



COMPETENZE



INCLUSIONE. Le strategie competitive fondate sul diversity

Come scegliete i talenti?

Pregiudizi e stereotipi impediscono alle organizzazioni di utilizzare al meglio tutto il potenziale a disposizione, frenandone la crescita nel mercato globale

Inclusione e innovazione: ecco il nuovo binomio per crescere. Come può comprendere un mercato internazionale e plurale un team di dirigenti, laureato nelle medesime università e discipline, uniforme nelle convinzioni e nello stile estroverso, che sia quasi tutto composto di italiani, quarantenni, maschi, eterosessuali, perfettamente abili? Un orientamento globale porta le migliori aziende a considerare le ragioni dell'inclusione come la nuova, fondamentale, leva competitiva.

Un caso tipico

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.

I luoghi comuni ancor dominanti

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

COMPETENZE



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».

L'illusione della scelta più comoda

La direzione risorse umana 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 economia 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.

Chi fa la differenza e perché

Le Apple, Intel, Procter&Gamble, Walt Disney e molte altre aziende hanno ricevuto i pareri più positivi dai propri dipendenti e sono fra le società 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 diffusi dalla consueta cultura dominante per rispondere alle priorità di 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. Diventa una priorità, quindi, comprendere su un piano concettuale e pratico come far crescere il business, attraverso una strategia di inclusione globale finalizzata allo sviluppo di servizi e prodotti per i mercati.

Il mercato non aspetta

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 età, storia personale, famiglia di origine, azienda o funzione di provenienza, livello gerarchico e ruolo attuale, formazione, lingue parlate, circostanze personali, stato familiare, estetica, abilità, stato di salute, introversione o estroversione, credo, pensiero, nazionalità, etnia, genere, orientamento affettivo-sessuale, identità ed espressione di genere, eccetera, 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, ad esempio, il problema non sono solo le quote rosa o la reputazione d'impresa: sappiamo che è a rischio la capacità competitiva dell'or-



COMPETENZE

Se è vero che...

«Se è vero che è il talento 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 prevedere e a gestire i cambiamenti che continuamente si presentano, in un tempo veloce e complesso come quello in cui viviamo». Così, **Ivan Scalfarotto**, fondatore di Parks, nella prefazione di *Global Inclusion*. Le aziende che cambiano: strategie per innovare e competere, di Andrea Notarnicola (FrancoAngeli, 2014).

Vlog "Inclusion for Innovation" dedicato al libro: www.notarnicola.net



valorizzazione dei punti di forza dell'impresa si unisce l'apertura a nuove opportunità in termini di apprendimento e scoperta. Per poter giocare su diversi mercati, attraverso un servizio diverso per consumatori in tutto il mondo, l'azienda ha deciso di voler essere un leader globale nell'inclusione. Si tratta di una strategia di breve, medio e lungo periodo insieme: «Alla P&G ci siamo impegnati nella diversity & inclusion per creare marchi e prodotti che migliorano la vita dei consumatori nel mondo, ora e per le generazioni a venire».

Ricerca EbtP - European Business Test Panel (188 aziende Ue dichiaravano nel 2008 un'agenda di diversity)

Area di attività che traggono beneficio dall'innovazione derivata dalla diversity	
Reclutamento	61%
Customer service	58%
Sviluppo nuovi prodotti	49%
Formazione	45%
Ingresso in nuovi mercati	42%
Processi manageriali	40%
Coinvolgimento stakeholders	39%

Benefici dell'innovazione derivate dalla diversity secondo le aziende che hanno preso parte alla ricerca	
Offrire molteplici prospettive su strategie e operations	82,1%
Comprendere nuovi mercati e clienti	92,9%
Generare nuove idee	89,3%
Sinergia potenziale da diverse combinazioni di idee	78,6%
Generare efficienze organizzative	67,9%
Generare profitti	60,7%
Coinvolgimento stakeholders	39%

ganizzazione 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. Per poter comprendere l'evoluzione dei bisogni impliciti, espliciti e latenti dei clienti attuali e potenziali, Procter&Gamble segue un principio semplice: le persone che lavorano in azienda devono riflettere la pluralità dei consumatori e dei mercati nei quali l'azienda vuole vincere. Questa strategia globale di *diversity* e inclusione è stata inaugurata nel 2010 ed è stata intesa come processo di miglioramento continuo: alla

