



Andrea Notarnicola

GLOBAL INCLUSION

Le aziende che cambiano:
strategie per innovare e competere

Prefazione di Ivan Scalfarotto

Casi e Studi d'Impresa

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Andrea Notarnicola

GLOBAL INCLUSION

Le aziende che cambiano:
strategie per innovare e competere

Prefazione di Ivan Scalfarotto

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2014 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 <i>di Ivan Scalfarotto</i>	pag. 9
Introduzione	» 15
Parte prima Inclusione e innovazione	
1. Una strategia per il cambiamento continuo	» 23
2. Costruire vantaggio competitivo	» 31
3. Fare e mantenere clienti	» 41
4. Stereotipi e disgusto, pessimi strumenti per decidere	» 46
5. Cambiare la cultura delle imprese	» 53
6. L'inclusione globale: strumento di autovalutazione	» 62
7. Case study	» 71
7.1. Nike: nonsolomoda	» 71
7.2. illy citizens: una questione di cittadinanza	» 74
7.3. Covidien: esplorare insieme	» 78
7.4. Procter&Gamble: senza confini	» 80
7.5. Pricewaterhouse Cooper: il soggetto fa la differenza	» 82
7.6. Siemens AG: liberare l'energia	» 87

7.7. Nestlé, Coop Adriatica, Tetra Pak, Luxottica: il welfare inclusivo	pag. 89
7.8. Telecom Italia: il lavoratore diversamente giovane	» 93

Parte seconda

La cultura dell'inclusione e il talento

1. Le basi dell'inclusione	» 99
1.1. Accettare i propri errori	» 100
1.2. Favorire l'intelligenza collettiva	» 103
1.3. Riportare in azienda la buona educazione	» 108
1.4. Studiare le lingue: una nuova visione della vita	» 112
2. Includere gli stili personali	» 115
2.1. Introversione ed estroversione	» 116
2.2. Il tempo per pensare	» 121
2.3. Una formazione aperta	» 126
3. Il corpo o il talento?	» 131
3.1. Un'azienda "bella dentro"	» 131
3.2. Questione di abilità	» 135
Scheda. Definire il fabbisogno di formazione manageriale	» 138

Parte terza

Verso l'inclusione globale

1. Un luogo di lavoro autentico per tutti	» 145
2. Parks e Out&Equal: Italia e USA	» 154
3. Misurare l'inclusione: un esempio di questionario	» 160
4. Case study	» 171
4.1. IKEA: "Per essere uno di noi devi essere te stesso"	» 171

4.2. IBM: l'intelligenza dell'inclusione	pag. 174
4.3. Microsoft: "tu sei più del tuo lavoro"	» 177
4.4. Deutsche Bank: essere plurali per diventare universali	» 180
4.5. Consoft Sistemi: l'inclusione come DNA organizzativo	» 181
4.6. Linklaters: l'asset del rispetto	» 184
4.7. Eli Lilly: l'innovazione personale	» 186
4.8. Johnson & Johnson: "Care with Pride"	» 188
4.9. Clifford Chance: innovare un settore	» 190
4.10. Barilla: inclusione e comprensione	» 192
4.11. Costa: la costruzione collettiva dei nuovi valori aziendali	» 196
4.12. Lexellent: la pratica giuslavoristica e i temi dell'inclusione	» 199
4.13. Roche: ispirazione e innovazione	» 201
4.13. Telecom Italia: le differenze e le somiglianze	» 203
4.14. Newton Management Innovation: i linguaggi dell'accesso	» 206
4.15. State Street: un imperativo strategico	» 208
4.16. Citi: la consapevolezza di una strategia	» 210
5. <i>Tipping point</i>: le cose cambiano	» 213
Bibliografia	» 219

Prefazione

Il tema della competitività delle nostre imprese ha assunto un ruolo primario nell'ambito del cruciale dibattito in corso sul rilancio della crescita e dell'occupazione in Europa.

