

Maura Di Mauro

ORGANIZZAZIONI E DIFFERENZE

Pratiche, strumenti
e percorsi formativi

Prefazione di Paolo Pinna



Metodi, strumenti e buone pratiche

FrancoAngeli

25.2 *Metodi, strumenti e buone pratiche*

In questa Sezione della Collana, **AIF** (Associazione Italiana Formatori, nata nel 1975, cui aderiscono oltre 2000 professionisti della formazione) propone una serie di **testi agili ma esaurienti**, che affrontano ciascuno un argomento base per la corretta impostazione metodologica e per l'utilizzo di strumenti pratici nell'attività quotidiana del formatore. L'intento è di fornire l'opportunità di sperimentare e **mettere in pratica** le tecniche, i metodi e gli strumenti descritti nel testo.

Ci si propone, inoltre, di presentare quelle esperienze che, per eccellenza o singolarità, siano paradigmatiche per l'orientamento dei formatori attenti anche al *benchmarking* della professione.

Pier Luigi Amietta
Responsabile attività editoriali AIF

Maura Di Mauro

ORGANIZZAZIONI E DIFFERENZE

Pratiche, strumenti
e percorsi formativi

Prefazione di Paolo Pinna

FrancoAngeli

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.
L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione , di <i>Paolo Pinna</i>	pag. 11
Introduzione	» 15

Parte I

La gestione delle differenze: teorie e metodi

1. Oltre la diversità: persone, organizzazioni, comunità locali	» 23
1. Trend, must e opportunità	» 23
2. Nascita ed evoluzione del Diversity Management	» 26
2.1. Eliminare le discriminazioni e favorire l'uguaglianza	» 27
2.2. Riconoscere e valorizzare le differenze	» 30
2.3. Promuovere lo sviluppo delle persone e delle organizzazioni	» 31
3. "Differenze" e non "diversità"	» 33
3.1. Categorie e differenze	» 34
3.1.1. Cigni bianchi e cigni neri	» 36
4. La gestione delle differenze in una prospettiva sistemica	» 38
4.1. Persone, sviluppo e benessere	» 39
4.2. Organizzazioni, sviluppo e benessere	» 41
4.3. Comunità locali, sviluppo e benessere	» 43
2. La trasferibilità delle pratiche per la gestione delle differenze	» 45
1. Una definizione di "pratiche"	» 45

2. Modalità di trasferibilità delle pratiche	pag. 47
2.1. Il grado di implementazione delle pratiche	» 51
3. Una cultura dell'intercultura	» 53
4. I promotori della trasferibilità delle pratiche	» 55
4.1. Pratiche top-down	» 55
4.2. Pratiche bottom-up	» 60

Parte II
La gestione delle differenze:
aree d'intervento, pratiche e percorsi formativi

3. Le differenze di genere	» 67
1. Uomini e donne nel mondo del lavoro	» 67
2. Differenze di sesso o di genere?	» 69
2.1. Cervelli maschili e cervelli femminili	» 70
2.2. Il genere nelle organizzazioni	» 72
3. Eliminare le discriminazioni di genere	» 74
3.1. L'analisi di gender mainstreaming	» 79
3.2. Contrastare mobbing e molestie	» 80
4. Valorizzare le differenze di genere	» 82
4.1. L'imprenditoria femminile	» 84
5. Promuovere la conciliazione dei tempi	» 85
5.1. Misure di Work and Life Balance	» 87
5.2. Incontrare le esigenze temporali di clienti/utenti	» 92
5.3. Sostenere i congedi parentali	» 94
5.3.1. Un modello di gestione del congedo parentale	» 96
4. Le differenze etnico-culturali	» 101
1. Contesti lavorativi sempre più multiculturali	» 101
1.1. La forza lavoro multiculturale come risorsa	» 102
1.2. Difficoltà e rischi nella gestione di una forza lavoro multiculturale	» 104
2. Valorizzare le differenze etnico-culturali	» 109
2.1. L'imprenditoria "straniera"	» 111
3. Ripensare i servizi per un'utenza multiculturale	» 114
3.1. Il mediatore linguistico-culturale (MLC)	» 118

