le donne e gli uomini in alcuni settori etc...



**Azioni positive** che tutelino e promuovano l'una o l'altra categoria intervenendo solamente sui beneficiari finali e non sulla cultura aziendale e sul sistema di gestione delle persone, rischiano di essere inefficaci o non sostenibili nel medio lungo periodo

L'esperienza e il know how costruito in tre anni di SFIDE!!! è ora a disposizione di tutte le organizzazioni che intendono proseguire su questa strada le quali otterranno certamente maggiori benefici dall'implementazione del processo qui descritto rispetto alle aziende di progetto, poiché approcci, metodi e strumenti vengono messi a punto sempre dopo la fase sperimentale.

## Farsi gli occhiali

*da Racconti per il coaching di M. Parkin*

Un uomo era preoccupato per la sua vista, e quindi andò da un suo amico, che era anche ottico.

Il suo amico gli chiese di fare diversi esami, di leggere delle lettere su un cartello, prima con un occhio e poi con un altro, guardare da lontano e così via, e alla fine concluse: "Bene, sei proprio miope. Mi spiace, ma non ti preoccupare, possiamo risolvere il problema rapidamente con gli occhiali".

"Ti dico cosa faremo", disse levandosi i suoi occhiali, "normalmente non faccio queste cose, ma visto che siamo amici e sei a corto di tempo, perché non prendi i miei?"

Sono i migliori che abbia mai avuto!"

L'uomo, preso alla sprovvista, temendo però di apparire ingrato, si mise gli occhiali e guardò le lettere di fronte a lui. "Ma è impossibile", disse.

"E' tutto confuso!"

"Non può essere", rispose l'ottico.

"Ho questi occhiali da cinque anni e ho sempre visto molto bene. Guarda ancora, prova a far meglio!"

"Sto provando", disse il suo amico irritato. E' sempre peggio. Non riesco a vedere nulla".

"Bé, allora ci deve essere qualcosa che non va in te", concluse l'ottico stizzosamente. "Io non ho mai avuto alcun problema".

L'amico si alzò, restituì gli occhiali e disse: "Senti, senza offesa, ma credo che sia meglio che io mi trovi un altro ottico".

E se ne andò dal negozio. "Bene!" disse l'ottico al suo assistente mentre osservavano l'uomo dalla vetrina. "Ecco quanto vale la gratitudine!"

## Parabole sulla leadership<sup>4</sup>

*W. Chan Kim, Renée A. Mauborgne*

Da sempre gli studenti di management si arrovellano cercando di capire il perché quelle stesse cose che, in alcuni casi, hanno portato a ristrutturazioni e innovazioni significative in un'azienda non hanno prodotto, in altri casi, nessun cambiamento.

Molto spesso la risposta che viene fornita a questi studenti ha a che fare con il tema della leadership, con la capacità cioè di creare motivazione, di suscitare coinvolgimento e di supportare gli uomini e le donne dell'organizzazione, assumendo che dalle loro competenze e dalla loro motivazione dipendono di fatto le performance aziendali.

Tuttavia, mentre è facile riconoscere un leader ogni volta che se ne incontra uno, non è altrettanto facile rispondere alla domanda "che cos'è la leadership?" L'essenza della leadership non può, infatti, essere ridotta a una serie di attributi personali e non può nemmeno essere delimitata in termini di ruoli e funzioni.

Descriverla è come tentare di descrivere una brocca: possiamo farlo parlando semplicemente dell'argilla con cui è stata creata. Ma una descrizione efficace deve includere necessariamente anche riferimenti al vuoto definito dalla forma della brocca, cioè a quello spazio invisibile che concorre a creare la forma di argilla, a determinare la capacità, il volume.

Il nostro tentativo è stato, in qualche modo, quello di individuare lo spazio invisibile della leadership. Ma più la ricerca di questo spazio andava avanti, più ci siamo accorti che stavamo parlando, né più né meno, degli insegnamenti che uno di noi ricordava avendo frequentato da giovane i templi della provincia di Kyung Nam in Corea. Questi insegnamenti fanno riferimento a quella "saggezza della vita" che i maestri orientali impartivano narrando delle parabole e che, ora, ci pare possano contribuire alla comprensione di ciò che definiamo l'essenza della leadership. Le parabole che seguono svelano le qualità che sostanziano la leadership e le azioni che definiscono un leader: la capacità di sentire i non detti, l'umiltà, la motivazione, il valore legato alla capacità di guardare la realtà da diversi punti di vista, l'abilità di creare un'organizzazione capace di valorizzare l'unicità di ogni suo membro.

