

# SE L'AZIENDA È INCLUSIVA SI LAVORA MEGLIO (E SI CRESCE DI PIÙ)

Secondo Deloitte le differenze stimolano l'innovazione del 20%, riducono i rischi del 30% e il flusso di cassa per dipendente (in un triennio) è 2,3 volte più elevato. L'identikit del manager che sa far valere le diversità

di **Luisa Adani**

La diversità è una ricchezza non solo sociale e culturale ma anche economica. Partendo da questo dato, confermato da più ricerche negli ultimi anni, le organizzazioni dovrebbero porsi l'obiettivo di valorizzare al massimo il contributo unico di persone differenti fra di loro per caratteristiche visibili (etnia, età, genere, apparenza fisica, abilità), invisibili (sessualità, religione, abilità) e di pensiero (formazione, istruzione, personalità, esperienze di vita) per poter dare così vita a un ambiente in cui ognuno possa sentirsi coinvolto, rispettato, apprezzato e parte di un gruppo. Un contesto che offra quindi un clima rispettoso e accogliente in cui ognuno possa giocare anche tutta la propria vera personalità offrendo il contributo al team e all'azienda.

## L'esperienza

Unipol da anni sviluppa proprio questa filosofia di gestione e sarà fra le aziende che testimonieranno il proprio approccio l'11 settembre a Bologna in occasione di «Global Inclusion - Generazioni senza frontiere» (vedi articolo sotto). «L'elemento portante della nostra policy è qualcosa che va ben al di là della sola tutela della diversità, il nostro obiettivo è la piena valorizzazione delle particolarità — commenta Maria Luisa Parmigiani, responsabile sostenibilità —. La di-

versità è un elemento strutturale nel mondo, non è certo un ostacolo, ma al contrario una ricchezza. Il nostro asset sono le persone che ci permettono proprio con i loro differenti sguardi e punti di vista di individuare, sviluppare e offrire ai nostri clienti servizi coerenti con i loro bisogni. La sfida è quindi cogliere le potenzialità e le caratteristiche distintive di ogni collaboratore — precisa ancora Parmigiani — offrendogli la possibilità di svilupparle in un ambiente che sappia accogliere il portato innovativo e in qualche verso dirompente di ognuno». Molti i progetti in cui l'azienda si cimenta con un cruscotto di comando che le permette di monitorare i dati e i risultati. Basti pensare che le perso-

ne con disabilità sono 500, praticamente una media impresa, tanto che per garantire la loro piena valorizzazione è stato nominato un disability manager. «Altro tema importante per l'azienda, al di là dei diversi progetti sul genere sviluppati da anni e anche in un ambiente maschile come il finanziario stanno iniziando a dare dei risultati interessanti — commenta Parmigiani — è la gestione di collaboratori di diverse fasce di età. Obiettivo è continuare a mantenere alta la motivazione dei senior e nel contempo offrire ai giovani possibilità reali di crescita, in una azienda la cui organizzazione è ancora verticistica».

Il concetto di diversità — sottolinea Deloitte che ha condotto diverse ri-

cerche sul tema — va oltre la dimensione demografica; l'obiettivo è acquisire una pluralità di sguardo e di pensiero. Pluralità che non si ottiene automaticamente creando un ambiente eterogeneo ma agendo con una leadership inclusiva in modo che tutti i membri del team sentano di essere trattati in modo rispettoso ed equo, siano valutati correttamente e quindi sviluppino senso di appartenenza. Se la diversità si abbina all'inclusione i vantaggi si moltiplicano.

## I numeri

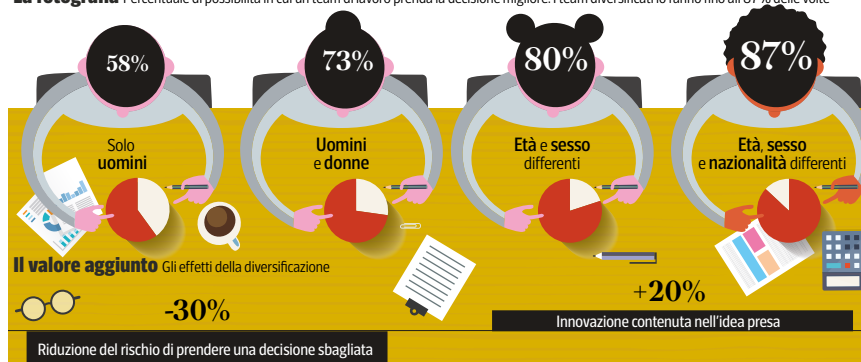
Secondo i dati raccolti le differenze di pensiero stimolano la creatività e migliorano la capacità d'innovazione

dell'azienda del 20%; permettono ai gruppi manageriali di identificare i rischi, riducendoli del 30%; genera flussi di cassa per dipendente 2,3 volte più elevati sui tre anni, potenziando la reattività di fronte ai cambiamenti e la capacità di implementare soluzioni. Oltre a ciò, la leadership inclusiva, migliora il clima aziendale e sviluppa del 17% la probabilità che i team abbiano fiducia nelle loro capacità.