3.2.	La formazione interculturale	pag. 122
3.3.	La selezione di persone interculturalmente sensibili	» 123
4.	L'internazionalizzazione delle imprese	» 124
4.1.	L'influenza delle dimensioni culturali sulle organizzazioni	» 126
4.2.	La formazione dei manager internazionali	» 130
4.2.1.	Espatri e percorsi di sviluppo internazionali	» 133
4.2.2.	Il reclutamento dall'estero	» 139
4.2.3.	I team internazionali	» 141
5.	Le differenze generazionali	» 143
1.	Giovani e meno giovani nel mondo del lavoro	» 143
1.1.	Il giovanilismo nelle imprese	» 145
1.2.	Ricchezza e potenzialità dell'eterogeneità generazionale	» 147
1.2.1.	Valorizzare l'eterogeneità generazionale	» 148
1.2.2.	I senior per la formazione degli junior	» 154
1.2.3.	Supportare la ricollocazione dei senior	» 155
2.	Il passaggio generazionale nelle PMI	» 156
2.1.	Le differenze imprenditore-erede	» 158
2.2.	Sostenere il passaggio generazionale	» 161
6.	Le differenze delle abilità psico-fisiche	» 169
1.	Disabili nel mondo del lavoro	» 169
1.1.	Disabilità o diverse abilità?	» 171
2.	Contrastare stereotipi e discriminazioni verso i disabili	» 173
3.	Valorizzare i diversamente abili	» 175
3.1.	L'accompagnamento all'inserimento lavorativo	» 177
3.1.1.	Un inserimento in rete	» 184
3.2.	L'abbattimento delle barriere architettoniche	» 185
3.2.1.	L'impiego del design for all	» 187
7.	La Responsabilità Sociale d'Impresa	» 193
1.	La gestione responsabile delle differenze	» 193
2.	Nascita ed evoluzione della RSI	» 194
2.1.	Le aree della RSI	» 198

2.2. Volontarietà vs. obbligatorietà dell'accountability	pag. 200
2.3. Contribuire a uno sviluppo sostenibile	» 203
3. Promuovere una cultura della RSI	» 203
3.1. La selezione di figure chiave etiche	» 205
3.2. La formazione sulla RSI	» 206
3.3. La valutazione delle performance responsabili	» 208
3.4. Strumenti per la RSI	» 210
3.5. Lo sviluppo di reti territoriali	» 212
Conclusioni	» 215
Appendice. Le schede delle pratiche di gestione delle differenze	» 219
Scheda 1 – Autogrill	» 219
Scheda 2 – Comune di San Donato Milanese	» 220
Scheda 3 – Michelin	» 222
Scheda 4 – Azienda sanitaria milanese	» 224
Scheda 5 – Corporate University di un'azienda multinazionale che opera nel settore energetico	» 226
Scheda 6 – Formedil – Ente Nazionale per la Formazione e l'Addestramento Professionale nell'Edilizia	» 228
Scheda 7 – GAMeC – Galleria d'Arte Moderna di Bergamo	» 230
Scheda 8 – INAIL Lombardia – Direzione generale di Milano	» 232
Scheda 9 – Promec di Modena	» 233
Scheda 10 – Osram Italia SpA	» 235
Scheda 11 – Sweet SpA	» 237
Scheda 12 – Eliosneon srl	» 239
Scheda 13 – Gruppo bancario italiano	» 240
Scheda 14 – Omsg – Officine Meccaniche S. Giorgio	» 242
Scheda 15 – PMI americana che opera nel settore metallurgico	» 244
Scheda 16 – ABB Italia	» 246
Scheda 17 – Asphi	» 248
Scheda 18 – IReF Lombardia	» 250
Scheda 19 – IRRE Lombardia	» 252
Scheda 20 – Formaper – Azienda speciale della CCIAA di Milano	» 254
Bibliografia	» 257

*Ai miei genitori, così uguali e così
diversi; agli incontri e ai viaggi
della mia vita, senza i quali questo
libro non avrebbe ragione di essere*

Io sono convinto che solo la diversità del mondo crei vitalità e dà maggior libertà a tanta gente, mentre l'appiattimento secondo modelli prestabiliti non fa che esasperare certe situazioni ed eliminare tante belle alternative.

