



Andrea Notarnicola Cociani

GLOBAL INCLUSION 2030

Crescere valorizzando le differenze:
un nuovo modello di leadership



FrancoAngeli

AIDP

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



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.



AIDP

ASSOCIAZIONE ITALIANA
PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Direzione:
Paolo Iacchi e Luca Solari

Il rapporto individuo-organizzazione è in fase di profondo cambiamento. I bisogni, le aspettative e i valori del soggetto sono negli ultimi anni profondamente mutati, così come le conformazioni organizzative e le dinamiche che le percorrono. Ne consegue che chi si occupa di gestione e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni deve rivedere profondamente non solo la strumentazione in suo possesso ma il significato stesso della sua azione. Mai come in questo momento, infatti, la funzione HR sta riflettendo e modificando ruolo, metodi e senso del proprio agire. La globalizzazione dei mercati da un lato e lo sviluppo tecnologico dall'altro stanno sollecitando la funzione verso un suo profondo rinnovamento. Oggi più che mai la risorsa umana dev'essere posta al centro di questo cambiamento. Questo implica tenere in gran conto anche il diverso atteggiamento del soggetto di fronte al lavoro e al suo ruolo e le implicazioni di questo nuovo approccio sul versante dell'organizzazione.

L'Associazione Italiana per la Direzione del Personale da oltre mezzo secolo riunisce a titolo individuale tutti gli operatori che si occupano di gestione e sviluppo delle persone all'interno delle organizzazioni. Di fronte a uno scenario come quello descritto AIDP vuole quindi favorire il dibattito attorno a questi temi: obiettivo di questa Collana è raccogliere ed offrire le più significative idee, tendenze ed esperienze a livello nazionale ed internazionale che possano aiutare l'innovazione in atto non solo nella funzione HR ma più in generale nella gestione e nella crescita delle persone all'interno delle organizzazioni.

Il target di riferimento non è, infatti, solo quello degli operatori di settore in senso stretto ma più in generale tutti coloro che si occupano delle persone come fattore indispensabile di crescita delle imprese e, con esse, dell'intero sistema economico, sociale e civile.

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 Cociani

GLOBAL INCLUSION 2030

Crescere valorizzando le differenze:
un nuovo modello di leadership



FrancoAngeli

AIDP

Questo volume è stato realizzato con il sostegno del Comitato Global Inclusion - art. 3.

Progetto grafico della copertina: Andrea Sala

Copyright © 2021 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 PAOLO IACCI | pag. | 7 |
| 1. TRA IL DIRE E IL FARE: IL CONFORMISMO AZIENDALE | » | 11 |
| 1.1. Includere per innovare | » | 11 |
| 1.2. Questione di feeling | » | 17 |
| 1.3. L'arco riflesso | » | 21 |
| 1.4. Oltre lo specchio | » | 26 |
| 1.5. Diversità di pensiero | » | 28 |
| 1.6. Quando la vittima dei bias sei tu | » | 32 |
| 1.7. Lavoro ibrido e disparità nelle responsabilità di cura | » | 35 |
| 1.8. Stavo solo scherzando | » | 39 |
| 1.9. Siamo centrati sui bisogni dei clienti, ma non tutti | » | 44 |
| 2. LE PERSONE FORTI | » | 49 |
| 2.1. Non ho l'età: il soft power delle generazioni | » | 49 |
| 2.2. Organizzazioni di ogni genere | » | 53 |
| 2.3. Il corpo e il talento | » | 60 |
| 2.4. Abbattere il confine tra abilità e disabilità | » | 62 |
| 2.5. Affettività, sessualità, autenticità | » | 70 |
| 2.6. Includere gli stili personali | » | 77 |
| 2.7. Classismo e aporafobia | » | 80 |
| 2.8. Senza distinzione di etnia | » | 83 |
| 3. OLTRE I CONFINI DELLA CULTURA ALFA | » | 89 |
| 3.1. Verso la leadership inclusiva | » | 89 |
| 3.2. Generare contesti inclusivi | » | 94 |
| 3.3. I momenti della verità | » | 96 |
| 3.4. Le parole per dirlo | » | 99 |
| 3.5. Pandemia e salute mentale | » | 102 |
| 3.6. Gestione inclusiva del tempo | » | 107 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------|----------|
| 3.7. Intelligenza collettiva e cultura dell'errore | pag. 109 |
| 3.8. Cultura alfa e disastri aziendali | » 114 |
| 3.9. Il disaster recovery inclusivo | » 118 |
| 4. MODELLI DI INTERVENTO | » 123 |
| 4.1. La progettazione inclusiva | » 123 |
| 4.2. Ruolo del diritto antidiscriminatorio | » 134 |
| 4.3. Selezione aperta | » 136 |
| 4.4. Ruolo delle alleanze e del volontariato interno | » 137 |
| 4.5. Reporting non finanziario | » 139 |
| 4.6. Ecosistema imprese, Terzo settore e università | » 141 |
| 4.7. Promuovere cittadinanza globale | » 148 |
| 4.8. L'impegno delle imprese per la democrazia e l'educazione digitale | » 151 |
| 5. ESPERIENZE AZIENDALI | » 157 |
| 5.1. Deloitte: accogliere le unicità | » 157 |
| 5.2. Autostrade per l'Italia: la trasformazione culturale | » 161 |
| 5.3. Intesa Sanpaolo: una strategia fondata sull'ascolto | » 165 |
| 5.4. Coca-Cola HBC: una concreta meritocrazia | » 167 |
| 5.5. Coop Italia: ridurre le differenze | » 169 |
| 5.6. Costa Crociere: la prospettiva del mare | » 170 |
| 5.7. Generali Italia: più che diverse, persone uniche | » 173 |
| 5.8. Hera: rafforzare la rete sociale | » 176 |
| 5.9. illycaffè: il ruolo delle b-corp | » 179 |
| 5.10. Nike: superare i limiti e i confini | » 183 |
| 5.11. Pfizer: la diversità è naturale | » 185 |
| 5.12. Snam: l'energia che include | » 186 |
| 5.13. TIM: un approccio intersezionale | » 191 |
| 5.14. Lexellent: il diritto del lavoro per l'inclusione | » 193 |
| CONCLUSIONI – L'INCLUSIONE NON È STORYTELLING | » 197 |
| APPENDICE | » 199 |
| BIBLIOGRAFIA | » 209 |