I rapporti sulla competitività degli Stati membri dell'Unione e dell'industria europea presentano un quadro di luci e ombre. Le economie nazionali arrancano e vedono ridursi sempre più la loro presenza sui mercati mondiali. Rispetto al rilancio della competitività, il dibattito pubblico italiano si è correttamente focalizzato sulla costruzione di un contesto più favorevole alle imprese. Cresce la consapevolezza della necessità di una riduzione delle tasse sul lavoro e sui fattori produttivi, unita alla riduzione di sprechi e inefficienze. Rendere più efficiente il sistema giudiziario e ridurre il fardello burocratico che pesa sui nostri imprenditori significa creare un terreno più fertile per la competitività. Nella mia esperienza di direttore delle "risorse umane" di una grande banca internazionale ho già vissuto nei primi anni del secolo la creazione di un grosso hub europeo da un migliaio di posti di lavoro che poi fu creato a Barcellona: l'ipotesi di farlo a Milano fu depennata tra le prime proprio per l'incapacità della sede italiana di avanzare alla casa madre delle realistiche ipotesi economico-organizzative in caso di contrazione del business. Il risultato fu che mille catalani trovarono lavoro e mille milanesi rimasero evidentemente a casa. Un lavoro coraggioso quanto urgente sulle rigidità normative e burocratiche è una priorità insieme all'intervento sulle infrastrutture, anche telematiche, sull'istruzione e sulle competenze, sull'efficienza del mercato, sul sostegno all'innovazione. Tutto vero.

Per sostenere la competitività esiste tuttavia un'infrastruttura altrettanto, se non più, importante che è la valorizzazione del talento. Se è vero che è questa la chiave del successo di un Paese e delle sue imprese, allora il talento va cercato ovunque si trovi, va protetto e sviluppato in qualsiasi forma si presenti, va connesso e valorizzato perché possa aiutare a preve-

dere e a gestire i cambiamenti che continuamente si presentano, in un tempo veloce e complesso come quello in cui viviamo. La sfida è accettare che chi siede al vertice delle imprese e delle organizzazioni sociali non sia sempre un maschio, bianco, eterosessuale, sui quarant'anni, cristiano e perfettamente abile: le persone che presentano tutte insieme queste caratteristiche sono in fondo una sparuta minoranza, anche se sovrarappresentata nei luoghi in cui si prendono le decisioni. Se vogliamo dar fondo al talento ovunque si trovi, dobbiamo necessariamente aprire il nostro terreno di caccia a un'area assai più ampia e complessa della piccola riserva nella quale abbiamo operato sinora. Questo comporta un'attenzione fortemente focalizzata su una serie di parametri che non sono solo numerici, ma anche qualitativi: non basta chiedersi quante donne (o neri, o gay, o persone con disabilità o altro) abbiano raggiunto il grado di dirigente o siedano in Consiglio di Amministrazione, ma soprattutto come si faccia, nella filiera del talento, a costruire condizioni favorevoli allo sviluppo di tutte le persone (indipendentemente dalle loro caratteristiche personali) e di una cultura del Paese e d'impresa capace di comprendere e metabolizzare i rapidi cambiamenti della società contemporanea. La ricerca ha più volte sottolineato il contributo sociale ed economico, anche in termini di competitività, di un lavoro sui diritti civili e sulle politiche di sostegno rivolte alle categorie di persone che, per ragioni culturali e politiche, non riescono a partecipare pienamente alle presa di decisioni. Le migliori aziende hanno compreso il senso profondo di questi ragionamenti prima della politica e hanno deciso di lavorare sull'inclusione per ragioni che sono essenzialmente ragioni di business. Non si tratta solo di una proposizione politicamente corretta. L'idea che c'è alla base di questa filosofia delle risorse umane si fonda su una visione strategica orientata al successo delle aziende sui mercati, se è vero – com'è vero – che le migliori aziende del mondo sono quelle che possono contare sui collaboratori più preparati, motivati e capaci. La constatazione dalla quale tutto si muove è molto chiara: per qualche ragione le nostre aziende costituiscono un terreno più fertile per certuni che per altri, come si nota anche già nelle fasi di selezione. Esistono molti settori dove alcuni gruppi sono tradizionalmente sottorappresentati o, al contrario, illogicamente sovrarappresentati: in questi contesti la cultura dominante finisce con l'autoperpetrarsi con meccanismi che vanno dall'assumere e promuovere gente che assomiglia a chi già gestisce il potere aziendale all'implementare una serie di comportamenti e di linguaggi che tendono a essere escludenti nei confronti di alcune categorie di persone.

Ne consegue che le aziende si trovano a ridurre in modo del tutto irragionevole il bacino di talento dal quale pescare per le posizioni di ingresso

e a perdere qualità e motivazione nella prestazioni dei singoli che si trovano a dover vivere la propria vita lavorativa remando controcorrente, una situazione che può indurre stress e frustrazione che possono giungere fino al punto di condurre alla demotivazione, al peggioramento della qualità della prestazione lavorativa e all'abbandono. L'inclusione globale è una visione che mette dunque la persona al centro dell'organizzazione aziendale e che riconosce nei fatti il valore determinante del talento umano come fattore insostituibile di successo, anche economico, per le aziende.