Tiziano Terzani, *La fine è il mio inizio*

Prefazione

Quando si affronta il tema delle *differenze* (e potremmo dire anche delle *uguaglianze*) si corrono sempre parecchi rischi. Sono i rischi che appartengono alla storia della specie umana e alla ricerca di un'identità collettiva. Sono i rischi legati alla cultura che abbiamo sviluppato, dove vi è sempre un tentativo di omologazione. Sono i rischi di supremazia, collegati, anche, alle differenze biologiche e genetiche, di donne e di uomini, nell'accezione sia fisica sia psichica, fra i due sessi, ma anche all'interno degli stessi.

Le organizzazioni, le aziende, le comunità sul territorio – che sono fatte di individui – vivono continuamente questi rischi, che possono essere sintetizzati in una grande questione: la diversità ci fa paura, perché è una minaccia alla nostra integrità; e perdere questa è come perdere la vita.

Edgar Morin, nell'individuazione di sette saperi necessari all'educazione del futuro, ci ricorda che: “Si dovrà fare in modo che l'idea di unità della specie umana non cancelli l'idea della sua diversità, e che l'idea della sua diversità non cancelli l'idea della sua unità”.

Organizzazioni e differenze rappresenta un'originale ricerca psicosociologica; si contraddistingue per la ricca e ampia raccolta di esperienze, e per i numerosi strumenti e stimoli operativi. Rappresenta anche un'importante testimonianza di come *complessità*, *unicità* e *diversità* convivano, e possano arricchire e sviluppare i *sistemi aperti* all'interno del quale persone, organizzazioni e comunità locali interagiscono e sono inseriti.

A livello scientifico è ancora aperto il dibattito rispetto a se e come l'*eterogeneità*, intesa come la capacità di accogliere e di valorizzare in determinate aree urbane le *differenze* (di genere, etnico-culturali, generazionali ecc.), possa costituire un fattore chiave per lo sviluppo territoriale locale.

L'Unione europea afferma che, la *competitività* e la *prosperità* dipendono, in misura crescente, dalla capacità delle persone e delle imprese di sfruttare nel modo migliore tutte le risorse territoriali. In un'economia

globalizzata e interdipendente, tuttavia, la competitività dipende anche dalla capacità di costruire legami con altri territori, per assicurare che le risorse siano utilizzate in modo coordinato e sostenibile. È allora anche possibile individuare la diversità, o meglio, le tante diversità che possono essere presenti su un territorio, come una grande risorsa, accanto a quella costituita dal principio di uguaglianza di tutti i cittadini che abitano una stessa città o una regione.

Emerge, perciò, un altro paradigma della complessità che è quello dell'*autorganizzazione*, propria di un sistema aperto che interagisce con l'ambiente circostante. Diversità nei contesti e nelle organizzazioni sociali, economiche e produttive, significa quindi apertura, tolleranza e valorizzazione delle differenze.

Il merito di questo libro è quello di individuare delle *pratiche* (o delle buone pratiche) che considerano le *differenze come un fattore di sviluppo*. L'esposizione e l'analisi dei vari casi riportati, sottolinea, inoltre, il concetto di *trasferibilità* delle pratiche. E, a tal fine, il libro mostra l'importanza dell'intervento delle *comunità locali* nella promozione della trasferibilità di pratiche di gestione delle differenze. Le comunità locali vengono, infatti, intese, anche come *pubbliche amministrazioni*, che possono svolgere il ruolo di garantire la *governance delle differenze*, per riconoscerne il ruolo di risorse, anche per le imprese; e in termini di azione dell'ente locale sul territorio, che emerge, per esempio, nei racconti delle esperienze (e quindi pratiche trasferibili) delle politiche per la conciliazione dei tempi, per l'integrazione lavorativa e sociale degli stranieri, o di Responsabilità Sociale d'Impresa.