PREFAZIONE

di *Paolo Iacci*

Il secolo scorso ha portato a compimento due grandi rivoluzioni, insieme sociali ed economiche: la mondializzazione dei mercati e la globalizzazione delle relazioni tra le persone. I principali motori di questi fenomeni epocali sono stati la liberalizzazione degli scambi internazionali e dei movimenti dei capitali, la deregolamentazione nel movimento delle merci, delle persone e delle transazioni finanziarie, e infine l'accelerazione del progresso tecnologico e l'avvento del digitale, della rete e della società dell'informazione.

Ognuno dei fattori che ho qui citato ha richiesto tempi lunghissimi di maturazione e sforzi enormi di milioni di persone. Le rivoluzioni che ne sono scaturite hanno modificato il volto della società e la vita delle persone in maniera profonda e irreversibile. Come nel gioco del domino, i cambiamenti che ne sono scaturiti hanno determinato ulteriori sviluppi sociali, economici e tecnologici a ritmi sempre più sostenuti, con una progressione mai vista prima nella storia dell'uomo.

Dal punto di vista economico, fino a pochi decenni fa la crescita dei consumi è andata di pari passo con lo sviluppo della concorrenza e con la diversificazione e l'ampliamento dell'offerta. L'andamento delle tre variabili principali dell'economia (domanda/offerta/concorrenza) si muoveva sempre in maniera omogenea e coerente. Al crescere o decrescere dell'una, crescevano o decrescevano le altre. Così, quando si allargò il mercato e si cominciò a sviluppare la concorrenza, una delle conseguenze fu anche la diversificazione dell'offerta. Lo sviluppo del capitalismo, dal suo sorgere sino al suo pieno dispiegarsi, appare come una curva ascendente armonica, senza particolari strappi. Concorrenza, incremento della domanda e diversificazione dell'offerta sono sempre apparse come variabili che s'intersecavano e si rafforzavano l'un l'altra, con un segno davanti omogeneo, fosse questo positivo o negativo.

Oggi non è più necessariamente così. Le tre variabili dell'economia (domanda/offerta/concorrenza) possono modificarsi seguendo un percorso non necessariamente parallelo. I consumi, per esempio, possono anche diminuire

eppure, contemporaneamente, può crescere la diversificazione della domanda. È storia di questi ultimi anni quella di interi settori industriali che si sono trovati nella difficile situazione di dover investire senza avere capitali perché il mercato era in crisi, eppure la concorrenza stava diventando sempre più accanita per l'arrivo di prodotti a più basso prezzo da paesi in via di sviluppo. Molte aziende si sono trovate sempre più spesso nella situazione paradossale di dover "fare di più con meno".

Quello che riguarda le imprese coinvolge però anche le persone. In una società sempre più complessa, infatti, anche i bisogni e le attese di ogni singola persona tendono naturalmente a divenire sempre più ricercati, seppur all'interno delle singole disponibilità di ciascuno. In una situazione di crisi, il manifestarsi di richieste di prodotti/servizi più originali, innovativi e individualizzati è indipendente da un'eventuale mancanza di risorse. La necessità di soddisfare tali bisogni risponde a una più complessiva e autonoma necessità di benessere, individuale o collettivo. Ognuno di noi, andando al ristorante, ha la legittima aspirazione di mangiare meglio spendendo meno. Di giorno in giorno abbiamo, come consumatori, la tendenza ad avere aspettative sempre più alte senza nemmeno accorgercene, anche per effetto della concorrenza stessa, che, seppur oberata da costi crescenti, pur di sopravvivere incita a innovazioni sempre più spinte e servizi sempre più personalizzati.

Grazie alla dematerializzazione, la crescita economica si sta svincolando dal consumo di risorse per quanto possibile. Ma questo ancora non basta. Ogni azienda è chiamata a rispondere a richieste oggettivamente antinomiche tra loro. Gli azionisti chiedono più utili ma anche maggiore patrimonializzazione, si aspettano maggiore redditività ma anche più ampia copertura da rischi eccessivi; i clienti vogliono prezzi più bassi, ma contemporaneamente anche qualità superiore, servizi più personalizzati in tempi più ristretti, e così via.