Queste parabole sono un'occasione per riflettere sull'essenza della leadership ma anche sulla nostra vita e sul nostro rapporto con il lavoro.

<sup>4</sup> Tratto da Quaglino (a cura di) "Leadership", Cortina Editore

## Il suono della foresta

Nel II secolo a.C. il re Ts'ao inviò al tempio suo figlio, il principe T'ai, come allievo del grande Pan Ku. Il maestro Pan Ku doveva insegnare al giovane principe T'ai, successore del padre al trono, i rudimenti per diventare un giorno un buon governante. Appena giunto al tempio, il maestro lo mandò da solo nella foresta Ming-Li. Quando il principe T'ai ritornò dalla foresta, Pan Ku gli chiese di descrivere ciò che aveva sentito. "maestro" disse il principe "ho sentito cantare i cuculi e i colibrì, ho sentito lo stormire delle fronde, il frinire delle cicale, il fruscio dell'erba, il ronzio delle api e ho sentito il vento sibillare e urlare." Conclusa la descrizione il maestro gli disse di tornare e di ascoltare ancora. Il principe si stupì della richiesta del maestro. Non aveva forse già udito tutti i suoni della foresta Ming-Li?

Per giorni e notti il principe stette da solo nella foresta ad ascoltare, ma non riusciva a distinguere nessun altro suono che non fosse tra quelli già uditi. Un mattino, però, seduto in silenzio sotto un albero, cominciò a sentire distintamente dei flebili suoni, diversi da tutti quelli che conosceva. Si sentì illuminato. "Questi sono certamente i suoni che il maestro voleva che riconoscessi" si disse. Quando il principe T'ai ritornò al tempio, il maestro gli chiese cosa avesse sentito di nuovo.

"Maestro" disse il principe con riverenza ascoltando più attentamente ho potuto sentire l'inudito- il suono dei fiori che si schiudevano, il suono del sole che scaldava la terra, il suono dell'erba che si dissestava con la rugiada mattutina". Il maestro annuì in segno di approvazione. "Saper ascoltare l'inudito" precisò Pan Ku "è una disciplina necessaria per essere un buon governante. E' solo quando un governante ha imparato ad ascoltare il cuore delle persone, a sentire i loro sentimenti in comunicati, i dolori inespressi e le lamentazioni non dette, che è in grado di capire quando qualcosa non va e può sperare di suscitare fiducia nel suo popolo e di soddisfare i suoi bisogni. Il declino degli stati comincia quando chi li governa sa ascoltare solo ciò che è in superficie, le parole, e non sa penetrare in profondità nelle anime delle persone per udire i loro autentici pensieri, sentimenti, desideri."

## Fuoco e Acqua

Nel IV secolo a.C., nello stato di Lu, si trovava il regno governato dal duca Chuang. Il piccolo regno aveva vissuto tempi di grande prosperità sotto il predecessore di Chuang. Ma dall'arrivo di Chuang le cose erano andate sempre più degenerando. Spaventato da questo inesorabile declino, Chuang decise di andare sulla montagna Han per attingere alla saggezza del gran Maestro Mu-sun. Arrivato alla montagna, il duca trovò il gran Maestro beatamente seduto su una roccia che guardava la valle sottostante. Dopo avergli esposto la sua situazione, il duca aspettò col fiato sospeso che il gran Maestro parlasse. Ma, con grande sorpresa del duca, il gran Maestro non proferì parola, sorrise delicatamente e gli fece segno di seguirlo. Camminarono silenziosamente fino al fiume Tan Fu, di cui non è dato vedere la fine. Dopo aver meditato a lungo sulla riva, Mu-sun preparò un fuoco. Lo accese e si sedette accanto a Chuang. "Ora capisci perché non sei in grado di emulare il tuo predecessore nel mantenere la grandezza la grandezza e la ricchezza del tuo regno?"