Questo ruolo di promotore di trasferibilità delle pratiche di gestione delle differenze, o di *catalizzatore*, può essere svolto anche attraverso *politiche e servizi* per la creazione di *reti territoriali* che favoriscano la flessibilità e la disponibilità al cambiamento, nel quadro delle esigenze determinate dalla globalizzazione e dall'innovazione tecnologica.

Si parla sempre più di *learning region* o di *idea city*: territori e luoghi dove si realizza una serie di condizioni che favoriscono l'apprendimento della comunità locale nel suo complesso, andando oltre i sistemi educativi, e per mezzo dello sviluppo di competenze avanzate, collegate a modalità produttive e di vita particolari e integrate fra loro.

Ne emerge un ruolo dell'amministrazione pubblica che, a diversi livelli, deve essere in grado di connettere e tessere reti e soggetti, con provvedimenti e politiche che non solo considerino le differenze evitando le discriminazioni, ma anche facendo risaltare le differenze, affinché diventino patrimonio e cultura comune. In questa visione, la diffusione di un'*etica della*

tolleranza risulta, non tanto una scelta di principio, ma uno strumento di crescita economica e sociale.

Questo libro, e gli esempi di pratiche riportate, ci dicono che il concetto di *sviluppo* deve essere coniugato e finalizzato, con il concetto di *benessere*, delle persone e delle comunità locali. Tra questi due termini vi è un nesso di causalità circolare: proprio la valorizzazione delle differenze permette di unire competenze, desideri crescita personale e sociale. E la gestione delle differenze orientata al benessere e allo sviluppo delle persone, così come delle comunità locali, vede un coinvolgimento obbligato dei soggetti privati e dei soggetti pubblici, quasi in una sorta di scambio di ruoli: l'impresa che si occupa delle ricadute della sua produttività in termini di benessere sociale e collettivo; e le amministrazioni pubbliche impegnate a creare le condizioni sociali e culturali per sviluppare competenze adeguate alla competitività, all'innovazione, e alla sostenibilità, proprio attraverso l'individuazione e la valorizzazione delle differenze.

Anche per la formazione, la legittimazione delle differenze si dimostra sempre più una sfida, finalizzata a stimolare e a sostenere *interazioni interculturali*. La formazione ha il compito di facilitare l'apprendimento, e la creazione di un modo di *pensare e di agire aperto*: a riconoscere, accettare e finalizzare le tante diversità che ormai la velocità dei cambiamenti ci pone di fronte, in modo repentino e mutevole (è, infatti, difficile riconoscere le differenze e le uguaglianze, anche sul piano degli effetti sociali, che strumenti innovativi come Internet o i social network determinano, per esempio, nelle competenze e nelle finalità del loro uso, oltre che nell'abbattimento delle barriere spazio-temporali).

Le pratiche qui riportate ci dicono che una formazione efficace, per questo obiettivo, non può essere la formazione *ghetto*, a cui tante volte abbiamo assistito: per esempio con gli interventi sulle pari opportunità, o per l'acculturamento linguistico, professionale e sociale dei lavoratori stranieri.

Proprio sul tema/problema della legittimazione delle differenze, la formazione rivela la necessità del suo carattere *trasversale*. *Trasversalità rispetto ai contesti organizzativi* in cui realizzare percorsi formativi di gestione delle differenze: l'impresa, la scuola, i servizi del territorio, le realtà transnazionali... dove il tema deve essere affrontato per contribuire a costruire una cultura omogeneamente sensibile alle differenze. *Trasversalità rispetto ai soggetti destinatari della formazione*, che non possono essere individuati solo nelle vittime di discriminazioni, o in soggetti deficitari di diritti; ma devono essere estesi a tutti quelli che sono chiamati a svolgere, con occhi nuovi, la propria attività di *gestori di capitale umano*: imprenditori, manager, ma anche i soggetti pubblici, a cui competono politiche e

azioni. *Trasversalità* anche rispetto ai metodi, e alle modalità di apprendimento e di formazione, orientata all'empowerment di persone, organizzazioni e comunità locali.