Il mio primo incontro, o per meglio dire “scontro” con il concetto di *inclusion & diversity*, avvenne poco meno di una decina di anni fa, in occasione del mio trasferimento dall'Italia all'estero per una grande banca americana. Nel momento in cui l'ufficio del personale mi chiese quali fossero le mie esigenze per il trasferimento mio e della mia famiglia a Londra, mi fu ribadito (lo sapevo in realtà, ma fa un effetto diverso quando la cosa ti riguarda personalmente) che la policy aziendale equiparava – ai fini del trasferimento all'estero – il coniuge al convivente *more uxorio* “same sex or opposite sex”. Mi sono trovato dunque a lavorare in un Paese in cui una differenza, uno scostamento rispetto alla norma statistica, visibile o invisibile che sia, non generava alcun trattamento peggiore. Per non parlare delle norme in ambito giuslavoristico: nella pratica quotidiana del mio mestiere di HR Director, mi sono trovato a confrontarmi con una realtà che appariva quasi agli antipodi rispetto a quella italiana. Eppure mi trovavo sempre in Europa, a un paio di ore di volo dall'Italia. Un luogo, per esempio, in cui le cause per discriminazione sui luoghi di lavoro – al contrario che in Italia, dove la nozione della mancanza di una “giusta causa” mescola in un paniere indistinto ogni tipo di violazioni da parte del datore di lavoro – sono molto frequenti e sanzionate con estremo rigore dall'ordinamento, il che comporta un'attenzione spasmodica al tema e lo sviluppo di best practice antidiscriminatorie rispetto alle quali in Italia siamo ancora molto arretrati.

Proprio per questo motivo ho dovuto, per poter esercitare le mie responsabilità, diventare un esperto di *diversity management*. Una competenza che si è inizialmente sviluppata nel mondo HR per poter limitare i danni derivanti dal contenzioso legale presto si è trasformata positivamente in una chiave di successo per il business: mettere le persone nelle condizioni di vivere le proprie differenze (tutte le differenze) non come un ostacolo per l'azienda, ma come un elemento di valorizzazione della creatività, della capacità di anticipare e gestire i cambiamenti e della sapienza nell'intercettare diversi segmenti di clientela. L'obiettivo è quindi crescere e prosperare in un'ottica *win-win* (l'azienda e i collaboratori insieme). È possibile realizza-

re tale obiettivo vivendo una quotidiana tensione, positiva e costante, verso l'inclusione dei lavoratori nella cultura aziendale.

La preconditione di tutto ciò è favorire la costruzione di un ambiente nel quale ci si senta al sicuro in ogni circostanza, anche se portatori di una differenza. La globalizzazione, la necessità per le imprese di competere su mercati in rapido cambiamento, i mutamenti sociali nel tessuto demografico e l'arrivo della cosiddetta "Generazione Y" nel mondo del lavoro e delle professioni fanno apparire chiaro che la competitività dipende in misura sempre maggiore dalla capacità di ottenere il massimo dalle proprie persone. Al mio ritorno in Italia, dopo aver lavorato sette anni tra Londra e Mosca per Citi, un datore di lavoro all'avanguardia in questo settore, ho deciso che le esperienze che avevo fatto all'estero potevano essere utilmente condivise e generare atteggiamenti virtuosi da parte dei datori di lavoro anche nel mio Paese. È questo che mi ha portato a fondare "Parks – Liberi e Uguali", un'associazione senza scopo di lucro che ha tra i suoi soci esclusivamente datori di lavoro e che si pone come obiettivo quello di aiutare le aziende socie a comprendere appieno e realizzare al massimo le opportunità di business legate allo sviluppo di strategie rispettose della diversità. L'esperienza di Parks è la dimostrazione che si possono realizzare azioni, anche piccole ma concrete, per un ambiente di lavoro più rispettoso delle persone. Il benessere del lavoratore passa anche attraverso il rispetto della sua dignità e il benessere del lavoratore è una parte preziosa del capitale di credibilità e del potenziale di successo dell'azienda. In una logica coerente con la celebre frase di Kennedy "Non chiederti che cosa può fare l'America per te, ma che cosa tu puoi fare per l'America", le aziende e il management agiscono per migliorare se stesse e il contesto nel quale operano.

