

S A G G I G I U N T I

PSICOLOGIA

Andrea Laudadio

Nessuno escluso

La forza della diversità
per risolvere problemi complessi
nella vita e sul lavoro



Ringraziamenti

Devo più di un semplice grazie alle persone che – durante la stesura del libro – mi hanno fornito un punto di vista alternativo al mio, regalandomi la “diversità” di cui avevo bisogno. Sono molto riconoscente a chi leggendo (e rileggendo) le bozze di questo libro mi ha stimolato con critiche e suggerimenti: Marco Carusi, Daniela De Pasquale, Ilenia Deriu, Francesca Funaro, Martina Gonnella, Salvo Messina, Sandra Moretti, Elena Notarantonio, Natalia Palleri, Andrea Rubera, Annamaria Salzano, Gaia Spinella e Roberto Vacca. A tutte e a tutti loro un sincero ringraziamento per il tempo speso ad aiutarmi.

È vietata la riproduzione dell'opera o di parti di essa con qualsiasi mezzo, se non espressamente autorizzata dall'editore.

www.giuntipsy.it
www.giunti.it

© 2022 Giunti Psychometrics S.r.l.
via Fra' Paolo Sarpi 7/A, 50136 Firenze – Italia

Prima edizione: luglio 2022



Stampato presso Rotolito S.p.A. – Pioltello (MI)

Indice

Introduzione	9
1. La forza dell'inclusione	19
<i>Premessa: l'inclusione</i>	19
<i>Le aziende inclusive funzionano meglio</i>	28
<i>Giustizia ed equità</i>	36
<i>Inclusione e Diversity Management (DM)</i>	44
2. L'era delle aziende inclusive	55
<i>Premessa: dal "posto giusto" all'azienda giusta</i>	55
<i>Generazioni e inclusione</i>	55
<i>La Generazione Z</i>	57
<i>Ranking delle aziende più ricercate dai giovanissimi</i>	62
<i>Le sfide della parità</i>	63
<i>Sostenibilità e inclusione</i>	75
<i>I rischi dell'esclusione</i>	81
3. Global inclusion	89
<i>Premessa: diffondere la cultura dell'inclusione in azienda</i>	89
<i>Etichette, pregiudizi e stereotipi</i>	93
<i>Il linguaggio inclusivo</i>	100
<i>Come costruire un linguaggio inclusivo</i>	107
<i>Il fenomeno della Cancel Culture</i>	111
<i>L'ascolto inclusivo</i>	112
<i>Psico-sociologia dell'esclusione</i>	117

<i>Aziende e processi inclusivi: come favorire le politiche di inclusione</i>	122
<i>L'importanza di un D&I Manager: genesi e funzioni del profilo</i>	132
4. Teorie, pratiche e strumenti per l'inclusione	137
<i>Premessa: l'uguaglianza da sola non realizza l'equità</i>	137
<i>Le teorie dell'inclusione e il Diversity Management</i>	143
<i>Diritti umani e inclusione</i>	150
<i>Disabilità</i>	151
<i>Cultura plurale: multi-etnica, multiculturale e multireligiosa</i>	154
<i>Genere</i>	159
<i>Esperienze di successo nell'inclusione organizzativa</i>	166
<i>Quando l'inclusione diventa uno stile di vita: la Città interculturale</i>	169
<i>I vantaggi del DM in una logica win-win</i>	172
5. Politiche aziendali per l'inclusione	175
<i>Premessa: costruzione di politiche aziendali per la promozione di un setting inclusivo</i>	175
<i>Etica organizzativa e trasparenza organizzativa</i>	176
<i>Vision, mission e purpose per favorire l'inclusione in un'azienda fondata sull'equità organizzativa</i>	179
<i>Le pratiche e la politica inclusiva</i>	189
<i>Quali sono le competenze per l'inclusione</i>	197
<i>Leadership inclusiva</i>	201
<i>Il D&I Manager</i>	208
<i>Il percorso di costruzione di un'azienda inclusiva</i>	212
Appendice. Il viaggio di TIM verso l'inclusione	219
Bibliografia	245

*A tutte e a tutti coloro
che renderanno questo libro
vecchio e inutile,
il prima possibile.*

Introduzione

Ciascuna e ciascuno di noi è stato escluso almeno una volta nella sua vita. Se chiudiamo gli occhi, riusciamo a ricordarci le emozioni, il dispiacere, in alcuni casi il forte dolore che abbiamo provato nell'essere esclusi, quando altri hanno deciso al posto nostro se potevamo o meno far parte di quel momento.