Ciò che vale per le aziende sul mercato, vale anche nei rapporti di lavoro all'interno delle organizzazioni. Ognuno di noi, nella vita di ogni giorno, è chiamato a rispondere a richieste apparentemente contraddittorie. I nostri collaboratori ci chiedono di essere valorizzati e quindi di investire tempo su di loro, ma allo stesso tempo la produzione e i servizi ci richiedono ritmi sempre più stretti e concitati. Analogamente, il nostro capo ci vorrebbe più attenti e proattivi, ma contemporaneamente anche più flessibili e pronti a adattarci alle mille necessità che l'organizzazione impone.

Così come ogni azienda sta offrendo prodotti e servizi migliori a un prezzo più contenuto, così anche nella gestione dei lavoratori occorre trovare dei meccanismi di compatibilità che consentano di offrire "servizi" gestionali migliori a un costo più contenuto. Naturalmente la strada è impervia e non c'è nessun imprenditore o top manager felice di percorrerla. Siamo tutti chiamati a fare di più con risorse più scarse. Come si vede è un gioco a incastro che apparentemente non lascia spazio di manovra per nessuno.

Per rispondere a queste sollecitazioni, tutte apparentemente inconciliabili tra loro, occorre provare a porsi in una cultura dell'*et... et*, non dell'*aut...*

aut. Da un approccio alla vita che conduce a scelte tra due vie inconciliabili tra loro e un approccio *et... et* che tende alla conciliazione tra gli opposti. Per cogliere appieno i paradossi dovremo uscire da una logica binaria (vero/falso). La sfida a cui noi tutti siamo chiamati è riuscire a fare una cosa e il suo opposto, anche se sembra impossibile, anche se apparentemente le due cose appaiono inconciliabili.

Nella gestione del personale, per esempio, è indispensabile essere capaci di rispondere con efficacia ed elasticità alle esigenze delle singole persone, prima ancora che dei singoli lavoratori. Occorre avere le persone sempre estremamente motivate, perché non devono semplicemente fare il loro mestiere, ma operare sempre al massimo delle loro possibilità, e, anzi, qualcosa in più. Fino a oggi è stato adottato un approccio massificato alle risorse umane, ma in futuro dobbiamo guardare invece molto di più la qualità delle persone, le loro competenze e la ricchezza del contributo che possono apportare alla creazione del valore nel ciclo di vita dell'impresa. La *global inclusion* segna il passaggio dalla massificazione nella gestione delle risorse umane alla considerazione dell'unicità della persona e del contributo che può portare alla creazione del vantaggio competitivo dell'impresa.

Questo significa avviarsi verso una leadership che non pone più al centro dell'azione gestionale d'impresa solo il lavoratore, ma la persona nella sua globalità. È un salto culturale di portata storica, non ancora pienamente raccolto dalle organizzazioni rappresentative dei lavoratori e delle imprese, ma sempre più vibrante nell'aria. Il passare da una cultura "escludente" a una cultura "inclusiva" è una necessità determinata da elementi "oggettivi". Non è più un'opzione possibile, è ormai nelle cose. Già oggi è una realtà fattuale, che piaccia o meno.

Chi di noi avviò moltissimi anni fa le prime attività aziendali di sensibilizzazione sui temi della *global inclusion* esprimeva un'opzione etica di cui ancora oggi ci facciamo vanto. Questa in sé ancora basterebbe, sia chiaro. Ma l'opzione etica, a mio avviso, è già superata dalla realtà delle cose.

Oggi noi testimoniamo il valore di un'intuizione che è diventata la strada obbligata dello sviluppo delle società occidentali più avanzate. Dentro e fuori dalle imprese in cui lavoriamo. A questa scelta non c'è alternativa, perché la logica dello sviluppo del sistema è così stringente da non lasciare spazio ad altre opzioni. Solo una cultura manageriale complessa, costruita sulla pluralità di voci e sul rapporto costante tra teoria e pratica può consentirci di affrontare la sfida. L'impresa deve continuare a costituire una delle basi fondanti il nostro modello di civiltà e di convivenza. La logica del profitto non deve venire meno, ma deve anche potersi coniugare con la necessità di soddisfazione dei bisogni e delle legittime aspirazioni delle persone. Come coniugare interessi apparentemente opposti è il compito di un management maturo e consapevole del proprio ruolo. La *global inclusion* è una delle frontiere indispensabili sui cui misurare la maturità di questa nuova generazione di management di cui le democrazie occidentali hanno un disperato bisogno.

*Sì, certo, tutti i brand lanciano progetti di diversity.
Ma nei fatti il mondo aziendale ama il conformismo.
Le persone nelle imprese vestono allo stesso modo,
ragionano allo stesso modo, usano i termini in inglese
di moda in quel momento nel mondo manageriale.
Io non percepisco un reale interesse delle aziende per la diversità.*

Oriana, consulente informatica, 50 anni

1.1. Includere per innovare

Un decennio di campagne positive per la valorizzazione delle differenze non ha ancora permesso alle imprese e alla società di superare modelli di leadership iniqui e conformisti. Questo volume si propone di coinvolgere il management delle aziende, la comunità imprenditoriale, il mondo delle professioni e del lavoro, le studentesse e gli studenti in un percorso di cambiamento culturale a sette anni dall'uscita della prima edizione di "Global Inclusion", nel quale si avviò una riflessione sulla necessità di valorizzare le differenze non solo per gestire la fondamentale dimensione delle pari opportunità, ma per innovare profondamente l'identità delle aziende e dei luoghi di lavoro.