Questa trasversalità deve trovare espressione proprio nelle situazioni di confronto culturale che possono generare apprendimento e, quindi, cambiamento. Ed è importante sottolineare anche la trasversalità che la formazione alla gestione delle differenze deve avere rispetto ai suoi stessi contenuti. L'individuazione, la legittimazione e la valorizzazione delle differenze, nell'ottica della loro gestione, non può essere solo un tema separato da quelli di management, o di gestione e comportamento organizzativo, e da trattare in appositi percorsi, o corsi di formazione a parte e a catalogo. È invece forse necessario che, anche noi formatori, ci abituiamo a pensare alla progettazione e alla conduzione formativa, con uno stile che consideri, e anzi faccia emergere le differenze, considerando l'eterogeneità un valore su cui lavorare, e non solo un vincolo da superare.

Paolo Pinna
Vice Presidente
dell'Associazione Italiana Formatori

Marzo 2010

Introduzione

Questo libro è dedicato alle *differenze* e alla *differenza*. *Alle differenze* tra le persone, tanto difficili talvolta da riconoscere e da accettare, da gestire e da integrare in modo armonico. *Alla differenza* che le persone possono apportare, allo sviluppo e al benessere collettivo.

Negli ultimi anni, molto si è detto e scritto sul Diversity Management e la *gestione delle differenze*. Il tema è più che mai attuale. Il fenomeno della globalizzazione coinvolge, infatti, in modo più o meno consapevole, ciascuno di noi: da un lato a seguito dell'aumento dei flussi migratori, della mobilità di persone e di merci, delle comunicazioni virtuali ecc.; dall'altro per i fluidi mutamenti socio-demografici, legislativi, le trasformazioni dei mercati in atto ecc. Questi fenomeni, se da un lato riducono le distanze, dall'altro moltiplicano i contesti e le possibilità di incontro e di scontro tra le culture.

Nonostante l'attualità e l'importanza del tema della gestione delle differenze, coloro i quali a vario titolo se ne occupano condividono l'opinione secondo cui, in Italia, rispetto ad altri Paesi, si faccia più fatica a farlo rientrare tra le pratiche e le politiche di gestione organizzative e territoriali. Nel nostro Paese prevalgono, infatti, misure restrittive; tutt'al più di emergenza e reattive. E siamo ancora lontani da una cultura interiorizzata dell'interculturalità, o da un approccio proattivo alla gestione delle differenze basato sul riconoscimento e sull'inclusione delle differenze.

Organizzazioni e differenze affronta il tema delle *pratiche di gestione delle differenze* secondo una *prospettiva sistemica*, ovvero tenendo in considerazione le relazioni tra *persone-organizzazioni-comunità locali*, e le ricadute che l'intervento su uno di questi livelli ha, a cascata, sugli altri, in una logica di empowerment e di benessere.

L'attenzione alle *differenze* si traduce con:

- un'attenzione alle *persone*: alle loro caratteristiche, alle loro specificità, ai loro bisogni, alle loro aspettative, ai loro desideri per il futuro ecc.;

- il *fare differenze*: ovvero, trattando le persone in modo diverso, anche in quanto – ma non solo – membri di gruppi o di categorie, che in quanto tali possono essere portatori di peculiari specificità;
- *interventi sulle persone, le organizzazioni e i territori*: interventi che tengono in considerazione le specificità dei bisogni e del principio di *sostenibilità*.

In continuità con la letteratura sul Diversity Management questo libro affronta le aree d'intervento sulle differenze di genere, differenze etnico-culturali, differenze generazionali, differenze nelle abilità psico-fisiche. Inoltre, le pratiche di gestione delle differenze – interne ed esterne alle organizzazioni – vengono incluse nelle pratiche di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI). Tali pratiche considerano, infatti, l'interdipendenza dei diversi soggetti che compongono un determinato sistema e la necessità di costruire politiche organizzative e territoriali sostenibili, che non impattino negativamente, riducendo le prospettive delle generazioni future.