L'effetto del diversity nei top performer

Negli ultimi 10 anni le 50 imprese globali Usa top nella gestione della diversity hanno ottenuto risultati migliori: più alti del 22% nel Dow Jones Industrial Average, e del 28% al Nasdaq, secondo Catalyst. McKinsey & Company ha misurato l'effetto della diversity negli Stati Uniti, in Francia, Germania e Regno Unito: le aziende classificate nel quartile superiore per diversity degli executive hanno ottenuto già nel 2012 ritorni sul capitale più alti del 53% e margini Ebit superiori maggiori del 14%, in media, rispetto alle altre. Le aziende dove le donne sono parte del board hanno ottenuto risultati migliori del 26% rispetto a quelle dotate di board monogenere maschile negli ultimi 6 anni in termini di prezzo delle azioni, Roe, valore contabile e crescita media. Una forza lavoro diversificata e inclusiva genera risultati superiori per livello di collaborazione in team (+57%), produttività delle persone (+12%), retention (+19%). Il Center of Talent Innovation, un Think Tank degli Stati Uniti, ha condotto alla fine del 2012 una ricerca coinvolgendo 40 aziende globali, 160 leader e 1.800 dipendenti di aziende globali. Rispetto alle aziende che hanno una forza lavoro relativamente omogenea, nelle organizzazioni inclusive sale del 70% la probabilità che i suoi dipendenti dichiarino di aver conquistato un nuovo mercato negli ultimi 12 mesi. Una ricerca condotta dall'Università Castilla la Mancha, pubblicata nel 2013, ha dimostrato che in un contesto tecnologico il bilanciamento tra donne e uomini è un elemento critico rispetto alla crescita di competitività e alla promozione di innovazione radicale (sample 4277 aziende).

COMPETENZE



La cooptazione non funziona più

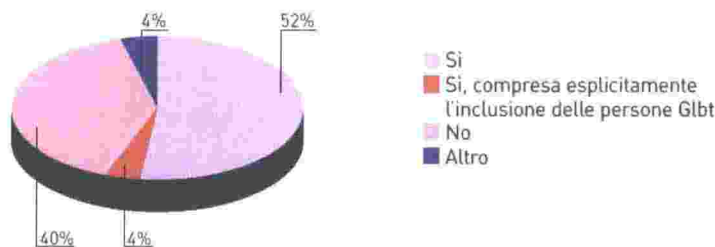
Attraverso suggestioni tratte dal reale, comprendiamo che l'inclusione e il cosiddetto *diversity management* non sono più intese come questioni di "pari opportunità", come un *nice to have* per "signore della comunicazione", secondo uno stereotipo riduzionista che ancora porta alcune aziende a consegnare i temi culturali alle enclaves 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, in diversi settori di business e in diversi mercati, abbiamo 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, anche senza addentrarsi nella teoria manageriale, avranno certamente sperimentato nella loro esperienza professionale l'impatto nefasto della cooptazione tipica dei clan chiusi sulla competitività e sulla sostenibilità di un business. 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.

Chi regna il passo in Italia

Nel 2014 Sda Bocconi ha presentato una survey realizzata dal Diversity Management Lab: solo il 23% delle imprese italiane mette in campo pratiche organizzative per l'inclusione. In questo quadro collochiamo 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, bisessuali

Valutazione delle performance

Il sistema di misurazione delle performance prevede obiettivi di "global inclusion"?



Fonte: Parks Gblt Diversity Index in Italia, 2014

Global Inclusion: Miglioramenti delle Performance

Gli imprenditori e i manager di 188 aziende hanno evidenziato miglioramenti delle performance nelle seguenti aree:

- 61% reclutamento
- 58% servizio clienti
- 49% sviluppo nuovi prodotti
- 45% formazione
- 42% ingresso nei nuovi mercati
- 40% processi manageriali
- 30% coinvolgimento degli stakeholder

Fonte: European Business Test Panel

e transessuali (Gblt, 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. Sono soci di Parks: Ikea, Ibm, Microsoft, Barilla, Deutsch Bank, Telecom Italia, Johnson&Johnson, Clifford Chance, Citi, Consoft Sistemi, Lexellent, Lilly, Roche, Linklaters, Costa, Newton, Barclays, Vector e l'Associazione Italiana Direttori del Personale.

An.N.