Andrea Notarnicola, che condivide dalla fondazione l'esperienza di Parks in qualità di responsabile delle strategie di formazione e sviluppo professionale, spiega in questo testo perché l'inclusione è una buona pratica di business, permettendo al lettore di mettere a fuoco le ragioni competitive dell'inclusione globale, ragionando sull'approccio formativo e di comunicazione più utile per un cambiamento culturale delle organizzazioni.

"Si impone e va decisamente promossa una cultura dell'inclusione e del rispetto di ogni differenza con iniziative adeguate e idonee nella famiglia, nella scuola, nelle varie realtà sociali e in ogni forma di comunicazione", ha sottolineato il presidente della Repubblica Giorgio Napolitano in un messaggio che ho avuto l'onore di ricevere in qualità di rappresentante del Governo in occasione della giornata internazionale contro l'omofobia e la transfobia, istituita per iniziativa del Parlamento Europeo. La società italia-

na ha bisogno, complessivamente, di un'azione politica e sociale che l'allinei ai Paesi che hanno saputo lavorare sull'inclusione anche per migliorare la propria politica dei talenti. L'Italia non potrà mai liberare le energie che tiene nascoste se non riesce a gettare il cuore oltre il cinismo, il fatalismo, il sospetto, oltre le troppe parole impregnate di odio, sarcasmo e disillusione che troppo spesso vengono ancora pronunciate verso coloro che non corrispondono per qualche motivo alle aspettative di coloro che, rispetto a una specifica caratteristica, sono la maggioranza. Le aziende hanno avviato un percorso di cambiamento. Tocca ora a noi che facciamo politica rispondere al bisogno di cambiamento della società attraverso un lavoro concreto e tangibile sull'uguaglianza delle persone.

Ivan Scalfarotto

Sottosegretario di Stato alle riforme costituzionali
e ai rapporti con il Parlamento

Fondatore e Presidente onorario di “Parks – Liberi e Uguali”

Introduzione

Ore 9.30 Il direttore generale chiama la direzione risorse umane per la ricerca esterna di una persona di valore che possa gestire, insieme a lui, un progetto strategico di marketing internazionale. All'interno dell'organizzazione sembra non esserci il profilo necessario per gestire un progetto così. "Che sia un vero talento" si raccomanda il direttore generale. Qualche indicazione di massima sul profilo atteso? Una persona innovativa, leader del cambiamento, con una precisa identità manageriale, naturalmente pronta per un'esperienza internazionale. La prima candidata, con un profilo centrato sulle esigenze dell'azienda, è una donna. "Guarda meglio di no. Si tratta di viaggiare molto. Meglio un uomo. Ci serve un leader". Un cinese che ha frequentato un master in *international business* in Italia e ha maturato un'esperienza molto interessante a Bruxelles? "No, guarda, serve una persona con cui avere una certa intesa e capirsi in due parole. Deve essere italiano". Un candidato sembra molto interessante, il candidato perfetto, ma, per gestire un grave problema di salute della moglie, dice di essersi preso un periodo di aspettativa e negli ultimi due anni ha lavorato poco. Un altro candidato di grande interesse ha espresso durante il colloquio alcuni punti di vista, ben motivati, rispetto al progetto, ma ha fatto molte domande. Il direttore generale si è infuriato: "Questo vuol far subito polemica". Quello successivo ha due lauree, ha raggiunto obiettivi di grande interesse nell'azienda dove lavora adesso, ma è sembrato un po' introverso: per questo ruolo serve una figura percepita come carismatica. Un altro ancora aveva il curriculum giusto, salva la laurea in filosofia, figurarsi. Alla fine ecco spuntare un candidato che fa il caso nostro, parla tre lingue correntemente, ma all'ultimo colloquio rivela di essere gay. "Non ho nulla contro i gay. Li invito anche a cena. Però per un ruolo così serve cameratismo, uno con cui i colleghi possano ridere quando passa una bella *gnocca*". La direzione risorse umane è stremata. Ed è a quel punto che il nostro direttore generale ricorda che uno dei suoi manager ha un fratello laureato a pieni voti in eco-