Se utilizzeremo quel dolore per trasformarlo in rabbia lo avremo sprecato. Se saremo capaci di trasformarlo in qualcosa di più grande, nell'impegno per noi e per altri a non far capitare più una cosa del genere, allora avremo – veramente – compreso il significato più profondo del concetto di “inclusione”.

Oggi, viviamo in un mondo dove i problemi sono sempre più complessi e richiedono soluzioni a loro volta sempre più articolate. Le soluzioni efficaci a problemi complessi non richiedono soltanto conoscenze più vaste, ma anche una pluralità di punti di vista che possano rendere efficace quella soluzione. Una risposta “al singolare” a un problema non è più una buona risposta, servono risposte “plurali”, oserei dire “corali”. Questo significa che la differenza, la diversità all'interno di un gruppo, non è più vista come un problema, ma come una parte essenziale della soluzione ai problemi.

Per questo motivo, le aziende, grandi o piccole, che competono su mercati aperti e complessi hanno capito che il problema non è più integrare la diversità, ma attrarla, aumentarla e valorizzarla. La diversità di cui un'azienda è portatrice diventa un asset, il cui valore è direttamente proporzionale alla sua capacità di risolvere problemi e competere sui mercati. In ragione di ciò, al mondo delle Risorse Umane è chiesto con urgenza crescente di

agire per promuovere politiche e strumenti di inclusione, tutela e sviluppo della diversità in azienda.

A chiederlo sono gli stessi lavoratori. È quanto emerge dalla ricerca del Randstad Employer Brand 2021¹ (vedi Figura 1) sulla base della più completa e rappresentativa indagine globale sull'employer branding (reputazione delle aziende come datori di lavoro). Secondo i lavoratori italiani, i fattori più importanti per un datore di lavoro sono il bilanciamento tra vita privata e professionale (indicato dal 66% degli intervistati) e l'atmosfera di lavoro piacevole (64%), seguiti da retribuzioni e benefit competitivi (61%), sicurezza del posto di lavoro (58%), visibilità del percorso di carriera (54%).

L'inclusione è passata dal 16° posto del 2019 al 13° del 2020 e del 2021, con un 36% dei rispondenti (*vs* 35% della media europea) che lo considera uno degli elementi più importanti per la scelta di un posto di lavoro. Per le donne questo dato cresce al 41% contro il 31% degli uomini. Aspetto che aumenta ancora in relazione al titolo di studio e all'istruzione. Lo considerate un fattore da poco, nel momento che è importante per uno su tre di coloro che si presentano a un colloquio di lavoro?

Anche per questo motivo, stiamo assistendo a una fase esplosiva dell'inclusione. Secondo alcuni una fase pionieristica, nella quale osserviamo un fiorire di pratiche, strumenti e interventi volti a garantire la tutela e la promozione della diversità nelle organizzazioni.

A spingere in questa direzione si intersecano tre forze: il mercato, con la sua corsa verso la competitività; le politiche per la sostenibilità – basti pensare all'Agenda 2030 dell'ONU per lo sviluppo sostenibile – e infine l'esplicita richiesta delle nuove generazioni, in particolare la “Generazione Z”, che vede nella capacità di inclusione di un'azienda uno dei principali motivi di at-

¹ Condotta da Randstad, multinazionale attiva nella ricerca, selezione, formazione di Risorse Umane e somministrazione di lavoro, su oltre 190 000 persone in 34 Paesi del mondo, con quasi 6500 aziende analizzate in modo indipendente (nessuna si può iscrivere volontariamente per partecipare), la ricerca misura il livello di attrattività delle aziende come datori di lavoro percepita dall'opinione pubblica, individuando i fattori più importanti nella scelta, da parte di un lavoratore, del proprio datore di lavoro.

