

brevi appunti dal Festival dell'Economia di Trento; verso il *Festival per l'Economia Interculturale*
Immaginare il capitale interculturale
di Enzo Mario Napolitano

La seconda edizione del Festival dell'Economia di Trento è stata dedicata al tema *capitale umano, capitale sociale*.

Decine di appuntamenti sempre più affollati (*la coda per il convegno del filosofo Umberto Galimberti è iniziata un'ora prima dell'apertura del Teatro Sociale*) a confermare l'interesse - di studiosi, studenti e appassionati - per quella che è tuttora percepita come la *scienza triste*.

Un interesse certamente stimolato dalla potente campagna di comunicazione gestita da Il Sole 24 Ore e finanziata dal Gruppo Intesa SanPaolo, ma ancor prima originato dall'urgenza di disporre di idee, stimoli, emozioni ed anche strumenti per gestire il cambiamento che quotidianamente dobbiamo affrontare.

Uno degli appuntamenti a cui abbiamo avuto il piacere di assistere è stata la conferenza *Il capitale delle diversità etniche* in cui Eliana La Ferrara, docente dell'Università Bocconi, ha illustrato gli effetti, positivi e negativi, della diversità etnica sulle performance economiche delle imprese.

Un convegno che coincide con la pubblicazione del libro di Simona Cuomo e Adele Mapelli, anch'esse docenti presso l'Università Bocconi, sul *diversity management*¹, proposto come *tema caldo*² per politici, accademici e società di consulenza globali sebbene attualmente utilizzato solo da poche e grandi imprese in Italia.

Realtà che spesso applicano, senza alcuna riflessione critica, l'approccio statunitense prevalentemente finalizzato alla conformazione alla norma e alla difesa preventiva dagli attacchi delle più aggressive *minority lobbies*. Realtà che talvolta avviano *affirmative actions* di buon impatto mediatico ma prive di efficacia organizzativa.

Sarebbe stato sufficiente osservare la composizione del pubblico presente ai convegni promossi nei mesi scorsi in occasione dell'anno europeo per le pari opportunità per tutti: molte donne, molti studenti, qualche dirigente e qualche imprenditore, ma pochi appartenenti ai gruppi e alle etnie minoritarie se non quelli direttamente o indirettamente coinvolti nei lavori.

Le maggior parte delle imprese italiane non crede all'opportunità di gestire al meglio la *diversità* e resta composta da *imprese monoculturali* che impongono la cultura aziendale ai dipendenti costretti ad *assimilarsi* ad essa.

Imprese che fanno riferimento alla monocultura dominante in Italia (maschia, cattolica, normodotata, eterosessuale, moderata, ecc.) ma che a volte agiscono all'interno di reti, comunità o gruppi etnici, culturali, politici, spirituali o religiosi.

Sia le imprese *mainstream* che le imprese *identitarie* attuano la selezione, la formazione e l'incentivazione delle risorse umane con l'esplicito intento di mantenere e rafforzare il patrimonio valoriale e identitario così come *apportato* dalla proprietà e accumulato nel tempo dal management.

Poche altre imprese italiane hanno invece preso atto che la composizione degli interlocutori interni ed esterni è sempre più eterogenea e che è necessario tenere conto di tale fenomeno per ridurre al minimo i rischi (economici, giuridici, comunicativi) derivanti dalla mancata applicazione della normativa antidiscriminazione e per cogliere le opportunità derivanti dal cambiamento in atto nella composizione della clientela.

¹ Simona Cuomo e Adele Mapelli, *Diversity Management – gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*, Guerini e Associati, Milano, 2007.

² Paolo Iacchi (a cura di), *La Direzione Risorse Umane*, in *Le Politiche di Sviluppo delle Risorse Umane, Gestione e Strategia d'Impresa*, Master24, Il Sole 24 Ore e La Repubblica, aprile 2007.

Queste *imprese multiculturali* hanno inserito il tema della *diversità* nella loro agenda politica e stanno avviando, molto lentamente e molto prudentemente, azioni finalizzate alle pari opportunità. Spesso limitate all'identità di genere e spesso promosse grazie al finanziamento di programmi europei o per finalità esclusivamente comunicative.

Eppure sono ormai innumerevoli gli studi che hanno indagato la *creative task performance* del gruppo³, provando la superiorità creativa dei team eterogenei⁴ quando vengono resi loro disponibili tempi, strumenti e risorse per risolvere i conflitti di processo e le complessità connaturate con l'eterogeneità organizzativa.