Per ragioni culturali **le aziende costituiscono un terreno più fertile per certi che per altri**, come spesso si nota già nelle fasi di selezione. In molte funzioni o a un certo livello gerarchico alcuni gruppi sono tipicamente sottorappresentati mentre altri, al contrario, sono illogicamente sovrarappresentati. 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 soggetti: non solo le donne, gli over 50 o le nuove generazioni, le persone di diverso orientamento sessuale, le persone con disabilità o gli stranieri, ma anche coloro che, per personalità, stile sociale o immagine, non corrispondono allo stereotipo dell'individuo considerato vincente in un determinato contesto.

L'ingrediente che sembra spesso mancare nelle organizzazioni è la passione per la pluralità delle esperienze e delle biografie delle persone, una complessità che le nuove generazioni desiderano valorizzare ritenendola un fattore indispensabile per innovare e rendere le organizzazioni capaci di senso. In un mondo complesso competere significa in primo luogo cercare, promuovere e trattenere talenti capaci di portare al tavolo nuove prospettive e

nuove storie personali. Le ricerche degli ultimi anni hanno dimostrato quanto il conformismo eroda la capacità competitiva delle imprese. Secondo gli studiosi contribuisce a rendere meno competitivo e più insicuro il sistema economico nell'insieme. Il Fondo Monetario Internazionale afferma che i paesi che hanno introdotto lo *ius soli* tendono a essere più sviluppati. «Escludere alcuni cittadini può in casi estremi innescare gravi conflitti e danneggiare così l'economia». Uno studio della Banca Mondiale indica come la discriminazione delle persone lesbiche, gay, bisessuali e transessuali costi all'economia indiana sino a 32 miliardi di dollari l'anno. In ogni caso è la connessione tra diversità e innovazione il fronte più interessante per le imprese e per la società. Sul piano macroeconomico il Fondo Monetario Internazionale ha più volte sottolineato l'impatto negativo della discriminazione di genere sul PIL. Il *Telegraph* ha pubblicato uno studio realizzato dalla neuroscienziata Mara Mather della University of Southern California dal quale è emerso che, sotto pressione, gli uomini e le donne prendono le loro decisioni in modi diametralmente opposti: nella simulazione di un gioco d'azzardo sotto stress le donne hanno preso le decisioni più intelligenti abbandonando la partita in una posizione di comando o con puntate di sicurezza, mentre gli uomini in misura maggiore hanno puntato tutto su una piccola possibilità di vincita. Ruud van den Bos, scienziato dell'Università di Radboud in Olanda, ha scoperto come la capacità delle donne di prendere decisioni migliori emerga proprio con l'avvicinarsi di una scadenza o dopo un evento molto stressante. **In un mondo caotico, complesso e ricco di interdipendenze abbiamo bisogno di una leadership plurale**, di cui le donne diventano ambasciatrici. Nella nostra esperienza di lavoro, molti amministratori delegati, manager di linea o direttori del personale con grande sincerità hanno espresso le loro opinioni sul tema dell'inclusione. Ecco alcune obiezioni tipiche.

“Siamo carichi di lavoro. Non è una priorità”.

“Non penso che abbiamo problemi di discriminazione”.

“Io sono aperto. Per me tutti sono uguali: non vedo perché dovremmo parlare di donne, gay, ecc.”.

“Abbiamo già fatto un programma di diversity management di due ore per tutti i dipendenti, il problema è risolto”.

“Siamo tutti uguali, perché occuparci di questi aspetti?” (negando l'iniquità dei nostri luoghi di lavoro).

“La nostra azienda promuove decine di eventi di inclusione ogni anno: siamo già un brand inclusivo”.

Ciascuna di queste dichiarazioni dimostra quanto, agli occhi di molti, questa non sia ancora una faccenda seria. Le persone credono davvero che le loro aziende siano meritocratiche e il fatto che ai vertici dell'organizzazione non siano presenti donne, omosessuali, individui con molteplici background,

pur essendo questi soggetti molto rappresentati nella forza lavoro, non sembra destare sospetto. L'inclusione, intesa come dimensione dinamica, energetica e creativa, non è solo un tema di effettiva equità. È per le aziende una questione strategica e, conseguentemente, una premessa organizzativa per generare contesti capaci di cambiamento continuo. Ignorare questa grandezza o fare a pezzi il tema per ridurre il tutto a un programma di comunicazione o a qualche ora di sensibilizzazione significa scegliere, a proprio rischio e pericolo, una strada che conduce verso performance inferiori.

Perché sia globale l'approccio all'inclusione non può riguardare solo una selezione di temi: "Noi abbiamo scelto di occuparci di donne, giovani e disabilità cognitive. Delle neurodiversità ci occuperemo il prossimo anno". Secondo la ricerca e secondo le imprese che hanno adottato una strategia di inclusione globale, cioè capace di lavorare su tutte le forme di diversità, essa sul piano interno promuove la ricerca dei migliori talenti disponibili e facilita la creazione di un contesto in cui prospettive sfaccettate migliorano il processo decisionale.