Chuang rimase scconcertato. Non capiva. Lentamente la vergogna lo assalì. "Gran Maestro" disse "perdona la mia ignoranza, ma non riesco a comprendere la tua saggezza". Allora Mu-sun parlò per la seconda volta. "Rifletti, Chuang, sulla natura del fuoco che ha bruciato davanti a noi questa notte. Quel fuoco era forte e potente. Le sue fiamme salivano impetuose verso l'alto, crepitanti e altere. Nessun albero, nemmeno il più robusto, nessuna bestia, nemmeno la più feroce, avrebbero potuto contrastare in quel momento la sua potenza e la sua forza. Sarebbe stato facile per quel fuoco avere la meglio su tutto ciò che si fosse trovato sulla sua strada. Al contrario, Chuang, considera il fiume. Nasce come un piccolo ruscello dalle cime di alte montagne. Qualche volta scorre lentamente, altre velocemente, ma sempre tenendo una direzione discendente e facendo del suolo incontrato il suo corso. Con caparbietà riempie ogni crepa nella terra e invade ogni fessura del terreno. La sua è una natura umile. Quando ascoltiamo l'acqua, possiamo udirla solo in parte e quando la tocchiamo, possiamo percepirla solo parzialmente perché la sua natura è la leggerezza. E, in fondo, cos'è rimasto del fuoco, una volta così potente? Solo un cumulo di cenere. Perché il fiume, calmo e quieto. Com'era, è, e sempre sarà: fluttuante, profondo, vasto, e progressivamente più potente nel suo avanzare verso l'impenetrabile oceano, fonte di vita e di sostegno per tutte le creature del mondo".

Dopo un attimo di silenzio, Mu-sun si rivolse di nuovo al duca e disse: "Ciò che succede in natura, Chuang, succede agli uomini e ai governanti. Non è il fuoco, ma l'acqua capaci di avvolgere e contenere tutto; ed è l'acqua il bene della vita. Non sono, dunque, i governanti potenti e autoritari, ma quelli capaci di umiltà e con il coraggio di andare fino in fondo alle cose, che riescono a catturare il cuore del popolo e che sono fonte di prosperità per il proprio regno. Pensa, Chuang," continuò il gran Maestro, "a quale tipo di governante sei. Forse la risposta che cerchi si trova proprio lì".

Come un improvviso lampo di luce, la verità si impadronì del cuore del duca. Non più sicuro di sé ma disorientato e a disagio cominciò a guardare il mondo con occhi nuovi, illuminati. Chuang ora era completamente cieco ma il sole stava sorgendo sul fiume.

## Il ruscello gorgogliante

Era il IV secolo a. C., il tempo degli stati in guerra. Il gran generale dello stato di Chin era seduto nella sua stanza nel palazzo del re con Meung, il neo generale della terza divisione, al suo fianco. Un messaggero, il luogotenente Yu, era appena arrivato con una missiva per informarlo dell'incombente battaglia tra la prima divisione del generale Li e la seconda divisione dello stato di Wei, condotta dal generale Su.

"Gran Generale", disse il luogotenente Yu, "porto buone notizie. La prima divisione gode di un significativo vantaggio: numericamente le nostre truppe superano quelle della seconda divisione nella proporzione di quattro uomini a uno, gli armamenti sono abbondanti e il reggimento è ben nutrito. Il generale Li mi dice di assicurarvi che la vittoria sarà nostra, e che la bandiera di Chin sventolerà per sempre."

Non appena il gran generale ebbe letto il contenuto della missiva, un'espressione di angoscia si dipinse sul suo viso. Strinse i pugni e ordinò al luogotenente di disporre ulteriori rinforzi e di fare ritorno immediatamente al campo di battaglia.

Congedato il luogotenente, il gran generale andò alla finestra e guardò l'orizzonte. "Ahimè", disse a Meung, "perderemo un'altra divisione del nostro stato".

Meung era perplesso. "Gran generale", disse, "perdona la mia imprudenza, ma non riesco a capire le ragioni della tua convinzione. La divisione del generale Li è di gran lunga superiore, in quanto a numero di uomini e ad armamenti, a quella di generale Su. Eppure voi siete convinto che la vittoria non sarà nostra. Come può essere?"

