



DIVERSITY

L'irresistibile ascesa dell'inclusione

È giusta. Tutti la vogliono. E fa fare più utili.

di Odile Robotti

L'INCLUSIONE HA ROTTO GLI ARGINI: uscita dall'angusto perimetro in cui era stata confinata per anni, ha conquistato un posto d'onore in tutti i tavoli che contano. Per capire cosa ci sia dietro a questa irresistibile ascesa, occorre ripercorrerne le tappe.

Profezie che si auto-avverano. Un tempo, quando l'inclusione se ne stava ancora reclusa in ambiti ristretti, si riteneva che la meritocrazia fosse la strada maestra per includere chi valeva, cioè che bastasse assicurare a tutti uguaglianza di trattamento, a parità di merito. Questa tesi, però, aveva tre problemi di fondo che finirono per segnare la sorte. Il primo è che essere realmente imparziali non è facile come sembra: le nostre aspettative e i nostri pregiudizi (molti dei quali inconsci) ci fanno dare segnali di incoraggiamento o di disapprovazione che gli interlocutori colgono anche se impercettibili. La ricerca ha ampiamente confermato che condizionano chi li riceve: i riscontri positivi e negativi, dopo un po', creano la loro stessa realtà (il fenomeno è noto come *Effetto Pigmalione*¹).

La formula del merito conteneva un errore. Il secondo problema è che, anche ammettendo di riuscire ad essere imparziali, trattare tutti allo stesso modo rafforza lo *status quo*: chi parte svantaggiato, infatti, quasi sempre perde terreno perché fatica a intercettare le opportunità che servo-

no a dimostrare il proprio valore o anche, semplicemente, ad apprendere e crescere. Viceversa, chi parte con qualche vantaggio, grazie a questo, attira su di sé le opportunità, migliorando la posizione iniziale (questo fenomeno è noto come *Principio di Matteo*²). L'errore era nella formula utilizzata, in base alla quale il merito era semplicemente uguale al talento, mentre in realtà è uguale al talento moltiplicato per le opportunità (e sappiamo cosa succede a un prodotto quando uno dei moltiplicatori è basso o nullo). *Equality is not equity* cattura bene l'idea: l'uguaglianza da sola non realizza l'equità.

La ricetta per una buona meritocrazia. Il terzo problema è che la meritocrazia riflette l'idea di merito di chi ne ha stabiliti i criteri, cioè dei leader. Questo meccanismo, se non si fa attenzione, favorisce chi assomiglia alla leadership attuale e svantaggia i "diversi". Per avere una meritocrazia inclusiva, non basta applicarne rigorosamente i criteri, occorre che questi siano vagliati con altrettanta rigore conservando solo quelli che servono realmente, per non escludere o svantaggiare selettivamente intere categorie di persone senza ragione.

La mano invisibile della meritocrazia mostra i propri limiti. Alla luce di queste considerazioni, l'idea di realizzare l'inclusione affidandosi solamente alla mano invisibile della

¹ Noto anche come effetto Rosenthal, sancisce che, se una figura di autorità, come un insegnante o un capo, trattano in modo diverso dagli altri l'allievo o il collaboratore sulla base di una ipotesi di valore della persona, questa interiorizzerà il giudizio e si comporterà di conseguenza. Il circolo virtuoso o vizioso che ne deriva fa sì che l'ipotesi di partenza crei nel tempo la propria stessa realtà avverando la "profezia".

² Il Principio di Matteo, che prende il nome dal versetto dell'evangelista Matteo della Parabola dei Talenti ("Poiché a chiunque ha sarà dato di più, e avrà abbondanza; ma a chi non ha sarà tolto anche quello che ha") fu proposto per la prima volta dal sociologo Robert Merton che spiegò come un vantaggio iniziale attiri trattamenti di favore che si accumulano al beneficio di partenza. Malcom Gladwell, nel suo libro *Fuoriclasse*, ha portato vari interessanti esempi di questo principio.