La creatività è un pensiero combinatorio dove persone e oggetti diversi vengono riletti e riconnessi. Un gruppo composto di esperti di creatività, ma comunque omogenei, può risultare meno creativo di un gruppo di persone "non creative" che tuttavia hanno un background multiforme per etnia, formazione, genere, abilità, affettività, età, religione, stili e aspirazioni personali. Secondo la ricerca, perfino gruppi messi insieme a caso trovano soluzioni migliori rispetto a gruppi omogenei di esperti che condividono una stessa formazione e la pensano allo stesso modo.

| Escludere | Includere |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ci siamo affidati al direttore creativo. | I nostri team sono creativi in quanto composti da persone diverse per background ed esperienza di vita. |

Un discorso sulla diversità per la creatività ci porta a chiederci se un gruppo troppo omogeneo abbia le risorse sufficienti per affrontare temi complessi. Annamaria Testa ricorda, nel suo sito nuovoutile.it, una dichiarazione dell'Unesco: «*Fonte di scambi, d'innovazione e di creatività, la diversità culturale è, per il genere umano, necessaria quanto la biodiversità per qualsiasi forma di vita. In tal senso, essa costituisce il patrimonio comune dell'Umanità e deve essere riconosciuta e affermata a beneficio delle generazioni future.*».

«In teoria – scrive Testa – ci sarebbe poco da aggiungere a quanto dichiara l'Unesco. In pratica, bisogna ricordarlo: la multiculturalità è un valore per le imprese se viene gestita attivamente. Il bilinguismo di una persona migliora le capacità cognitive. È dimostrato che la creatività cresce quando culture diverse sono messe a confronto. È dimostrato che la creatività dei gruppi

cresce quanto più i partecipanti sono diversi per provenienza, genere, etnia, età, formazione... e certo, lavorare con gruppi omogenei può essere più semplice: ma gruppi omogenei facilmente producono pensieri omogenei, e non riescono ad andare oltre. Per questo motivo, tra l'altro, le grandi metropoli multiculturali, i grandi centri in cui si incontrano scienziati e ricercatori provenienti da tutto il mondo vantano, in termini di innovazione, una produttività senza paragoni. La parola-chiave è gestire: ma noi stiamo gestendo male la risorsa dei laureati stranieri in Italia. Scordiamo che gli immigrati [che costituiscono più del 10% della forza lavoro in Italia, nda] migliorano i conti dell'INPS e contribuiscono al PIL. Ignoriamo allegramente che fino ieri gli emigrati eravamo noi, e ci arrocchiamo».

Quando il management lavora in una zona di comfort costituita da un gruppo conforme per modelli, percezioni, punti di vista e background, poche persone osano ridiscutere il pensiero o le decisioni del team. Il groupthink rappresenta una patologia funzionale del comportamento collettivo, che può comportare l'adesione dei gruppi a decisioni sconsiderate e irrazionali, dagli effetti anche tragici ed esiziali, frutto di processi decisionali in cui i dubbi individuali sono messi da parte nel timore che possano destabilizzare gli equilibri interni al gruppo.

«*Tutti noi cerchiamo costantemente di ricavare un senso dal mondo in cui viviamo e la sfida di riuscirci è tanto maggiore quanto più sono complesse le nostre esperienze. Sta in questa sfida la chiave della creatività*», scrive Nigel Barber su *Psychology Today*. Barber spiega che proprio nella molteplicità di prospettive acquisite attraverso esperienze diverse dalla norma sta, per esempio, il motivo per cui negli Stati Uniti gli immigrati sembrano avere sette volte più possibilità di eccellere in campi creativi di quante ne abbiano individui le cui famiglie risiedono in America da generazioni. Ugur Sahin e Ozlem Tureci, marito e moglie, sono cofondatori di BioNTech SE, l'azienda tedesca che ha concepito il vaccino anti Covid-19 prodotto e distribuito da Pfizer. Lui è l'amministratore delegato, lei è l'ufficiale medico capo. Provengono entrambi da famiglie di immigrati. Ora sulla cinquantina, entrambi sono figli di turchi che emigrarono nella Germania occidentale quando il Paese invitò i cosiddetti "lavoratori ospiti" per colmare la carenza di manodopera. Molti studi dimostrano che gli immigrati tendono a essere creatori netti di posti di lavoro piuttosto che "gente che ci porta via il lavoro" perché è molto probabile che loro stessi o i loro figli diventino imprenditori. Degno di nota è lo sproporzionato successo degli immigrati nella scienza e nella tecnologia. C'è un *quid* nelle esperienze interculturali che rende spesso queste persone creative e concentrate. **Il medesimo modello che unisce creatività e differenza si applica a chiunque abbia una dimensione di alterità che lo allontana dalle categorie sociali mainstream.** Barber ricorda quindi che **qualsiasi punto di diversità può sviluppare una potenzialità creativa.**

Ne *Il codice dell'anima*, lo psicoanalista James Hillman scrive che tre elementi indispensabili risvegliano l'immaginazione e la passione dei bam-

bini ovvero il loro talento: che i genitori o altri adulti abbiano una qualche fantasia sul futuro del bambino, che si trattino con rispetto le sue attività ossessive e «che nell'orizzonte del bambino siano compresi tipi eccentrici e vecchie signore un po' strambe».