Il libro non affronta – seppur aree d'intervento rilevanti, nel più ampio tema della gestione delle differenze – i temi delle differenze di *orientamento sessuale* e delle *differenze professionali*.

Pur riconoscendo che nella nostra società vi sono ostacoli alla libera espressione e all'accettazione di orientamenti sessuali alternativi a quello eterosessuale dominante, e che pratiche e azioni volte soprattutto alla tutela dei diritti delle persone omosessuali sono rare all'interno dei contesti lavorativi italiani¹, si ritiene che l'orientamento e l'espressione sessuale facciano parte della sfera privata delle persone, imprescindibilmente da rispettare, ma non necessariamente da rendere pubblica.

Si è inoltre deciso di non affrontare il tema delle *differenze tra ruoli, funzioni o background professionali*, riscontrabili nei team interfunzionali e multidisciplinari, e che possono ostacolare i processi di integrazione, l'efficacia della comunicazione, del funzionamento e dell'integrazione interfunzionale o dei gruppi di lavoro, in quanto questo argomento è talmente vasto, da meritare un approfondimento e una trattazione a parte.

Organizzazioni e differenze raccoglie alcune delle pratiche di gestione delle differenze messe in atto in diverse tipologie di organizzazioni: multinazionali, di grandi, medie e piccole dimensioni, del settore privato, pubblico e del *non-profit*. Nasce dai racconti dei Responsabili del Personale, delle Risorse Umane, dei Responsabili della Formazione e dei consulenti

¹ Se non per quanto concerne il divieto legislativo di discriminazione diretta e indiretta sul lavoro, quindi nelle scelte di reclutamento, selezione, formazione, di carriera, in accordo con l'art. 3 della Costituzione italiana.

organizzativi. Tali racconti hanno permesso di comprendere le ragioni che hanno motivato l'implementazione delle pratiche di gestione delle differenze, i processi di attuazione, le risorse coinvolte, gli elementi facilitanti e quelli ostacolanti la messa in atto di tali pratiche.

Il testo è diviso in due parti: la prima, teorica; la seconda dedicata alle diverse aree d'intervento, alle pratiche e agli strumenti di gestione delle differenze.

Il Capitolo 1 cerca di rispondere alla domanda: per quali ragioni le organizzazioni dovrebbero considerare, e trovare nuove modalità per gestire le differenze? Il capitolo ripercorre la nascita e l'evoluzione dell'approccio del Diversity Management; precisa i concetti di *differenze* e *diversità* enfatizzandone le implicazioni. Propone, inoltre, una prospettiva sistemica alla gestione delle differenze, che considera l'interdipendenza tra persone, organizzazioni e territori locali.

Il Capitolo 2 è dedicato alla trasferibilità delle pratiche di gestione delle differenze. Definisce il concetto di *pratiche* e che cosa si intende per *trasferibilità* delle pratiche di gestione delle differenze. Mette in luce le diverse modalità e i diversi gradi di implementazione delle pratiche; raccomanda modalità proattive, riscontrabili in quei casi più virtuosi di pianificazione delle politiche di gestione delle differenze, e in cui è riscontrabile, a livello organizzativo, una cultura dell'intercultura.

Il Capitolo 3 si concentra sulle pratiche, gli strumenti di gestione e i percorsi formativi che rientrano sull'area d'intervento delle *differenze di genere*. Il lettore troverà una descrizione dei cambiamenti e delle specificità del mondo del lavoro, in base al concetto di *genere*. Il capitolo propone alcune delle pratiche, dei percorsi formativi e degli strumenti implementabili al fine di contrastare le discriminazioni di genere, valorizzare e integrare le differenze di genere, promuovere misure di conciliazione, non solo per favorire le pari opportunità uomo-donna ma, in generale, per migliorare la qualità della vita lavorativa ed extra-lavorativa.

Il Capitolo 4, affronta il tema delle *differenze etnico-culturali*, a partire dalla descrizione dei contesti in cui diviene rilevante, oggi, considerare la gestione di tali differenze: la composizione della forza lavoro multiculturale, la sempre più presente imprenditoria migrante, l'adattamento dell'offerta dei servizi per una nuova utenza multiculturale, l'internazionalizzazione delle imprese e la gestione di relazioni internazionali. Per ognuna di queste aree d'intervento vengono presentati pratiche, strumenti e percorsi formativi utili alla gestione di queste differenze.