Cosa fa un leader inclusivo? Deloitte ravvisa sei tratti, eccoli: si impegna per rendere la diversità e l'inclusione una priorità personale; è umile e sa ammettere i propri errori; è consapevole dei suoi pregiudizi e si impegna per la realizzazione di una meritocrazia; è curioso, aperto mentalmente e sa ascoltare; è sensibile e attento alle culture diverse dalla sua e sa adattarsi; presta attenzione alla diversità di pensiero e alla serenità psicologica.

Chiudiamo con sei consigli, sempre di Deloitte, a un manager che desidera essere inclusivo: chiedi feedback per sapere come sei percepito, specialmente da persone diverse da te e racconta una narrazione avvincente ed esplicita sul perché essere inclusivi è importante per te e per il business; cerca la differenza: dai alle persone con le quali ravedi minori affinità la possibilità di esprimersi; controlla il tuo impatto: stai ottenendo le risposte attese? Chiediti infine anche se c'è chi trova il tuo modello di ruolo così efficace che lo fa suo.

**La fotografia** Percentuale di possibilità in cui un team di lavoro prenda la decisione migliore. I team diversificati lo fanno fino all'87% delle volte



Fonti: Deloitte; Juliet Bourke, «Which two heads are better than one?»; «How diversity team create breakthrough ideas and make smarter decision (Australian Institute of Company Directors)» Ppara

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## La manifestazione di Bologna sul «Global inclusion»

# Matrix e gli algoritmi per imparare dai successi degli altri

Se non includi, escludi; non c'è alternativa e il mondo in cui viviamo è un crogiolo di differenze. È una convinzione ancora prima che una sensibilità che molte aziende stanno acquisendo, raccogliendo forse prima della società stessa la ricchezza di una realtà plurale.

Saranno i principi della responsabilità sociale, saranno le logiche organizzative e di marketing ma ormai è chiaro: è una logica miope ridurre a un monocoloro culturale le organizzazioni o limitarsi ad unico punto di vista. Bastino due evidenze. I clienti e stakeholders a cui le aziende si rivolgono sono «diversi», «diverso» deve essere quindi lo sguardo per rispondere alle loro necessità e richieste. L'innovazione e la creatività — è dimostrato e insegnato — nascono in contesti in cui è sollecitato lo scambio di posizioni. L'inclusività va quindi coltivata e valorizzata e rimossi gli ostacoli, anche nel mondo produttivo e della formazione. L'eterogeneità — di cultura, di genere, di



### Lavoro

Chiara Romersa, direttrice dell'evento e partner di Newton (la realtà che ha organizzato la manifestazione nel capoluogo emiliano)

formazione, di salute, di abilità, di caratteristiche fisiche — è un'opportunità e una leva nella creazione del valore. Da questo punto di vista, la tutela delle differenze, sancita dalla nostra Costituzione, è opportunità di inclusione.

Su questo presupposto si basa la manifestazione che si svolgerà l'11 settembre, a Bologna, Global Inclusion, Generazioni senza frontiere» (promossa dal Comitato Global Inclusion - Art. 3, in collaborazione con Insieme per il Lavoro) che chiama a raccolta imprese, associazioni e università per sostenere il valore dell'inclusione e per sviluppare modelli e presentare best practice in grado di superare pregiudizi e stereotipi consapevoli e inconsapevoli che pongono delle barriere.

Uno sguardo sulla diversità che oltre a essere etico è anche economico. «L'articolo 3 della Costituzione rivela la sua sorprendente modernità nel guidarci a trovare una rotta in un tempo e in un Paese segnati profondamente dal rancore e dalla paura — commenta Luigi

bal Inclusion Art. 3, esperto del Terzo Settore e già sottosegretario al Lavoro nei governi Renzi e Gentiloni —. Il mondo produttivo guarda troppo spesso alla tecnologia come a un elemento salvifico, mentre la vera trasformazione poggia su modelli e pratiche di innovazione sociale. Le aziende che vogliono cogliere, ascoltare e agire un reale cambiamento devono necessariamente essere inclusive. Da questo punto di vista è necessaria una contaminazione fra non profit e profit».

«Con la nostra manifestazione — commenta Chiara Romersa, direttrice dell'evento e partner di Newton (la realtà che ha organizzato la manifestazione) — osserviamo tutte le diversità considerando le specifiche peculiarità di ognuna e chiamando a raccolta l'ecosistema italiano dell'inclusione nei luoghi di lavoro per sostenere l'integrazione fra queste e il mondo delle aziende che, dal nostro osservatorio, sembrano più aperte della società che le circonda». La ragione — commenta

mano e altre osservano l'impatto diretto che un contesto eterogeneo ha sul business.

La manifestazione è organizzata in diversi panel, fra questi «Il mito della purezza: l'alleanza profit e non profit», ma è anche articolata in hub creativi per consentire ai partecipanti di affrontare i temi dell'inclusione con una metodologia interattiva. È il caso de «La gabbia dei filtri» che con gli algoritmi lavorerà sui pregiudizi inconsapevoli, «L'oracolo di Matrix» gioco sul valore della conoscenza, «La camera dell'eco», attività sulla disputa felice, «Get There» per scoprire quali sono i nostri pregiudizi nascosti. Un'area specifica ospiterà anche desk di imprese impegnate in strategie inclusive, di organizzazioni non-profit e di realtà culturali che saranno a disposizione del pubblico per illustrare le loro best practice e per attività di networking. La partecipazione è gratuita (iscrizioni su [www.global-inclusion.org](http://www.global-inclusion.org))

L. Ad.