Alcune aziende rifuggono la pluralità in ragione di cieche efficienze: gestire la diversità è molto più complesso che gestire gruppi omogenei. Volete mettere la quantità di equivoci che possono sorgere a causa di priorità differenti, incomprensioni linguistiche, criteri di giudizio disallineati, sensibilità non condivise, formazioni eterogenee, conflitti legati a pregiudizi? Per creare una cultura inclusiva serve quindi investire sulle buone ragioni del pluralismo che vanno oltre le dieci regole d'oro apprese in un rapido team building.

| Escludere | Includere |
|------------------|------------------|
| Giudizio. | Empatia. |

I grandi azionisti delle imprese sono interessati alla rendicontazione non finanziaria delle performance nel diversity management. Ritengono infatti che la valorizzazione delle differenze, la creazione di un ambiente di lavoro psicologicamente sicuro e l'equità come leva di sostenibilità sociale siano fattori prefinanziari. Studi sul tema di Bersin by Deloitte, McKinsey e Diversity Lab elencano i sei benefici di cui possono godere le imprese che riconoscono la forza di team di direzione variegati per genere, età, etnia, abilità, formazione, stile, aspirazioni personali ecc. Una migliore capacità di presa delle decisioni fino all'87% delle volte si accompagna a una maggiore capacità d'innovazione dell'azienda del 20%. Si è misurata una maggiore fidelizzazione del cliente dei brand che promuovono la diversità, scelti con convinzione anche per questo da 3 clienti su 4. Le strategie inclusive coniugano etica, sostenibilità e affari: i flussi di cassa per dipendente sono 2,3 volte più elevati sui tre anni per le imprese dirette da team eterogenei. Team di vertice in cui sono presenti le donne manifestano la probabilità di un significativo aumento percentuale di utili rispetto a quelle dell'ultimo quartile. Un numero crescente di investitori istituzionali inserisce nelle proprie raccomandazioni la scelta di imprese che abbiano diversità nei CdA e ai vertici. Il fondo sovrano norvegese, che gestisce 1,3 mila miliardi di dollari e possiede azioni globali in circa 9.000 società, ha comunicato alle proprie partecipate che una percentuale di donne nei board sotto il 30% è sintomo che «non si hanno una visione chiara dell'intera gamma di background e competenze necessarie per essere efficaci». La potenza di influenza di investitori come Goldman Sachs e Blackstone può fare la differenza più della normativa sulle quote. Consapevoli di questi benefici le imprese a maggiore capitalizzazione adottano una strategia di leadership inclusiva che ha l'obiettivo di creare consapevolmente gruppi di vertice ricchi di profili eterogenei. Quanto queste stesse imprese sono capaci di coinvolgere, mobilita-

re e appassionare le persone e soprattutto il management rispetto a questa progettualità?

L'inclusione globale è una visione che valorizza l'unicità di ogni persona e riconosce nei fatti, e non solo nelle azioni comunicative di employer branding, il valore determinante del talento umano come fattore insostituibile di successo, anche economico, per le aziende. Negli assessment non sono più ricercate persone corrispondenti a uno specifico profilo standard ma si valuta l'unicità delle persone allo scopo di alimentare la diversità cognitiva. Molti leader pensano che i giovani siano dei "fulmini con i computer" ma Apple costruisce team di sviluppatori intergenerazionali perché ritiene che la diversità d'età produca valore nei processi di innovazione. In fondo gli over 50 l'informatica non l'hanno appresa, l'hanno inventata. Per superare lo stereotipo "una donna che ha avuto dei figli non vuole fare carriera", imprese inclusive offrono ruoli in crescita in parallelo al congedo di maternità. Per includere in progetti strategici i neogenitori e rispettare il tempo personale Bnp Paribas e Lvmh in Francia vietano le riunioni dopo le 18. Per superare un modello prestazionale imperante, che vede nella genitorialità, nella cura della famiglia e nelle problematiche di salute un ostacolo insormontabile, American Express, Spotify e Unilever aiutano i loro manager a distinguere tra disponibilità e performance attraverso programmi di coaching che coinvolgono anche i neogenitori. Superando stereotipi sulle abilità personali nuove start up offrono alle imprese servizi di digital transformation erogati da consulenti con sindrome di Asperger.

Per promuovere un cambiamento culturale, teso all'elaborazione collettiva di un nuovo modello di leadership in Italia, **un ecosistema di imprese, associazioni non profit, università e scuole di management si è messo in movimento.** Il Comitato Global Inclusion – art. 3 ha chiamato a raccolta una comunità di organizzazioni impegnate nella promozione di un nuovo modello di leadership inclusiva. 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 chi non corrisponde per qualche motivo alle aspettative di coloro che, rispetto a una specifica caratteristica, sono la maggioranza. Le imprese, il Terzo settore e le agenzie educative sembrano le ultime comunità rimaste. Nella crisi dei partiti non stupisce che lavoratori, clienti e fornitori chiedano a queste organizzazioni di farsi animatrici di una trasformazione culturale. Le proteste e gli sconvolgimenti sociali degli anni pandemici hanno generato un punto di svolta per molte aziende nella valutazione delle strategie di sostenibilità. Il 74% delle persone si aspetta che il proprio datore di lavoro partecipi più attivamente nel dibattito culturale del giorno. Il numero di persone considerate altamente coinvolte aumenta dal 40% al 60% quando l'organizzazione decide di assumere un ruolo di cittadinanza attiva sulle questioni sociali contemporanee.

Il disastro pandemico ha contribuito ad ampliare la richiesta di inclusività. Le soluzioni ai problemi più complessi della ripresa richiedono che una vasta gamma di voci sia ascoltata, che proposte eterogenee siano prese in considerazione e che tutta la popolazione sia coinvolta nella ricostruzione. **Poiché il talento è la chiave per il rilancio dei paesi e delle loro imprese, allora il talento dovrebbe essere riconosciuto ovunque si trovi e dovrebbe essere protetto e sviluppato in qualsiasi forma si presenti.** Collegando e valorizzando il talento, possiamo prevedere e gestire meglio i cambiamenti che continuamente viviamo in un periodo storico complesso come quello che stiamo attraversando. Come la fenice la società ha bisogno di energia per accendere il fuoco e rinascere dalle ceneri. Dopo una grave crisi, non solo l'organizzazione e il lavoro delle persone possono essere salvate, ma l'esperienza può essere utilizzata anche per costruire insieme un'azienda più inclusiva e sostenibile. La nostra responsabilità non è solo quella di mantenere in vita le organizzazioni, ma di supportare le persone, i partner e le nostre società a trovare il coraggio di ricominciare e a valorizzare la loro unicità affinché possano diventare la forza trainante di una prosperità ritrovata.