Secondo uno studio Deloitte, le organizzazioni con culture inclusive sono sei volte più innovative e agili delle altre.

meritocrazia-aggiustatutto fu abbandonata e, di conseguenza, l'inclusione, non venne più considerata un *by-product* della meritocrazia. Questo le permise di proclamare la propria indipendenza e reclamare per sé maggiore status, trasformando anche la propria denominazione da D&I, cioè *Diversity and Inclusion*, in DEI, cioè di *Diversity, Equity and Inclusion*, a significare che l'equità è strumento indispensabile dell'inclusione. Questa "annessione" dell'equità aprì la strada alle conquiste successive.

L'inclusione mangia la cultura a colazione. Forte del proprio successo, l'inclusione, che precedentemente era semplice "diritto di partecipazione", avanzò una nuova pretesa: accogliere i "diversi" senza richiedere loro (né esplicitamente né implicitamente) di omologarsi per preservare la loro preziosa diversità. La mossa è astuta perché alza l'asticella rendendo più complesso realizzare l'inclusione. Inoltre, attira nella propria orbita aspetti culturali, come il

rispetto per gli altri e il senso di appartenenza all'organizzazione. In pratica, detta alla cultura organizzativa le condizioni alla propria realizzazione. Se è vero che la cultura mangia la strategia a colazione, l'inclusione, mangiandosi la cultura, si pone in cima alla catena alimentare. Un re-branding, sancisce questa ulteriore espansione: l'inclusione inizia a farsi chiamare DIBER (*Diversity, Inclusion, Belonging, Equity and Respect*).

Follow the money. Mentre conquistava sempre più spazio nelle organizzazioni, l'inclusione ne acquisiva altrettanto nella mente dei CEO e nei piani industriali. Le buone intenzioni c'entrano solo in parte, risultava invece determinante l'evidenza, sempre più schiacciante, della relazione tra inclusione e profittabilità. Il recente rapporto di McKinsey dal titolo *Diversity Wins: How Inclusion Matters*³, conferma i precedenti (l'indagine fu iniziata nel 2014): avere

3 McKinsey&Co, *Diversity wins: How Inclusion Matters*, 2020.

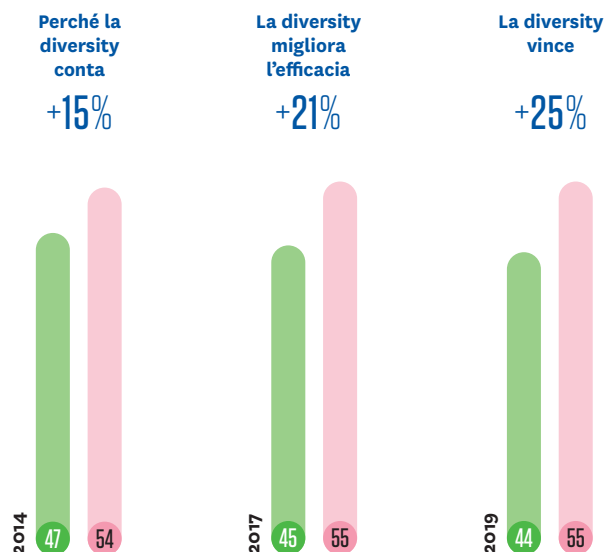
IL VANTAGGIO DELLA DIVERSITY NEL GRUPPO DIRIGENTE