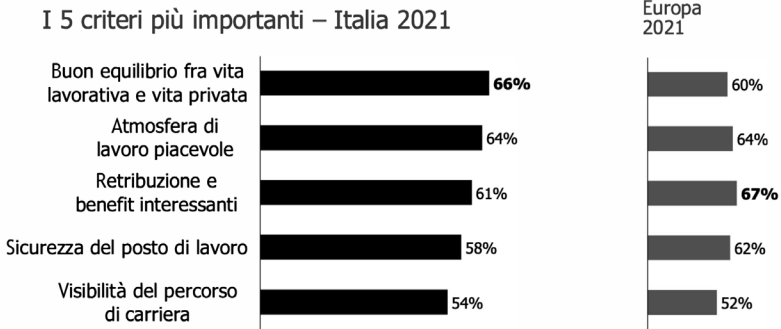


Figura 1 – I 5 fattori più importanti per un datore di lavoro, secondo i lavoratori italiani (tratto da Randstad Employer Brand 2021).

trazione (lo sanno bene i colleghi della ricerca e selezione). Lo conferma lo studio di Randstad. Diversità e inclusione sono importanti per il 49% delle persone tra i 18 e i 24 anni. Una persona su due di chi vi troverete nei prossimi anni davanti per un colloquio vorrà sapere cosa farà il suo nuovo datore di lavoro per la sua e altrui inclusione in azienda. E questo dato, secondo me, sarà destinato ad aumentare.

Confesso di avere grandi aspettative e profonde speranze nei confronti della Generazione Z. Sono convinto che faranno grandi cose e che renderanno il mondo un posto migliore rispetto a come l’abbiamo lasciato noi a loro. Lo faranno perché hanno un alto senso di giustizia e di equità e collocano in modo naturale e spontaneo l’etica e la sostenibilità al centro di qualsiasi loro scelta. Quotidianamente ci ricordano come «la ricerca del senso della propria vita» sia un’attività che riguarda anche (e soprattutto) il proprio lavoro. Di conseguenza, per attrarli in azienda è necessario interrogarsi sull’obiettivo di ciascuna e ciascuno di loro e capire come questo possa risuonare con lo scopo dell’azienda.

In una prospettiva narrativa, includere significa proprio questo: accettare l’altra e l’altro con la “loro” storia nella “propria” storia. Includere è accogliere l’altra o l’altro nella propria vita, in quanto portatori di valore e co-costruttori insieme a noi del nostro percorso di senso. Non è certamente facile, ma è bellissimo.

Significa riavvolgere il nastro, tornare a quella sensazione di dolore, di dispiacere che abbiamo provato quando siamo stati esclusi, tornare a quel momento e dirsi ad alta voce: voglio includere queste emozioni nella mia storia, nella nostra storia e farne un capolavoro. L'approdo sarà il Belonging (l'appartenenza) di cui si parla adesso nelle DI&B (Diversity, Inclusion & Belonging): il senso di appartenenza è il fine ultimo delle azioni inclusive.

Per poterlo fare bisogna cominciare dal proprio sé, incrementare le competenze personali di inclusione. In primo luogo, dobbiamo lavorare sull'empatia, che non è solo la capacità di sentire le emozioni dell'altro, ma è soprattutto la capacità di vedere il mondo con gli occhi dell'altro, di riuscire a sentire sulla propria pelle le emozioni che lei o lui proveranno. L'empatia è il grande potere che può rendere il mondo un luogo più confortevole per tutte e tutti. Includere è preoccuparsi dei dispiaceri degli altri. Includere è lavorare perché nessuna e nessuno soffra per una nostra azione o decisione correlabile con una sua caratteristica, condizione o stato. Includere è ascoltare non per aspettare il proprio turno per parlare, ma per accogliere la storia dell'altro, per farla propria. Per includere è necessaria una grande capacità di ascolto a 360°. Cosa non scontata in questo mondo accelerato e un po' distratto.

È importante, anzi importantissimo, smettere di etichettare le persone. Ogni volta che creiamo un'etichetta, che classifichiamo, il mondo diventa un posto meno bello. Perché la necessità linguistica di dover tracciare «l'ellisse di un insieme» porterà irrimediabilmente a tenere qualcuno dentro e qualcuno fuori. Includere è l'arte di lasciare le porte socchiuse, le ellissi incomplete. In qualche modo lasciare la possibilità che le cose cambino.

Ma la linguistica ha le sue esigenze e la necessità di comunicare velocemente porta alla nascita e alla diffusione sempre più rapida di nuove etichette e categorie. Arrivano i NEET, per esempio, e con loro le costruzioni linguistiche e sociali, positive e negative, che ne conseguono.

Secondo molti autori, ogni volta che creiamo una categoria diagnostica contribuiamo a definire un gruppo di persone co-

me “difettose” o “deboli”, oppure tendiamo a creare un nuovo stereotipo, conscio o inconscio. Se definiamo un gruppo sulla base di una loro caratteristica, nel tempo potremmo tendere a pensare che quella caratteristica sia “importante” o – per quel gruppo – la principale. Potrebbe essere vero o no, e molto spesso non lo è.