1.2. Questione di feeling

Ci fidiamo maggiormente del contributo espresso da persone che per qualche ragione ci sono simili. Questa semplice constatazione ci impone di riconsiderare le valutazioni che spesso esprimiamo sulle persone nei luoghi di lavoro.

Questa mattina partecipo a una riunione nella quale dobbiamo prendere una decisione importante. Un collega alza la mano e dice di essere contrario alla decisione che stiamo prendendo. Argomenta punto per punto le ragioni per le quali propone di ridiscutere la questione. Stimolo molto questo collega. Penso che sia una persona coraggiosa e assertiva, capace di spiegare in modo analitico e puntuale le ragioni che lo portano a sostenere un punto di vista diverso sul tema. Un'ora dopo partecipo a un'altra riunione nella quale dobbiamo prendere un'altra decisione importante. Una collega alza la mano e dice di essere contraria alla decisione che stiamo prendendo. Argomenta punto per punto le ragioni per le quali ritiene fondamentale ridiscutere la questione. Ma proprio punto per punto, "perché lo sapete come sono le donne, no"? Questa collega poi "non sta mai zitta". I comportamenti agiti dal collega e dalla collega sono identici ma la percezione cambia in ragione del genere della persona che li agisce. Sappiamo apprezzare la quantità e la qualità del lavoro di persone che sono differenti da noi o raggiungono gli obiettivi in modo diverso? Quando deleghiamo un'attività pretendiamo che le persone siano dei nostri replicanti, soprattutto se sono individui con approcci differenti dal nostro dei quali ci fidiamo poco.

In ragione dell'identità dei nostri interlocutori siamo iniqui nella quotidianità. Siamo tutti consapevoli di questo processo: quante volte, prima di

alzare la mano e prendere la parola, ci chiediamo se la nostra idea sarà davvero ascoltata nel contenuto o sarà valutata in relazione alle nostre identità? La mia idea potrebbe essere ascoltata meno o in modo diverso perché sono donna, o perché sono senior e rappresento in azienda la “vecchia guardia”? O perché vengo da un’altra area del Paese in una nazione dove ancora persistono divisioni culturali tra nord e sud? O perché sono laureato in una disciplina diversa o semplicemente non sono laureato? O forse perché rappresento un dipartimento vissuto come ostile nel contesto? In un’impresa inclusiva le persone sentono di poter restituire un feedback o di offrire un loro contributo di idee sicure del fatto che i colleghi ascolteranno il contenuto del messaggio e non saranno influenzati nella valutazione dall’identità personale, sociale o organizzativa di chi parla. L’inclusione è la capacità di creare un ambiente di lavoro nel quale le persone si sentono coinvolte, rispettate, apprezzate e unite, in cui le persone possano portare la loro vera personalità, le loro idee, formazione e prospettive, al team e all’azienda.

| Escludere | Includere |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Io tratto tutti i miei collaboratori allo stesso modo. . | Mi chiedo se il mio modo di gestire le persone sia davvero equo. |

Ammettere l’esistenza dei pregiudizi inconsci è il primo passo per imparare a gestirli. Quando selezioniamo le persone o quando ne valutiamo il lavoro o le idee, o quando offriamo loro consigli o semplicemente decidiamo a chi chiedere un contributo di lavoro, prestare attenzione è vitale.

Un gruppo di ricercatori di informatica ha deciso di studiare il modo in cui si manifesta il pregiudizio di genere nelle comunità di sviluppo dei software. Le donne costituiscono una percentuale molto piccola della comunità di sviluppatori di software e il sessismo nel mondo tecnologico è stato ben documentato. I ricercatori hanno esaminato il comportamento degli sviluppatori di software su GitHub, una delle più grandi comunità di software open source al mondo. Nella ricerca si è dimostrato che i programmi scritti dalle donne hanno in effetti più probabilità di essere approvati dai coetanei rispetto a quelli scritti dagli uomini. Questo dato però si è dimostrato vero solo finché i loro coetanei non si sono resi conto che il programma era stato scritto da una donna.