Probabilità di maggiore performance finanziaria, %

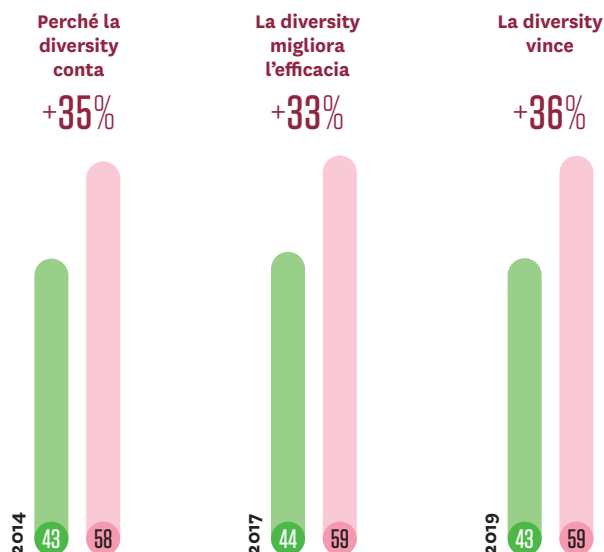
● Quartile inferiore

● Quartile superiore

PER DIVERSITÀ DI GENERE



PER DIVERSITÀ ETNICA



Fonte: *Diversity wins: How Inclusion Matters*, maggio 2020

Cinque provocazioni per riflettere sull'inclusione

Questione	Provocazione
Come misuriamo la diversità? Usare solo le dimensioni classiche (per esempio il genere, la razza, l'orientamento sessuale) è limitativo perché sappiamo che molte altre differenze influenzano l'accettazione e le possibilità di carriera delle persone nell'organizzazione. Per esempio le caratteristiche della personalità, i percorsi di carriera seguiti, i settori di provenienza.	Le persone nella vostra organizzazione o unità organizzativa sono omogenee per alcuni tratti, per esempio, sono persone estroverse e orientate alla relazione? Può essere che stiate sopravvalutando il vostro grado di inclusione.
Quando selezioniamo le persone sulla base del "fit" con l'organizzazione, che criteri usiamo? Se sono troppo numerosi e includono stili di pensiero e di comunicazione, comportamenti e <i>mindset</i> , vi è il rischio di cercare cloni (di noi stessi o della leadership attuale) e creare una mono-cultura. Molto meglio selezionare sulla base dei valori fondamentali dell'organizzazione e delle competenze possedute o acquisibili.	Nelle selezioni, iniziate a cercare proprio le persone che non sono in "fit" dal punto di vista degli stili, dei comportamenti e dei <i>mindset</i> per acquisire diversità.
Cosa sappiamo dell'employee inclusion journey? Sappiamo, in ogni <i>touch-point</i> rilevante, cosa succede e cosa percepiscono i dipendenti diversi da noi, che emozioni provano e se sentono di appartenere all'organizzazione?	Provate a comprendere meglio l' <i>inclusion journey</i> con i diretti interessati, avendo cura di creare una situazione in cui possano esprimersi liberamente e usare la tecnica appropriata.
Facciamo abbastanza per supportare la speak-up culture? Chi è diverso ha più probabilità di essere in disaccordo con l'opinione prevalente e spesso ha più timori nel farsi sentire. Se non lo incoraggiamo con decisione, potremmo perderci qualcosa d'importante (oltre ad avere una persona scontenta e poco ingaggiata).	Assicuratevi di incoraggiare la <i>speak-up</i> culture ogni giorno con azioni concrete: non basta non censurare chi dissente, occorre incoraggiare le persone a esprimersi e insegnare come farlo in modo motivato, costruttivo e assertivo (chi non è in grado di far sentire efficacemente la propria voce finisce per tacere o essere ignorato).
Insegniamo ai dipendenti a lavorare con persone diverse? Sta emergendo una nuova dimensione dell'intelligenza, detta <i>collaborativa</i> (il cui quoziente si indica con CQ), particolarmente rilevante quando si lavora con persone diverse.	Aiutate le persone a svilupparla: contare che la sviluppino spontaneamente, anche nel fortunato caso in cui ci riescano, richiede molto più tempo.



DIVERSITY

un leadership team diversificato correla positivamente con la probabilità di ottenere risultati economici migliori (si veda la figura). Questo dato da solo sarebbe bastato ad assicurarne le fortune, ma vi si aggiunse anche altra favorevole evidenza. Emerse, infatti, che l'inclusione proietta un'ombra lunga propizia perché favorisce l'innovazione.

Innovazione rima con inclusione. Le organizzazioni con culture inclusive sono sei volte più innovative e agili, secondo un recente rapporto di Deloitte⁴ che conferma studi precedenti⁵. La prima spiegazione è che team diversificati riescono a captare un maggior numero di bisogni di mercato non ancora soddisfatti (come se avessero tante antenne puntate in tutte le direzioni). In secondo luogo, nei gruppi poco omogenei l'apertura mentale dei membri è maggiore perché hanno imparato, ascoltando le loro diverse esigenze, che non si può sottovalutare un'idea nuova semplicemente perché non se ne sente personalmente il bisogno (è come se le antenne di cui sopra fossero anche più grandi). Infine, i "diversi" sono un antidoto naturale al *groupthink*⁶ e ad altri "patogeni" che attaccano i processi decisionali. Infatti, dato che nei gruppi poco omogenei non si può dare quasi nulla per scontato, si è costretti ad articolare meglio le proprie ragioni e a discutere con maggior rigore.

