

[HOME PAGE](#)[L'ASSOCIAZIONE](#)[I GRUPPI](#)[GLI EVENTI](#)[IL CONGRESSO](#)[LE ATTIVITA'](#)[AREA MEDIA](#)[I PARTNER](#)

Global inclusion

autore, *Andrea Notarnicola*

Franco Angeli editore, Milano, 2014

Pubblichiamo qui di seguito l'introduzione al volume di Andrea Notarnicola, di particolare interesse nel dibattito sul diversity.

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 una 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 una 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 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". E' 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 una 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 avvicendano 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.

Le 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 una 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 una impresa agli occhi delle

Presentazione
La rivista
Ricerca articoli
Filo diretto con la redazione

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 una 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 una 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'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 una evidente provocazione diciamo "virili", tesi a sostenere cioè il nerbo e la competitività d'impresa in un mondo complesso. Nella ricerca ed anche nell'esperienza di questi anni di crisi, vissuta in prima linea in diversi settori di business e in diversi mercati, ho compreso quanto una 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** 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 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.

Nella **terza parte** i lettori più interessati alle pratiche di formazione e comunicazione interna troveranno alcuni spunti di intervento per attività di cambiamento culturale nelle imprese rispetto ai temi dell'inclusione globale.

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.

Nessun commento