La scarsa diffusione in Italia del diversity management è testimoniata anche dal fatto che l'UNAR, l'Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali, della Presidenza del Consiglio dei Ministri ha istituito un premio per dare visibilità alle imprese che hanno adottato azioni a favore delle pari opportunità.

Il prossimo Festival per l'Economia Interculturale ci offre l'occasione per riprendere il tema del *management interculturale* che stiamo sviluppando da anni⁵.

Un management che si propone come superamento del diversity management e che si fonda sulla consapevolezza che l'identità di un'organizzazione (e quindi la capacità di *differenziarsi* dai concorrenti) deriva non solo dalla storia, dalla cultura, dai valori e dalle strategie imprenditoriali ma anche dalle identità plurime e mutevoli di cui sono portatori i collaboratori, i clienti, i fornitori e in linea generale tutti gli interlocutori che quotidianamente intrattengono relazioni di scambio con l'organizzazione.

Un management attento alla persona che *gestisce* al meglio le identità (e non le diversità) delle persone con cui intrattiene relazioni e che pertanto è in grado di anticipare trend, percepire bisogni inespresi, entrare in dialogo con etnie e culture minoritarie, sviluppare progetti, prodotti e servizi innovativi, depositare marchi e brevetti, fidelizzare collaboratori, clienti, finanziatori e fornitori e migliorare la qualità delle relazioni interne ed esterne.

Un management che si propone di creare valore economico (ma anche sociale, culturale, scientifico, artistico, ecc.) tramite il riconoscimento, la valorizzazione e la responsabilizzazione delle identità e i talenti di tutti gli interlocutori e non solo di quelli interlocutori interni e, tra questi, di quelli portatori delle diversità più visibili, aggressive, tutelate o fastidiose.

Un management consapevole del fatto che rendere eterogenea la comunità interna, senza un preciso e condiviso progetto strategico (politico), può incrementare la conflittualità interna e ridurre l'efficienza dell'azione gestionale senza apportare benefici.

Un management che, quindi, non si limita ad attrarre identità eterogenee, ma le gestisce strategicamente attraverso azioni permanenti di selezione, formazione, motivazione, responsabilizzazione dedicate a tutte le persone. Che non si accontenta di essere *attento e sensibile alle diversità* ma che lavora duro per superare i conflitti tra le identità presenti all'interno dell'organizzazione e per farla diventare *luogo interculturale* di rispetto, servizio, incontro, dialogo e cooperazione in cui ogni individuo si sente apprezzato per quello che è e che può diventare. In breve, uno spazio di *inclusione*.

³ Tra cui Polzer J.T., Milton L.P., Swann W.B. Jr, 2002, "Capitalizing on diversity: interpersonal congruence in small work groups", *Administrative Science Quarterly*, vol.47 n.2 p.296-324.

⁴ Tra cui Watson W.E., Kumar K, Michaelsen L.K., 1993, "Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups", *Administrative Science Quarterly*, vol.36 n.3 p.590-602.

⁵ Enzo Mario Napolitano, *Il Marketing Interculturale*, Franco Angeli, Milano, 2002.

A nostro parere, risulta possibile e necessario tentare di dare una dimensione alla performance che un'organizzazione potrebbe raggiungere nel caso in cui ponesse in essere un progressivo riposizionamento strategico basato sull'eterogeneità dei pubblici interni ed esterni e su azioni di management interculturale.

Un buon punto di partenza ci pare la formula elaborata da Ottaviano e Peri⁶ e utilizzata anche da Florida e Tinagli⁷ per calcolare il *diversity index* delle città.

$$Diversity_c = 1 - \sum_{i=1}^m (X_{ic})^2$$

dove X_{ic} è la percentuale di popolazione proveniente dal paese i (compresa la popolazione *nativa*) residente nella città c .

Una formula che, a nostro parere, potrebbe essere utilizzata anche per calcolare il potenziale creativo derivante dalla multietnicità presente in un'organizzazione. Potenziale, lo ripetiamo, che deve essere valorizzato da un'attenta gestione interculturale.

Ma le identità delle persone non si esauriscono nell'appartenenza etnica e pertanto risulta necessario estendere tale formula anche alle maggiori aree identitarie rappresentate all'interno delle organizzazioni.

Per raggiungere tale scopo si potrebbe utilizzare la seguente formula, che fa riferimento a quella elaborata da Ottaviano e Peri. Una formula che stima il potenziale creativo (C) che è a disposizione di un'organizzazione al momento t e che potrebbe essere attivato da un'attenta gestione strategica delle identità interne (X) raggruppate in n aree.

$$C_t = n - \left[\sum_{g=1}^m (X_g)^2 + \sum_{e=1}^m (X_e)^2 + \sum_{r=1}^m (X_r)^2 + \sum_{a=1}^m (X_a)^2 + \dots + \sum_{o=1}^m (X_o)^2 \right]$$

g = genere; e = etnia; r = religione; a = anagrafe; o = orientamento sessuale; ecc.