Il bias è un giudizio non necessariamente corrispondente all’evidenza, sviluppato sulla base dell’interpretazione delle informazioni in possesso, anche se parziali o non connesse tra loro, che porta al rifiuto di considerare punti di vista alternativi. Se credo, consapevolmente o inconsapevolmente, che gli uomini siano più inclini a ruoli di leadership, svaluterò il contributo delle donne che saranno quindi costrette a lavorare di più per provare a ottenere, talvolta senza riuscirci, i medesimi riconoscimenti. Se “credo che le donne siano particolarmente emotive e piangono”, accetterò che si laureino

in medicina, ma se sceglieranno di diventare chirurghe potranno confrontarsi con un ambiente ostile nei fatti. Se credo che le donne siano per definizione più interessate alla famiglia che alla carriera, appena creano una famiglia e diventano madri nei fatti assegnerò loro ruoli operativi poco orientati allo sviluppo. Rispetto alla questione di genere si parlava un tempo del soffitto di cristallo che impediva alle donne di crescere nelle aziende. Le disparità sono state definite poi *amianto di genere*: meno visibili e più sottili sono talmente compenstrate nelle pratiche e nella cultura organizzativa (come l'amianto nei muri o sui tetti) che possono essere eliminate solo con una bonifica attenta. Perché le donne non riescono ad assumere ruoli di potere? O perché tanti uomini incompetenti diventano leader? Tomas Chamorro-Premuziz, della Columbia University, afferma che «quando i manager vengono selezionati per occupare posizioni di vertice gli stessi aspetti che consentirebbero di predire il loro fallimento, per esempio il narcisismo o l'eccessiva fiducia in sé stessi, sono comunemente scambiati per indicatori di potenziale o di talento per la leadership e persino esaltati». Paula Williams in una TED afferma, dopo la transizione da uomo a donna, di essere costantemente soggetta al cosiddetto *mansplaining*. Quando un uomo si rivolge a un altro uomo tende a percepirla come persona dotata di conoscenze sufficienti per interpretare un ruolo. «Non so se lo avevate già notato, ma da donna vieni trattata invece come se non sapessi di cosa stai parlando. E a un certo punto inizi a dubitare su quanto in effetti sai».

Le differenze sono un fatto. **Se ogni persona è unica e in quanto tale diversa dalle altre, possiamo identificare le tante identità che contribuiscono a definirla e che condizionano le sue relazioni con gli altri.** In ogni contesto sociale queste categorie possono risultare salienti in modo diverso: essere senior in un determinato contesto può assumere significati diversi rispetto a un altro. Il genere, l'età, il ruolo organizzativo sono immediatamente percepite dalle persone in azienda. Se questa è la punta dell'iceberg, riconosciamo che numerosissime sono le caratteristiche che contribuiscono alla definizione dell'unicità di ogni persona:

- per dimensioni personali ogni individuo differisce per valori, convinzioni, opinioni, inclinazioni individuali e personalità;
- per dimensioni interne si intendono quegli aspetti sui quali la persona non ha il controllo: l'età, l'etnia, il genere, l'orientamento sessuale e l'abilità;
- per dimensioni esterne intendiamo gli aspetti su cui le persone tendono ad avere una forma di controllo: lo stato genitoriale e matrimoniale, il reddito, il domicilio, le abitudini personali, la spiritualità, la formazione, l'esperienza lavorativa, le scelte estetiche di abbigliamento e il grooming;
- per dimensioni organizzative si intendono i ruoli organizzativi, le funzioni di appartenenza, l'anzianità di servizio, la sede geografica di lavoro, l'appartenenza al sindacato ecc.

Rispetto a ciascuna di queste dimensioni la persona può essere discriminata nella misura in cui una o più caratteristiche offuscano la percezione del suo valore.

La discriminazione è un comportamento che tratta le persone in modo diseguale secondo la loro appartenenza a determinati gruppi: “Se non sei dei nostri sei *out*”.

Gli stereotipi sono basati su credenze trasferite da genitori, colleghi, leader o altre voci del nostro contesto sociale di riferimento, media inclusi. Uno stereotipo è una credenza o un’immagine esagerata e distorta su una persona o su un gruppo nella forma di una generalizzazione che non ammette il riconoscimento di differenze individuali e personali. Un uomo e una donna ordinano al bancone di un bar un succo di frutta e una birra. A chi porgerà la birra il barista? All’uomo o alla donna? Senza una domanda diretta agli ospiti il rischio che la birra sia offerta all’uomo in modo automatico è piuttosto alto.

Quando parliamo di pregiudizio facciamo riferimento a una valutazione preconcepita, perlopiù negativa, di una persona o di un gruppo accompagnata da ignoranza, paura o odio. I pregiudizi sono il risultato di un processo psicologico complesso fondato sull’attaccamento a una stretta cerchia sociale. Esso è quindi riferito a persone che non appartengono al clan. Una volta che il pregiudizio è socialmente accettato, molte persone si conformano e lo interiorizzano per essere accettate dagli altri. In *Menti tribali* Jonathan Haidt sostiene che la morale crea sì vincoli di appartenenza ma può accecare i gruppi se diventa espressione di una comunità autoreferenziale. La mente umana, votata all’efficienza e alla semplificazione, resiste difficilmente alla tentazione di organizzare il continuo flusso di informazioni in categorie grossolane così da risparmiare tempo ed energie.

| Escludere | Includere |
|-------------------------|--------------------------------------------------|
| Mi piace: è uno di noi. | È interessante: proprio perché non è uno di noi. |

I principali bias nei luoghi di lavoro sono quattro: affinità, conferma, attenzione selettiva e benevolenza.

Il **pregiudizio di affinità**, di cui abbiamo già scritto, è la tendenza inconscia ad andare d’accordo con persone molto simili a noi: per questo diamo loro più fiducia.

Il pregiudizio di affinità può essere espresso in un’ampia gamma di contesti, tra i quali il reclutamento, l’assegnazione di un lavoro, la valutazione di un lavoro o semplicemente la scelta di andare a pranzo o a prendere un caffè con un collega. Sono tutti momenti informali apparentemente poco importanti che tuttavia sappiano quanto facciano la differenza nella quotidianità.