Le etichette sono macigni sulle ali delle possibilità di ciascun essere umano di spiccare il suo volo. Parafrasando (indegnamente) Italo Calvino, «se crei una categoria pensa a cosa lasci fuori (e a cosa chiudi, per sempre, dentro)»².

Non possiamo ignorare o aggirare la superficialità che spesso governa i nostri ragionamenti, ma possiamo diventarne consapevoli. Ragionare sui nostri limiti linguistici e cognitivi è il primo passo – un passo fondamentale – verso la costruzione di una cultura organizzativa inclusiva.

Ritrovare un linguaggio dolce, accogliente e inclusivo è un altro passaggio importante. Smettere di utilizzare alcune espressioni è un dovere. Quello che può provocare la risata di alcuni può essere fonte di dolore per altri. Noi non sappiamo mai cosa passa nelle teste e nelle vite delle altre persone.

Per esempio, utilizzare etichette etniche per indicare delle professioni non può essere più accettabile, in nessun caso. Siete sicuri di non farlo? Immagino che non abbiate mai detto, allora, di aver acquistato «dal cinese» qualcosa... Similmente, posso sperare non abbiate mai utilizzato alcune parole mutate dalla psicodiagnostica per indicare altre condizioni. È orribile l'utilizzo, per esempio, di “autistico” per connotare qualcuno che ha molta attenzione per i numeri o che non si emoziona facilmente. Purtroppo, è una moda in crescita, come è in crescita l'utilizzo di espressioni legate a patologie mediche in modo improprio. Come usare la frase «Ho l'Alzheimer» per dire che mi scordo facilmente le cose. Immaginate come deve essere ascoltare parole del genere per una persona a cui è stato da poco diagnosticato, oppure che ha un familiare con questa patologia in casa.

² «Se alzi un muro pensa a cosa lasci fuori» (Italo Calvino).

Ci feriva – ora accade molto più di rado – essere etichettati come il popolo del mandolino e degli spaghetti (perché non siamo solo questo, ma molto di più) eppure tendiamo a trovare eccessivo se la Disney inserisce un disclaimer prima degli *Aristogatti* per avvisare che il video include degli stereotipi etnici tipici della cultura di quei tempi.

Non dobbiamo dimenticare che l'inclusione e gli stereotipi non vanno mai d'accordo. Inclusione è combattere – tutti i giorni – contro gli stereotipi di qualsiasi tipo e natura.

Il rapporto tra ironia, satira e inclusione è un territorio difficile e complesso. Da una parte, i teorici della libertà di satira, che sostengono la massima libertà di fare ironia, dall'altra parte chi sostiene invece la necessità di porre limiti evidenti e concreti.

Includere significa rispettare le emozioni altrui. Se tu ridi “con me” è un conto, ma se ridi “di me” è un problema. Mi stai ferendo, probabilmente mi stai mettendo in difficoltà. Su cosa si possa fare e su cosa sia meglio non fare ironia è un tema complesso e controverso, la linea di confine è difficile da identificare anche perché ha un carattere estremamente soggettivo. Includere è saper identificare il limite e restarne rispettosamente dietro, senza travalicarlo. Ovviamente, non è possibile vivere una vita senza commettere qualche errore. Includere è sapersene accorgere e rimediare, offrendo all'altro non solo le proprie scuse ma soprattutto la propria sincera comprensione.

Ci sono però delle condizioni oggettive nelle quali l'ironia, che può trascendere nello scherno, deve essere assolutamente evitata, se non esplicitamente accettata e condivisa dall'altra persona. Il bodyshaming è una condizione indubbiamente sgradevole e da combattere a ogni costo.