nomia con un master a Milano, della sua città, tifoso della sua stessa squadra di calcio, ama tantissimo viaggiare. “Ci eravamo andati a cena una volta”. Insomma, una persona a immagine e somiglianza del direttore, con cui lavorare bene, nel senso di “comodamente”. È certamente più comodo per un dirigente trovarsi accanto persone con le quali c'è feeling. Ma l'azienda forte vive di innovazione. Quale vibrazione creativa, quale intuizione organizzativa può scaturire da una società di simili e cooptati? Secondo la ricerca scientifica e la pratica manageriale il rischio delle imprese gestite da gruppi troppo omogenei, oltre la retorica del lavoro di squadra, è il *groupthink* o l'autoreferenzialità. In un mondo di cambiamenti continui, complesso per interconnessioni e interdipendenze, la varietà delle storie personali fa la differenza, e quindi la forza di un'azienda. Non basta tuttavia cambiare management ogni quattro anni perché il team dirigente sia diverso. La politica delle porte girevoli nei board delle imprese ha spesso distrutto valore a causa sia della visione di breve periodo di questo management a scadenza sia della sostanziale omogeneità culturale delle persone che spesso si avvicinano al vertice. Sempre diverse ma alla fine troppo simili. L'autoreferenzialità impedisce alle imprese di accogliere e valorizzare feedback esterni alla comunità chiusa della dirigenza, di cogliere nuove opportunità, di leggere possibili minacce: rende queste imprese fragili.

Apple, Intel, Procter&Gamble, Walt Disney, e moltissime altre hanno ricevuto i pareri più positivi dai propri dipendenti e sono fra le aziende maggiori al mondo per capitalizzazione di mercato: hanno adottato una strategia di inclusione globale per vedere i mercati sotto diverse prospettive e sostenere così il proprio vantaggio competitivo. Queste imprese hanno misurato la forza di gruppi di lavoro che siano variegati e difforni dalla consueta cultura dominante quando le priorità sono attrarre nuovi clienti, promuovere pratiche di innovazione, generare nuova energia. Questo è sempre stato vero. I fondatori di Ford, General Electric, IKEA, Virgin e Apple erano dislessici, esattamente come Thomas J. Watson, l'uomo che nel secondo dopoguerra inaugurò l'era dell'informatica con IBM. La Jacuzzi fu concepita da un padre in cerca di sollievo per suo figlio, afflitto da artrite reumatoide. Le nuove idee fioriscono dentro la vita, per migliorare la vita delle persone nei momenti di maggiore difficoltà. Per un senso di riscatto. Se analizziamo le imprese e le comunità che hanno avuto successo, ci rendiamo conto di quanto un'organizzazione aperta alla complessità della vita e alla differenza delle esperienze sia in grado di fare i risultati, in quanto motivata dall'unica ragione che legittima il profitto di un'impresa agli occhi delle comunità: cambiare la vita delle persone in meglio. Questo testo vi aiuterà a comprendere, su un piano concettuale e pratico, come far

crescere il vostro business attraverso una strategia di inclusione globale finalizzata allo sviluppo di servizi e prodotti per i mercati.

Anche in Italia alcune imprese hanno deciso di avviare un processo di osmosi tra quanto accade “dentro” e “fuori” l’organizzazione. Il mondo si fa plurale sul piano demografico e sociale, la comunicazione diventa social in virtù dei nuovi media e di conseguenza cambia il panorama organizzativo. Le aziende decidono così di leggere la realtà e di rispondere ai cambiamenti sociali in atto perché conviene. Le più forti hanno compreso che la capacità di governo di un’impresa non è sinonimo di moderazione, implica piuttosto una determinazione tenace, la scelta di progetti radicali ispirati da un’apertura verso il mondo e da una proiezione verso un futuro di inclusione delle differenze. Pregiudizi e stereotipi culturali possono portare l’impresa a disperdere talento in relazione a convinzioni su dimensioni quali l’età, la storia personale, la famiglia di origine, l’azienda o la funzione di provenienza, il livello gerarchico e il ruolo attuale, la formazione, le lingue parlate, le circostanze personali, lo stato familiare, l’estetica, l’abilità, lo stato di salute, l’introversione o l’estroversione, il credo, il pensiero, la nazionalità, l’etnia, il genere, l’orientamento affettivo-sessuale, l’identità e l’espressione di genere ecc. di una persona. Chiudere gli occhi impedisce all’organizzazione di cogliere opportunità di mercato o anche generare, in certi casi, una vera e propria crisi aziendale. Se il top management di un’azienda è costituito in larga maggioranza da uomini, per esempio, il problema non sono solo le quote rosa o la reputazione d’impresa: sappiamo che è a rischio la capacità competitiva dell’organizzazione in un mondo dove le donne orientano sempre di più i consumi e i trend sociali, motivate a cambiare la loro vita in meglio. Più le questioni sono complesse, più è necessario mobilitare l’energia di tanti. Di tutti.

Questo libro riassume le ragioni per le quali molte imprese e organizzazioni hanno deciso di cambiare.