Sulla base di tale formula risulterebbe possibile comparare (con un esempio volutamente semplificato) il potenziale creativo di due organizzazioni operanti nello stesso settore e con dimensioni simili ma dotate di differenti identità e orientamenti strategici.

⁶ Gianmarco I.P. Ottaviano e Giovanni Peri, *The Economic Value of Cultural Diversity-Evidence from US Cities*, paper, Agosto 2004.

⁷ Irene Tinagli e Richard Florida, *L'Italia nell'era creativa*, www.creativitygroupeurope.com, paper, luglio 2005.

Organizzazione A - *multiculturale e tendenzialmente interculturale*

(collaboratori: 70% maschi, 70% italiani, 80% cattolici, 70% over 35, 90% eterosessuali e 95% normodotati)

$$C_t = 2,11$$

Organizzazione B – *tendenzialmente monoculturale*

(collaboratori: 95% maschi, 100% italiani, 100% cattolici, 90% over 35, 100% eterosessuali e 100% normodotati)

$$C_t = 0,67$$

Risulterebbe confermato come il maggiore potenziale creativo risiede nell'organizzazione che attrae, seleziona e valorizza la maggiore varietà identitaria.

Ma, come già accennato, l'attitudine di un'organizzazione a creare valore deriva anche e soprattutto dalla volontà e dalla capacità di coltivare relazioni complesse tra gli interlocutori interni ed esterni e quindi con e tra le identità di cui sono portatori e rappresentanti. Così come il potenziale creativo derivante dall'eterogeneità delle risorse umane - rappresentato e misurato con la precedente formula - deve essere sostenuto da un'attenta strategia interculturale finalizzata a sviluppare il dialogo e la cooperazione.

Solo un convinto ed efficace management interculturale è in grado di valorizzare il *capitale umano* rappresentato dai talenti dei collaboratori ma anche di incrementare tale capitale attraverso le relazioni interculturali tra gli interlocutori interni ed esterni. Sino a giungere ad immaginare e accumulare il *capitale interculturale*.

Risulta possibile e opportuno estendere e adattare la formula prima illustrata agli interlocutori esterni e misurare il potenziale creativo (C), a disposizione di un'organizzazione al momento t e che potrebbe essere attivato dalla gestione strategica delle identità interne (X) ed esterne (Y) raggruppate in n aree.

$$C_t = n^2 - \left\{ \left[\sum_{g=1}^m (X_g)^2 + \dots + \sum_{o=1}^m (X_o)^2 \right] * \left[\sum_{g=1}^m (Y_g)^2 + \dots + \sum_{o=1}^m (Y_o)^2 \right] \right\}$$

Sulla base di tale formula risulterebbe quindi possibile stimare il potenziale creativo di un'organizzazione quando questa si confronta con successo con una comunità di interlocutori dalla diversa composizione come risulta dal seguente esempio sviluppato sull'Organizzazione A in precedenza descritta.

Organizzazione A – *multiculturale e tendenzialmente interculturale*

con identità esterne a ridotta varietà

clienti/utenti: 95% maschi, 100% italiani, 95% cattolici, 100% over 35, 100% eterosessuali e 100% normodotati

$C_t = 13,42$

con identità esterne a maggiore varietà

clienti/utenti: 55% maschi, 70% italiani, 60% cattolici, 55% over 35, 85% eterosessuali e 90% normodotati

$C_t = 22,77$

Risulterebbe pertanto provato come il maggiore potenziale creativo risieda nell'organizzazione che accoglie (e attrae) al suo interno un'elevata varietà identitaria e che al contempo governi le relazioni con gli interlocutori esterni.

Un'organizzazione che, quando riesce a implementare un'efficace gestione delle identità interne ed esterne, è in grado di accumulare *capitale interculturale* che è al contempo capitale economico e capitale sociale e che viene distribuito alla comunità di riferimento in termini di maggiori dividendi e maggiori retribuzioni ma anche in termini di maggior dialogo e inclusione sociale.

Ci auguriamo che questi brevi appunti possano sviluppare un dibattito e produrre approfondimenti, osservazioni e critiche che saremo ben lieti di pubblicare in www.etnica.biz

Enzo Mario Napolitano

etnica | il network per l'economia interculturale | www.etnica.biz

Trento-Biella | 2-4 giugno 2007