Il gran generale guardò tristemente Meung ma non rispose. Lo condusse, invece, verso un grande lago che si trovava dietro il palazzo. Si sedettero su una roccia e il generale gettò un brandello di carta nell'acqua. Il brandello non si muoveva e galleggiava rimanendo nello stesso punto. Dopo aver osservato per un po' il pezzo di carta immobile, Meung si inquietò e chiese di nuovo: "Gran generale, cosa significa tutto ciò? Ho meditato su quel pezzetto di carta per più di un'ora, ma questo tuo insegnamento non mi ha illuminato, né ha dato una risposta alla mia domanda".

Ancora una volta il generale non rispose ma fece cenno a Meung di seguirlo. Camminarono fino agli stretti argini di un ruscello gorgogliante. Di nuovo gran generale lanciò un brandello di carta tra le acque. Questa volta esso non stette immobile, ma navigando repentinamente si dileguò lungo il corso del ruscello. Il gran generale si rivolse a Meung e gli chiese: "Ora capisci perché il reggimento del generale Su e non il nostro sopravvivrà a questa giornata?"

Meung ancora perplesso, chiese al gran generale di spiegarsi meglio. "Meung", disse il generale, "il primo reggimento è come il lago, vasto e con molti armamenti. Ma ti prego di notare la posizione del generale Li. E così certo della vittoria che non combatte nemmeno. Si è posizionato, infatti, nelle retrolinee. Non è così per il generale Su. Egli è in trincea, a fianco delle sue truppe, e ha posizionato le retroguardie del suo reggimento vicino al fiume. La sua voglia di vincere, a costo della vita, farà sì che le truppe facciano lo stesso, battendosi fino alla morte per la vittoria. Proprio come il ruscello gorgogliante, che si precipita compatto lungo il suo corso, trascinando via con sé la carta, cosa che il lago non riesce a fare. Così un reggimento seppur di piccole dimensioni, ma unito nell'impresa, vincerà. Ricorda, gli armamenti e il numero di uomini sono importanti ma è la motivazione del generale a determinare la vittoria."

Quattro giorni dopo, il luogotenente Yu arrivò sul luogo della battaglia con i rinforzi. Era la bandiera di Wei e non quella di Chin a sventolare in segno di resa. La prima divisione era stata sconfitta.

## La saggezza della montagna

Nell'antica Cina, sulla cima del monte Ping c'era un tempio di cui dimorava Hwan, l'illuminato. Dei suoi molti discepoli è rimasta memoria solo di uno: Lao-li. Per più di vent'anni Lao-li studiò e meditò con il gran Maestro Hwan. Sebbene Lao-li fosse uno tra i suoi discepoli più brillanti e determinanti, non aveva, tuttavia, ancora raggiunto l'illuminazione. La saggezza della vita non gli apparteneva.

Lao-li combattè contro questo suo destino per giorni, notti, mesi, persino anni, finchè una mattina la vista di un fiore di ciliegio che cadeva parlò al suo cuore. "Non posso più contrastare il mio destino" pensò tra sé e sé. "Come questo fiore di ciliegio, devo consegnare con grazia me stesso al mio destino." In quel momento, Lao-li decise di scendere dalla montagna e di abbandonare la sua speranza di illuminazione.

Lao-li andò in cerca di Hwan per comunicargli la sua intenzione. Il maestro sedeva davanti un muro bianco, assorto in una profonda meditazione. Lao-li gli si avvicinò rispettosamente. "Illuminato", disse. Ma prima che potesse continuare, il maestro lo interruppe: "Domani scenderò insieme a te dalla montagna" gli disse. Non c'era più nulla da aggiungere. Il gran Maestro aveva capito. La mattina seguente, prima della loro discesa, il Maestro guardò nella vastità che circondava il picco della montagna. "Dimmi, Lao-li" chiese: "Cosa vedi?" "Maestro" rispose "vedo il sole che sta sorgendo proprio sotto la linea dell'orizzonte, vedo distese di colline e di montagne e, nella valle sottostante, un lago e una vecchia città." Il maestro ascoltò la risposta di Lao-li. Sorrise e si incamminarono lungo il sentiero che portava ai piedi della montagna.

Camminarono per ore, mentre il sole attraversava l'intera volta del cielo, fermandosi solo una volta arrivati ai piedi della montagna. Di nuovo Hwan chiese a Lao-li di descrivergli ciò che vedeva.