Nuovi lavoratori cercansi. Anche la demografia ha fatto la sua parte nel dare una mano all'inclusione. Stando alle previsioni dell'OCSE⁷, a causa della denatalità, il numero di persone over-50 inattive o pensionate arriverà a 58 per ogni 100 lavoratori nel 2050. Per contrastare il fenomeno, occorrerà includere lavoratori in gran parte "diversi", per esempio le donne (in Italia l'occupazione femminile è al 50%), i pensionati stessi (con formule adattate alle loro esigenze) e gli immigrati. La forza lavoro risultante sarà quindi molto più variegata dell'attuale, richiedendo a tutti capacità avanzate di inclusione. *Et voilà*: l'inclusione conquista il proprio spazio anche tra le competenze fondamentali del XXI secolo.

4 Juliet Bourke e Bernadette Dillon, "The inclusion revolution", *The Deloitte Review*, Issue 22, January 2018.

5 Sylvia Ann Hewlett, Melinda Marshall e Laura Sherbin, "How Diversity Can Drive Innovation", *Harvard Business Review*, 2013; Rocio Lorenzo et.al, *The Mix that Matters*, BCG, 2017.

6 Il *groupthink* si verifica nei gruppi omogenei perché i membri, per evitare confronti e conflitti, sono portati a raggiungere il consenso senza adeguate analisi.

7 OECD, *Working Better with Age*, 2019.

L'inclusione è una strategia blue ocean. Perfino il *talentismo* è diventato un vento di coda. Se si sposa l'idea che il fattore scarso e critico per il successo sia ormai il talento, più del capitale, le organizzazioni devono fare di tutto per procurarselo. Ed ecco che l'inclusione, permettendo di attingere a ricchi bacini di talento ancora poco esplorati, si offre come promettente strategia *blue ocean*⁸, in contrapposizione alla *guerra dei talenti*, quintessenza della strategia *red ocean*.

I diversi sono i canarini nella miniera. Mancava un ultimo tassello, che prontamente è stato inserito: l'inclusione si è anche affermata come *marker* dello stato di salute della cultura organizzativa. I "diversi" sono, infatti, come i canarini nella miniera: quando non sono inclusi, ci sono quasi sempre problemi nell'aria. Una cultura poco inclusiva è di solito poco orientata all'ascolto, scarsamente tollerante del dissenso, incline a premiare le risposte convenzionalmente giuste più che quelle innovative, propensa a censurare gli errori anziché ad usarli per apprendere e poco interessata al benessere e all'ingaggio delle risorse. Tutte condizioni che, se non diagnosticate tempestivamente, rendono la prognosi infausta.

ORMAI AFFERMATA come *kingmaker* della cultura organizzativa, *business imperative* e molto altro, ci si domanda a cos'altro possa aspirare l'inclusione. Come una diva, lei dichiara che vorrebbe solo smettere di attirare tanta attenzione ed essere considerata normale. Non fatevi ingannare da questa apparente modestia: se riuscirà in questa impresa sarà il segno inequivocabile che ha conquistato definitivamente le nostre menti. ☺



ODILE ROBOTTI è amministratore unico di Learning Edge srl (<https://www.learningedge.it/>), una società specializzata nell'ottimizzazione del talento organizzativo e nella formazione. È molto attiva sui temi dell'inclusione e della diversità, in particolare legate al genere (www.leadershipfemminile.com) e all'età. Autrice dei libri *Il talento delle donne* (Sperling & Kupfer, 2013) e *Il magico potere di ricominciare* (Mind Edizioni, 2019).

8 Nel libro *Blue Ocean Strategy* (2005) gli autori, W.Chan Kim e Renée Mauborgne, mettono a confronto due strategie: quella dell'oceano blu che cerca spazi di mercato incontrastati e quella dell'oceano rosso che compete negli spazi esistenti.