Il Capitolo 5 è dedicato alle *differenze generazionali*, in particolare al problema dell'espulsione degli *over 45* dalle grandi aziende, e al passaggio

generazionale nelle PMI. Vengono suggeriti pratiche e strumenti, da un lato per prevenire l'espulsione, dall'altro per non perdere il capitale – tangibile e intangibile – dei senior, sia nelle grandi aziende sia nelle PMI.

Nel Capitolo 6 viene affrontata l'area d'intervento che riguarda i *disabili* e le differenze nelle abilità psico-fisiche nelle organizzazioni. Se si va oltre lo sguardo che include il disabile nella categoria dei soggetti passivi e privi di capacità e di potenziale, ma lo si considera come persona di cui accogliere esigenze e specificità, è possibile progettare inserimenti di lavoro *mirati*. Il tema delle differenze nelle abilità psico-fisiche è considerato anche in relazione all'*offerta dei servizi*: alle esigenze di *accessibilità* e di *fruibilità* dei disabili, in quanto specifico target di clienti-utenti.

Il conclusivo Capitolo 7 è dedicato alle pratiche e ai contesti formativi di *Responsabilità Sociale d'Impresa*. Questo capitolo rimarca il valore delle imprese, non solo in quanto generano profitto, ma anche in quanto soggetti responsabili del sistema ecologico all'interno del quale siamo inseriti, in cui svolgiamo le nostre attività lavorative ed extralavorative, oltre che la maggior parte del tempo delle nostre giornate.

Il testo è intervallato dalle “voci” delle persone intervistate e da schede di sintesi di casi di gestione delle differenze. Il lettore potrà ampliare la propria cassetta degli attrezzi, così da trasferire, in contesti analoghi o anche diversi, pratiche e strumenti di gestione delle differenze, previa una specifica analisi dei contesti e dei bisogni organizzativi. La realizzazione di percorsi formativi e il trasferimento di pratiche di gestione delle differenze nelle organizzazioni potranno stimolare processi virtuosi e di cambiamento culturale.

La scrittura di questo libro è stata per me parte di un viaggio. E non posso fare a meno di ringraziare le persone che mi hanno accompagnata e condotta fino a questa tappa, perché con loro condivido l'interesse per la psicologia sociale applicata, per la formazione, l'intercultura, le persone e le organizzazioni; perché a me vicini nella mia quotidianità, perché hanno rappresentato fonte di ispirazione e di sostegno in un progetto tanto appassionante quanto di solitudine. In particolare, i miei ringraziamenti vanno agli amici e colleghi del *Progetto Lazarus*, ai colleghi di *AIF* (in particolare al gruppo *Internazionalizzazione*, a Elio Vera e a Chiara Martinelli) e di *SIETAR*; agli incontri incisivi in università, e in particolare nella Facoltà di Psicologia dell'Università di Padova a: Giuseppe Mantovani, Massimo Bellotto, Bruno Vezzani, Massimo Brusciaglioni; nella Facoltà di Sociologia di Milano-Bicocca a: Francesca Zajczyk (e il suo gruppo di ricercatori), Sonia Stefanizzi (e i suoi collaboratori), Antonio de Lillo. Sono anche grata

a MIDA e a EXEO; a Sergio di Giorgi per avermi messo a disposizione la sua biblioteca e per i suoi feedback; a Maria Rosaria Piparo, perché è una donna speciale; a Marta Maffioli, per la sua presenza, nonostante la distanza geografica; e naturalmente a tutte le persone che ho intervistato, perché mi hanno concesso il loro tempo, oltre che parte del loro *know-how*. Ringrazio inoltre altre due persone, non più presenti nella mia vita, ma senza le quali non sarei la persona che sono oggi; oltre i bei ricordi, mi hanno lasciato un arcobaleno da portare sempre con me.