"Grande saggio, vedo in lontananza galli che saltellano intorno a un granaio, mucche adagiate su prati fioriti, vecchi che si crogiolano al sole pomeridiano e bambini che giocano chiosamente vicino a un ruscello." Il maestro, in silenzio, lo ascoltò continuando a camminare. Raggiunta la porta della città il maestro fece un cenno a Lao-li e, insieme, si sedettero sotto un vecchio albero. "cosa hai imparato oggi, Lao-li?" chiese il Maestro. E aggiunse: "Forse questo è il mio ultimo insegnamento". La risposta di Lao-li fu un lungo silenzio. Dopo quel lungo silenzio, il maestro continuò. "La strada verso l'illuminazione è come il cammino che abbiamo fatto scendendo dalla montagna. L'illuminazione è data solo a chi si rende conto che ciò che vede dalla cima della montagna non è uguale a ciò che vede ai suoi piedi. Senza questa consapevolezza, noi chiudiamo le nostre menti rispetto a tutto ciò che non possiamo vedere dalla posizione in cui ci troviamo e in questo modo limitiamo la nostra capacità di crescere e migliorare. Ma è attraverso questa presa di coscienza, Lao-li, che inizia il cammino verso l'illuminazione. Riconoscere che da soli vediamo solo parzialmente e che questa parzialità è, in realtà, bene poca cosa, porta alla consapevolezza che apre le nostre menti all'emancipazione, al miglioramento, che abbatte i pregiudizi e ci insegna a rispettare ciò che a un primo sguardo sappiamo di non poter vedere. Non dimenticare mai quest'ultimo insegnamento, Lao-li: ciò che tu non puoi vedere dal luogo in cui ti trovi può essere visto da un altro luogo della montagna".

Quando il maestro smise di parlare, Lao-li guardò il sole che tramontava davanti a lui e che gli sembrava sorgesse nel suo cuore. Lao-li si voltò verso il maestro, ma egli se n'era già andato. Qui finisce questa antica storia cinese. Si dice che Lao-li divenne un grande illuminato.

## La ruota e la luce

Nel III secolo a.C., caduta la dinastia Qin seguì la dinastia Han, il cui imperatore, Liu Bang, aveva umidificato la Cina, per la prima volta, in un unico impero. Per celebrare l'evento, Liu Bang aveva invitato militari di alto rango e politici, poeti e maestro da cui Liu Bang si era recato spesso per avere lumi durante la sua campagna di umidificazione dei territori cinesi.

Le celebrazioni erano in pieno svolgimento. Ma prima d'allora si era visto un banchetto come quello preparato per l'occasione. Al tavolo centrale sedeva Liu Bang con i suoi tre generali: Xiao He, che aveva amministrato la logistica della campagna di unificazione; Han Xin, che aveva organizzato e condotto i combattimenti; e Chang Yang, che aveva definito le strategie diplomatiche e politiche. In un altro tavolo sedeva Chen Cen con i suoi tre discepoli.

Venne servito il cibo, si tennero importanti discorsi, si declamarono onori e ci furono divertimenti di ogni sorta e tutti si compiacevano orgogliosi e divertiti - tutti eccetto i tre discepoli di Chen Cen, che sedevano attoniti. Solo a metà dei festeggiamenti preferirono parola. "Maestro", rimasero, "tutto è magnifico e appropriato, ma nel cuore della celebrazione c'è un enigma".

Percepita l'esitazione dei discepoli a proseguire il loro racconto, il maestro li esortò a continuare. "Al tavolo centrale siede Xiao He" continuarono "la sua conoscenza della logistica non può certo essere confutata. Sotto la sua direzione i soldati sono sempre stati ben nutriti e ben equipaggiati, in qualsiasi condizione si trovassero. Al suo fianco c'è Han Xin. Le sue tattiche militari sono al di sopra di ogni critica. Sa esattamente dove tendere un'imboscata al nemico, quando avanzare e quando ritirarsi. Ha vinto tutte le battaglie che ha condotto. Infine c'è Chang Yang. Tiene in pugno tutti i segreti delle relazioni politiche e diplomatiche. Sa con quali stati allearsi, sa come ottenere favori politici e come far arrendere capi di stato senza nemmeno il bisogno di combattere. Tutto questo lo capiamo bene. Quello invece che non riusciamo a comprendere è l'elemento centrale del tavolo, l'imperatore. Liu Bang non vanta nobili natali e la sua conoscenza di logistica, di combattimento e di diplomazia non eguaglia lontanamente quella dei suoi generali. Come può accadere, dunque che proprio lui sia l'imperatore?".