Includere non è sempre facile. Nel periodo in cui ho scritto questo libro ho iniziato una bellissima esperienza di apprendimento. Ho deciso di studiare, con il supporto di due insegnanti, i rudimenti della LIS, la lingua italiana³ dei segni. In questo percorso

³ Italiana, perché la lingua dei segni come la lingua parlata cambia a seconda dei Paesi, e io sono rimasto sorpreso anche nello scoprire l'esistenza dei dialetti locali.

ho capito che la superficialità è il primo grande nemico dell'inclusione. I sordi esprimono una cultura di cui la LIS è una delle sue manifestazioni principali. Questa cultura può contenere alcuni aspetti che possono rendere più difficile l'integrazione. Nella LIS, l'accento forte che viene posto sulle espressioni facciali può mettere in difficoltà un udente, perché le emozioni che vengono veicolate dal viso sono su scale e toni emozionali diversi. I sordi, ovviamente, "indicano" molto. La parola "tu" è un indice forte e diretto verso l'interlocutore. Per un udente è un segnale emozionale diverso, noi siamo abituati a essere indicati in quel modo solo quando accusati di qualcosa. Siamo cresciuti con qualcuno che ci diceva: «Non si indica». Oppure, i sordi, per attirare l'attenzione degli udenti, possono toccare gli altri o produrre dei rumori battendo la mano, per esempio, su un tavolo. Comportamenti "strani" per un udente, spesso considerati "non educati". Includere significa prestare attenzione a questi aspetti in modo empatico, comprenderli. Per farlo è necessario smettere di usare sé stessi e le proprie esperienze per misurare l'altro e il suo comportamento.

Questo percorso di formazione mi ha insegnato anche un'altra cosa molto importante. All'interno di tutte le culture ci sono tesori inestimabili e straordinari. Imparando i rudimenti della LIS ho imparato che i sordi utilizzano per il nome proprio un segno che viene scelto insieme alla persona che ti insegna per prima la LIS. Questo segno non è universalmente riconosciuto. I nomi propri vengono trasferiti usando la dattilologia, ossia usando l'alfabeto LIS che prevede un segno per ciascuna lettera, e avere un segno comune aiuta a risparmiare tempo e molta energia. Pensate se ogni volta che dovete dire il nome di qualcuno foste costretti a fare lo spelling.

Il nome LIS racconta di te, racconta di cosa colpisce di te l'altro, un segno che ti porti dietro per sempre e che aiuta l'altro a chiamarti e nominarti nella cerchia delle persone che ti conoscono.

Io ho un nome in LIS, un segno che mi descrive. Spero che un giorno tutti possano avere un segno LIS e che la LIS, negli elementi rudimentali di base, possa essere insegnata nelle scuole, farebbe bene ai sordi ma soprattutto agli udenti.

L'esposizione a culture diverse, l'incontro con condizioni di diversità arricchisce sempre. Ci aiuta a capire, a compenetrare meglio la variabilità e l'infinito spettro di variazioni che l'umanità è in grado di rappresentare. Certo, può spaventare non conoscere da subito il set di regole, diciamo il "bon ton" che ciascuna cultura o interazione richiede. Questo perché – purtroppo – almeno per la mia generazione e le precedenti, non abbiamo ricevuto un insegnamento aperto alla diversità culturale e all'accoglienza. Questo potrebbe spaventare alcune persone, anzi, questo spaventa alcune persone e le pone in una condizione di paura, di evitamento della diversità. La paura di sbagliare, di porci in un modo non corretto, di dire qualcosa di inappropriato, può rappresentare un limite. La lezione più importante dell'inclusione è che l'altro è una ricchezza tale che merita sempre un viaggio di scoperta. Questo viaggio richiede, come tutti i viaggi, due ingredienti essenziali: coraggio e rispetto.

L'inclusione è una sfida straordinaria. In estrema sintesi è quella per un mondo migliore. Mi piace pensare all'inclusione come alla leva, al braccio "operativo" dell'uguaglianza, come la definisce Ernesto Maria Ruffini (2022): «L'uguaglianza è il diritto di ognuno di essere diverso da tutti gli altri e di non essere discriminato per la sua diversità. Affermare che siamo tutti uguali davanti alla legge – come recita l'articolo 3 della Costituzione – vuol dire riconoscere che nessuno è uguale all'altro e che la legge deve evitare che le differenze possano essere motivo di discriminazione a svantaggio di chi è più debole o di trattamenti privilegiati a favore di chi è più forte». L'inclusione nasce dalla volontà di ciascuno di noi di sentirsi parte di qualche cosa, è il nostro diritto di appartenere ed essere, anche noi, parte di un tutto più grande. Includere è guardare l'altro e non sottolineare le sue debolezze ma enfatizzare i suoi punti di forza. È tendergli la mano per aiutarlo a entrare a far parte di un noi più grande. L'inclusione ha necessariamente una prospettiva temporale centrata sul futuro. Non può agire su quanto accaduto in passato, ma può fare qualcosa perché non accada in futuro ma – allo stesso tempo – può impedire nuove forme di discriminazione. Sono

