

**Ddp**

dal 1980  
NUMERO  
settembre 2019 190

**Direzione  
del  
Personale**

**AIDP**  
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER  
LA DIREZIONE DEL PERSONALE

# PER UN UMANESIMO INTEGRALE

**Un dialogo tra le due intelligenze, umana e artificiale,  
può favorire una nuova cultura del lavoro**

Isabella Covili Faggioli, Adriana Velazquez, Umberto Bertelè, Oscar Giannino, Maria Cristina Origlia,  
Andrea Pontremoli, Bruno Siciliano, Luca Solari, Luca Villani, Enrico Sassoon, Walter Passerini, Marco Bentivogli,  
Vincenzo Luciani, Raffaele De Luca Tamajo, Pietro De Biasi, Maurizio Sacconi, Tiziano Treu

AIDP Award 2019: Comau, Danone, Andriani, ENEL, Angel e OVS

# INCLUSIONE RISCHIO O OPPORTUNITÀ?

I progressi riscontrabili nelle imprese quando si valorizza la diversity sono significativi. Lo dimostrano studi ed esperienze. Eppure gli ostacoli non mancano



Stefania Celsi  
Talent Leader  
Poliedros  
Management  
Consulting

di Stefania Celsi

[s.celsi@poliedrosconsulting.com](mailto:s.celsi@poliedrosconsulting.com)

**U**na giovane donna di origine cinese, vestita in modo professionale, percorre frettolosamente con la sua borsa porta documenti un marciapiede affollato di una nostra città. Sul lato opposto, un uomo di circa 70 anni, cammina con l'andamento lento, di chi non ha impegni impellenti. Che cosa hanno in comune i due personaggi? Che cosa li differenzia?

Certamente un fattore generazionale, almeno 2 generazioni li separano, la giovane può essere una rappresentante della Generation Y mentre l'anziano un Baby Boomer, la generazione "on the road" rappresentante di un'epoca di grandi rivoluzioni culturali e non solo. Evidentemente una differenza di genere, ma anche una differenza etnico-culturale essendo la donna una seconda generazione di origine cinese mentre l'uomo è sicuramente un appartenente della nostra provincia italiana. Infine, hanno un percorso formativo-professionale diverso: la ragazza è forse laureata in una prestigiosa università italiana e, da come è vestita, possiamo supporre che sia parte di un affermato studio legale, mentre l'uomo è ora in pensione, dopo una lunga attività.

Quante volte abbiamo incontrato personaggi come questi, così apparentemente diversi, nelle

nostre città: che cosa li può accomunare o viceversa quanto sono distanti tra di loro e quali punti di vista possiamo osservare? Quale aspetto della loro evidente diversità è il più influente nel confronto?

Non è da escludere che i due passanti abbiano qualcosa in comune: ad esempio la strada che stanno percorrendo si trova a Parma ed entrambi sono grandi appassionati di opera, la ragazza cinese è una mezzo soprano e fa parte di un coro, mentre l'anziano è un ottimo pianista autodidatta. Se i due si incontrassero, pur così diversi, avrebbero senz'altro degli argomenti da condividere e forse insieme potrebbero costituire un duo speciale per la loro unicità, nella pur più completa diversità. ►

## IL VIAGGIO VERSO L'INCLUSIONE



L'itinerario che proponiamo si articola su più piani: parte da un disallineamento iniziale (gap), prevede uno step di sensibilizzazione, un secondo step di comprensione del problema, un terzo di costruzione delle skills necessarie (il bagaglio), un quarto di allenamento e consapevolezza rivisitando modelli e archetipi classici e contemporaneamente attuali.

Una organizzazione industriale nostra cliente sta percorrendo questo viaggio per includere al meglio la componente e i talenti femminili presenti al suo interno: l'approccio e le soluzioni innovative che stiamo percorrendo insieme, coerenti con la strategia dell'azienda, saranno utili per abilitare il cambiamento culturale verso un nuovo stile inclusivo e un arricchimento della leadership.

### La coesistenza tra persone o gruppi appartenenti a diverse culture e origini, genere, orientamenti sessuali, generazioni, percorsi professionali e formativi, costituisce una opportunità o un rischio?

La presenza di valide ricerche a valenza globale e locale, ma anche la nostra esperienza sul campo nell'assistere aziende clienti nazionali e internazionali, ci fa affermare che quando diversi punti di vista, valori, comportamenti, esperienze si incontrano in un corretto e strutturato percorso di inclusione, la società e le organizzazioni ne traggono beneficio. Migliorano i dati economico-finanziari, la creatività, l'innovazione, le capacità relazionali, la flessibilità, la ricchezza di stili, le competenze manageriali e la "rotondità" della leadership.

Nel caso della diversità di genere, vale la pena ricordare ad esempio, i risultati positivi indotti dalla presenza delle donne nei board così come riportato negli studi proposti da **McKinsey**, **Boston Consulting Group**, da istituti di ricerca quali **Gallup**, ma anche nelle analisi prodotte recentemente da **Consob**. Una ricerca condotta da **MRG Institute** su più segmenti della Diversità (genere, etnia, età) fa emergere quanto l'efficacia nelle varie categorie della Leadership (creazione della visione, consenso, capacità di attuazione, monitoraggio, gioco di squadra) si differenzi a seconda dei diversi segmenti della diversità, declinando lo stile migliore nelle varie situazioni. I progressi riscontrabili nelle imprese italiane relativamente alla valorizzazione della diversity, in particolare di genere, sono significativi: la presenza di più del 35% di donne nei CdA delle aziende quotate per effetto della Legge Golfo-Mosca è tra i migliori risultati in Europa. Ciò

nonostante non si può ritenere superato il problema della disparità di genere nel nostro Paese se l'Italia si posiziona ancora al 70° posto su 144 paesi nella classifica del Global Gender Gap, se la differenza nei salari nel privato è superiore al 17% e se il tasso di natalità è tra i più bassi in Europa.

### Dove risiede il problema

Il Sistema Paese presenta ancora degli ostacoli nel percorso verso la parità di genere, quali ad esempio la mancanza di adeguati supporti alla conciliazione vita-lavoro, ma molte delle nostre imprese non sono da meno. Spesso si incontrano aziende e imprenditori che non hanno tra le proprie priorità la valorizzazione dei talenti femminili, resistono al cambiamento e sono incapaci di confrontarsi e di accettare nuovi schemi e nuovi modelli. I rischi di questi comportamenti sono l'incapacità di rispondere in modo efficace alle richieste di una nuova mentalità e di un più bilanciato mix tra intelligenza cognitiva e intelligenza emotiva, doti necessarie per affrontare le discontinuità presenti ai giorni nostri.

### Il nostro approccio: inclusione come un vantaggio competitivo

Il valore che una dimensione organizzativa inclusiva può generare è per noi coerente con gli studi e le esperienze fatte sul campo. Ma affinché questo valore possa emergere è necessario che il viaggio verso l'inclusione si affronti con tutto il bagaglio necessario, seguendo un percorso prestabilito, con un obiettivo di arrivo (traguardo) chiaro e determinato. Il viaggio verrà declinato secondo le dimensioni della diversità più opportune per il contesto (genere, cultura, età...) come risultato di una preliminare analisi. ■