Il Maestro sorrise e chiese ai suoi discepoli di immaginare la ruota di un carro. "che cosa determina la forza di una ruota nel trainare un carro?" chiese. Dopo un momento di riflessione, i suoi discepoli risposero: "Non è forse la potenza dei raggi, Maestro?" "Ma allora com'è" replicò il Maestro "che due ruote con raggi identici hanno la forza di una ruota nel trainare un carro?" chiese. Dopo un attimo il maestro continuò: "Guardate oltre quello che è evidente. Non dimenticate mai che una ruota non è fatta solo di raggi, ma anche dello spazio che c'è tra loro. Raggi potenti posizionati inadeguatamente rendono una ruota debole. Il fatto che si esprima appieno la loro armonia dipende dall'armonia tra i raggi stessi. L'essenza della costruzione di una ruota sta nell'abilità dell'artigiano di concepire e di creare uno spazio capace di contenere e bilanciare i raggi all'interno della ruota. Ora pensate, chi è l'artigiano in questa stanza?"

Un raggio di luce si intravede da dietro la porta. Regnò il silenzio fino a quando un discepolo disse: "Maestro, come fa un artigiano a creare l'armonia tra i raggi?" Pensa alla luce del sole", replicò il Maestro. "Il sole nutre e rigenera alberi e fiori. E lo fa cedendo loro la sua luce. E in quale direzione crescono i fiori e gli alberi? Così è per Liu Bang. Anche lui è come un Maestro artigiano. Dopo aver collocato le persone nelle posizioni in cui possono esprimere appieno le loro capacità, crea armonia tra loro riconoscendo, individualmente, i loro meriti. E infine, così come gli alberi e i fiori crescono andando verso il dispensatore di luce e di vita, il sole, così queste persone e crescono, devotamente, rivolte a Liu Bang".

## da "L'amicizia e l'ombra del tradimento"

*Tahar Ben Jelloun*

Nulla mi predisponere a diventare amico di Lofti. Non eravamo dello stesso liceo, non abitavamo nello stesso quartiere e le nostre famiglie non si conoscevano. Lui apparteneva a una vecchia famiglia di Tangeri. Io venivo da Fès, e mio padre non nutriva grandi simpatie per quelli di Tangeri. Li trovava pigri e poco socievoli. Lofti amava il jazz e io il cinema. Lui proclamava in ogni occasione la sua passione per i liberi pensatori, come Voltaire o Anatole France, mentre io chiedevo perdono a Dio perchè frequentavo un simile individuo. A lui piaceva inventare scherzi e giochi di parole, e io trovavo la cosa di cattivo gusto. Lui proclamava a gran voce quello che pensava, io invece rivestivo di belle frasi le mie idee. Era spesso senza un quattrino, io un po' meno di lui. Non prendeva sul serio il cinema americano: io facevo dissertazioni su Orson Welles ed ero l'animatore dei cineclub di Tangeri, al cinema Roxy. Lui era marxista (una tradizione da un fratello all'altro) e io mi rifugiavo nel romanticismo. Aveva il senso dell'umorismo. Io non ne avevo affatto. Era audace; io ero cauto. Faceva ridere le ragazze; io le annoiavo con le mie piccole poesie ridicole.

Malgrado tutte queste differenze, non sentivo Lofti come il mio contrario. Eravamo uno all'ascolto dell'altro.



Provincia di Vercelli



CIRSE – Centro Interdisciplinare di Ricerche e Studi delle Donne



Consorzio API Formazione



Cooperativa S.C.A.T.A.



CSS – Consorzio Sinergie Sociali Soc. Coop. a r.l.



Nuova Cesare Delpiano Soc. Coop. a r.l.



Unione Sindacale Territoriale CISL Cuneo



Confcooperative Unione Provinciale di Cuneo



**Per informazioni**  
**Agenzia di Sviluppo del Territorio Langhe Monferrato Roero soc. cons. a r.l.**

Via Leopardi 4  
14100 Asti  
tel. 0141 532516  
fax 0141 532228  
asti@lamoro.it  
www.lamoro.it