personalmente molto preoccupato rispetto all'utilizzo, all'interno di sistemi di intelligenza artificiale in ambito HR, di database che utilizzano le serie storiche aziendali per supportare i decisori rispetto a processi complessi come l'analisi delle carriere o le assunzioni. Mi preoccuperebbe scoprire che alcuni fenomeni di discriminazione, trasformati in dati e serie storiche, diventino nuove discriminazioni "artificiali". Se, per esempio, si usassero dati di un'azienda che ha storicamente discriminato le donne in termini di carriera, in modo superficiale per addestrare una intelligenza artificiale, non si potrebbe correre il rischio che questa "suggerisca" nelle sue scelte (a noi non trasparenti) di continuare a discriminarle? Non sempre le serie storiche sono infatti scevre di errori, pregiudizi e distorsioni cognitive.

Questo libro è un tentativo – sicuramente imperfetto⁴ – di fornire a chi lavora o lavorerà in ambito HR una bussola per riconoscere cosa rappresenta e rappresenterà l'inclusione nei prossimi anni in azienda. Perché oggi più che mai quel mondo migliore che abbiamo sognato è realmente alla nostra portata. Ma inclusione è anche fare la guardia affinché – come accadeva nella fattoria degli animali di Orwell (1945) – ci possa essere, o possa nascere, la tendenza a pensarsi «Più uguali degli altri».

Se non vi ho convinto sollevando il dovere "etico" dell'inclusione, vi propongo un'ultima chiave di lettura, più pragmatica. In molti libri e manuali troverete le analisi dettagliate di alcuni grandi fallimenti aziendali. Per esempio, alla fine degli anni Settanta alla Kodak un ricercatore propose la possibilità di occuparsi della fotografia digitale, illustrando i primi interessanti risultati delle sue ricerche. La cultura dominante scacciò quell'idea perché non in linea con il purpose dell'azienda (che sì, inizialmente era molto diverso, ma è una storia troppo lunga per una già lunga introduzione). Bene, siete proprio sicuri che

⁴ L'inclusione sarà sempre imperfetta, come molte cose che si fanno nella vita. Per esempio, un mio amico che ha letto le bozze di questo libro ha trovato poco inclusivo il linguaggio "aziendale" e il ricorso a molti (troppi) termini inglesi. Me ne scuso, abbiamo preferito non tradurli tutti, mantenendo le versioni in inglese in quanto abbondantemente in uso presso le aziende.

se Kodak fosse stata più inclusiva sotto il profilo culturale oggi non ci troveremmo davanti a una storia ben diversa?

Una cultura che non ascolta le altre culture presenti in azienda crea un clima poco inclusivo. L'inclusione, lo stanno cominciando a capire tutti, è un requisito ineluttabile dell'innovazione. Forse per questo motivo la ricerca scientifica è sempre più lenta nei contesti poco aperti e poco democratici.

Oggi l'inclusione non è una delle scelte possibili, una delle tante opzioni. Oggi il mercato ci dice che l'inclusione è necessaria.

Parafrasando Larry Fink, CEO di BlackRock, non siamo inclusivi perché siamo diventati buonisti, dobbiamo essere inclusivi perché siamo dei capitalisti!

Decine e decine di ricerche realizzate da più autori sembrano ormai confermare che un'azienda più inclusiva è anche un'azienda più produttiva e più redditizia, oltre che un'azienda con un coinvolgimento dei lavoratori più elevato⁵.

Che una o l'altra motivazione ti abbiano convinto e ancor di più se nessuna delle due ti ha persuaso, ti auguro una buona lettura.

Per qualsiasi commento o considerazione, ti aspetto per un feedback al mio indirizzo email: andrea@laudadio.it o sul mio profilo LinkedIn, dove – tutte le settimane – provo a parlare e a generare confronto su questo tema.

⁵ Per amore di verità, il circolo virtuoso aziende inclusive – aziende che producono/guadagnano di più, forse non ha questa forza causale esplicita, ed è anche vero che alcune variabili “spurie” potrebbero spiegare meglio il fenomeno; per esempio, la capacità di investimento, una visione moderna, una gestione HR d'avanguardia e inclusiva. Per ora, in assenza di un nesso causale evidente, ci limitiamo a dire che inclusione e sviluppo aziendale vanno a braccetto.