Nella **prima parte** del testo, anche attraverso riferimenti a casi concreti, coinvolgo il lettore in un percorso di consapevolezza rispetto al senso competitivo di una strategia di inclusione globale: quali vantaggi di business si producono quando si superano il conformismo e la paralisi organizzativa di team omogenei. Attraverso suggestioni tratte dal reale, il lettore comprenderà che l’inclusione e il cosiddetto *diversity management* non sono più intese come questioni di “pari opportunità”, come un *nice to have* per “signore della comunicazione”, secondo uno stereotipo riduzionista che ancora porta alcune aziende a consegnare i temi culturali alle *enclave* femminili che si vedono attribuita la responsabilità di imbellettare l’azienda. Le

strategie *diversity and inclusion* sono diventati strumenti forti, in un'evidente provocazione diciamo "virili", tesi a sostenere cioè il nerbo e la competitività d'impresa in un mondo complesso. Nella ricerca e anche nell'esperienza di questi anni di crisi, vissuta in prima linea in diversi settori di business e in diversi mercati, ho compreso quanto un'autentica politica del merito, tesa a liberare e mobilitare il talento, permetta alle imprese di leggere la società contemporanea e quindi competere nella crisi. Il merito, così si dice nei corsi manageriali, si esprime solo se l'azienda è onesta e aperta nella valutazione: molti dei lettori di questo testo, anche senza addentrarsi nella teoria manageriale, avranno certamente sperimentato nella loro esperienza manageriale l'impatto nefasto della cooptazione tipica dei clan chiusi sulla competitività e sulla sostenibilità di un business. Un capitolo dedicato all'autovalutazione permetterà al lettore, in una check-list, di esplorare la fragilità e la forza della sua azienda e di definire nel concreto le aree di intervento organizzativo tese ad aprire la cultura dell'impresa. Risulterà chiaro dal testo che una strategia sull'inclusione non è un lavoro sul politicamente corretto, è un percorso di approfondimento, di discussione, di dialogo che tocca alcuni stereotipi e paradigmi limitanti, alcune volte inconsci, che impediscono alle organizzazioni di gestire i complessi temi offerti dalla società contemporanea.

Nella **seconda parte** il lettore troverà gli spunti di intervento per attività di cambiamento culturale nelle imprese rispetto ai temi dell'inclusione globale.

Nella **terza parte** descrivo, per la prima volta in una pubblicazione, il coraggioso percorso scelto in Italia da un collettivo di aziende prestigiose, associate a Parks, per la costruzione di una cultura di inclusione globale che consideri anche la più ostica delle tematiche per il contesto sociale italiano: queste aziende hanno scelto di lavorare su una piattaforma di innovazione per il Paese ovvero l'inclusione delle persone gay, lesbiche e bisessuali e transessuali (GLBT nell'acronimo correntemente utilizzato dagli organismi internazionali, dalle aziende e dalle organizzazioni impegnate nei processi di *equality*). Queste imprese, con le loro pratiche di gestione del personale, hanno accettato di stare sul tema anticipando il legislatore e la politica nazionale attraverso il riconoscimento di trattamenti e diritti già riconosciuti in gran parte dei Paesi democratici. Esse inoltre, ed è la parte più importante del processo, hanno avviato nel 2014 un lavoro culturale sui pregiudizi consci e inconsci presenti nella cultura sociale, proprio perché convinte dello scarso valore di una prescrizione generica di rispetto "per i diversi" imposta dall'alto: si tratta di cogliere bisogni, vissuti e opportunità, anche in termini di business. Questa seconda parte diventa quindi un laboratorio

di riflessioni e di azioni utile alla comprensione concreta di un caso di inclusione collaborativa per il rafforzamento della cultura d'impresa.

In ogni capitolo una tabella a doppia colonna aiuterà il lettore a cogliere il punto essenziale di apprendimento di una storia, di una ricerca o di una mia valutazione. La voluta semplificazione intende rimettere al centro l'identità di questo volume, che è appunto anche nella sua struttura un testo di sintesi per un lavoro di riflessione e pratica manageriale. Il riferimento testuale alle strategie dichiarate dalle imprese nei loro documenti pubblici permetterà infine al lettore di raccogliere spunti e riflessioni utili alla definizione di una strategia per la sua azienda.

Un ringraziamento speciale a Ivan Scalfarotto, Igor Šuran, Simona Massei e a tutte le imprese socie di questo collettivo per il fondamentale contributo alla redazione di questo testo.