

9.30
COVER STORY

Differente = unico

Le aziende che promuovono la diversità hanno risultati migliori perché la diversità è la base della creatività e delle idee innovative che sono in grado di trasformare il business di un'azienda, soprattutto in momenti di grandi cambiamenti di scenario come quello che sta vivendo attualmente l'energia. Persone troppo simili, infatti, pensano sempre allo stesso modo e compiono scelte che tendono a ripetersi.

"I gruppi con maggiore diversità sono quelli che decidono meglio poiché rappresentano al loro interno punti di vista differenti e sono in grado di analizzare e gestire meglio il rischio nel lungo periodo".

ha detto **Saadia Zahidi**, membro del Comitato esecutivo e responsabile Educazione, Genere e Iniziative per l'Occupazione del World Economic Forum, intervenendo alla Cascade di Risorse umane e Organizzazione di Enel lo scorso 28 marzo.

"Ci sono molti studi interessanti che dicono come le minoranze possono modificare la mentalità dei contesti che le circondano"

"Tutti sanno che la diversità porta valore anche in settori come la scienza e la tecnologia. Uomini e donne insieme possono portare a risultati migliori ma sta alle aziende operare questo cambiamento. **La soglia minima di diversità per avere dei frutti in un'azienda è il 30%. Sotto questa soglia il gruppo di minoranza si sentirà di dover strafare oppure di adeguarsi al modo di pensare consolidato.**"

Le aziende di successo, quelle che sono in grado di affrontare meglio i periodi di crisi economica



**Strategica,
necessaria,
redditizia**

Intervista con Michael Stuber

1 Perché l'investimento in Diversity & Inclusion (D&I) è così importante per le aziende?

La valorizzazione della diversità è utile a tre livelli. *In primis* è un facilitatore del business strategico in un mondo imprenditoriale sempre più complesso e in rapida evoluzione. In secondo luogo, è una necessità operativa per rispondere alle mutevoli aspettative della maggior parte degli stakeholder, inclusi i candidati, la politica, gli investitori e il grande pubblico. A questo proposito, la D&I fa leva sulla crescente diversità dei mercati del lavoro e dei consumatori. Il terzo motivo è il ritorno sull'investimento: **la diversità, se gestita bene, migliora le prestazioni aziendali e dà più benefici che costi.** I vantaggi si misurano nel miglior coinvolgimento delle persone, nella collaborazione e nell'efficacia organizzativa. Abbiamo pubblicato un compendio di 205 studi che lo dimostra.

2 Possiamo fare qualche esempio?

Abbiamo appena completato la nostra analisi biennale del *reporting* aziendale tra le maggiori aziende europee, che include Enel e che mostra il panorama delle pratiche di D&I. Grandi eventi promozionali interni, ad esempio, possono essere un ottimo strumento per mostrare aspetti positivi ma poco conosciuti

9.40
MICHAEL STUBER

o di veloce cambiamento tecnologico, sono quelle che riescono a mettere in pratica modelli di business radicalmente diversi. Un'azienda che ha fatto della diversità di pensiero la molla del proprio business è stata la Apple, che con idee davvero "lateral" ha saputo rivoluzionare il nostro modo di lavorare, telefonare, ascoltare la musica e scattare fotografie. Non è un caso quindi se **Steve Jobs** nel 1997 decise di lanciare l'iMac con la campagna *Think different*, che si apriva con queste parole:

"Questo film lo dedichiamo ai folli, agli anticonformisti, ai ribelli, ai piantagrane, a tutti coloro che vedono le cose in modo diverso... Perché solo coloro che sono abbastanza folli da pensare di poter cambiare il mondo, lo cambiano davvero".

Enel non si nasconde dietro un dito. **Il mondo dell'energia sta cambiando radicalmente e chi non sa innovare può solo fallire.**

I leader di domani non saranno quelli in grado semplicemente di produrre kW a basso costo, ma coloro che riusciranno a pensare fuori dagli schemi e mettersi alla testa di questa transizione epocale, intuendo prima degli altri bisogni da soddisfare con servizi che ancora non esistono. Scommettere oggi sulla diversità di pensiero è quindi un investimento strategico inevitabile.

Scommettere oggi sulla diversità di pensiero è quindi un investimento strategico inevitabile

Sta per albeggiare sul deserto di Atacama. A breve il sole ricomincerà a scaldare la sconfinata distesa di pannelli di Finis Terrae, frutto di un pensiero differente che ha portato un gioiello tecnologico nel posto più arido della Terra a 4 mila metri di altitudine.

Juan si è appena svegliato ed è pronto per una nuova giornata di lavoro. **Poco alla volta sarà di nuovo giorno anche per gli altri 60 mila colleghi di Enel sparsi in giro per il mondo.**

di D&I. Se un'azienda ha molte unità di business sarebbe più efficace un'analisi strategica specifica, che includa le discussioni aperte con i lavoratori, la ricerca di *business case* e il lavoro di allineamento.

Poi sono molto utili i workshop dedicati a mostrare l'importanza dell'essere proattivi nel campo della diversità, soprattutto quelli che facilitano il trasferimento pratico delle *best practice*. Altri esempi molto efficaci sono i network di supporto a uomini e donne, il tutoraggio reciproco, le sessioni di dialogo con i lavoratori che stanno a contatto col pubblico e una solida *governance*.

3 Quali sono gli ostacoli più duri da affrontare?

Si fa la nostra analisi che l'esperienza dimostrano che sei tipologie di pregiudizi – similarità, *out-group*, valutazione, comunicazione, assunzione monoculturale e autopoiesi – costituiscono barriere molto forti per individui, squadre o organizzazioni, che stiano provando a migliorare il livello di diversità.

Questi pregiudizi devono essere affrontati intelligentemente e in modo sinerizzato, altrimenti il sistema tornerà alla cultura monodimensionale dell'inizio. Lo abbiamo visto in molti casi in cui le aziende si sono concentrate troppo su aspetti isolati di D&I.

4 Possiamo ancora essere ottimisti?

Vent'anni di esperienza in questo campo mi dicono che la situazione è più che incoraggiante, e che D&I stanno continuamente crescendo in termini di rilevanza. Inoltre, il fatto che sempre più aziende cerchino di incorporarle nei loro processi dimostra che l'impegno è diffuso.

Tuttavia quando l'incorporazione di D&I si rivela una strategia isolata non si crea il necessario slancio per il cambiamento profondo. **Le aziende devono capire quali sono le specifiche richieste della propria organizzazione in funzione degli obiettivi di diversità e inclusione.** Così possono studiare una strategia efficace.

Chi è?

Michael Stuber è un pioniere in Europa degli studi su **Diversità e Inclusione** grazie a un approccio che combina tecniche innovative ed *evidence-based* applicate al lavoro con aziende a livello mondiale. Ha prodotto molte pubblicazioni e gestisce la piattaforma European D&I knowledge en.diversitymine.eu che contiene più di 1.800 articoli.