

Diversity & Inclusion: con Barilla oltre i pregiudizi

A cura di: Luciana d'Ambrosio Marri - Pubblicato il 9 Aprile 2021



Diversity evoca e traduce la parola *Differenza*. L'altro è differente da me, ma la differenza, la *diversity*, è anche dentro ciascuno di noi. Basti pensare alle contraddizioni, alle ambivalenze e più semplicemente alle diverse sfumature che caratterizzano l'interiorità di ogni persona sul piano del pensiero e sul piano delle emozioni (d'Ambrosio Marri, 2020).

Differenza a sua volta richiama il concetto di normale (il problema è rispetto a cosa e a chi!), ma richiama anche il concetto di disuguaglianza e la storia mostra come sia difficile, tortuoso e lungo il cammino verso le reali pari opportunità sia in termini di diritti civili, politici, e sia, soprattutto per le donne, anche nel mondo del lavoro, come mostrano i numeri del *gender pay gap* rispetto a retribuzioni e possibilità di carriera in Italia e nel mondo.

Diventa sempre più imperativo per le aziende gestire in modo positivo e inclusivo le differenze di età, cultura, orientamento di genere, abilità. Ciò è dimostrato da ricerche, studi e realtà: l'inclusione che valorizza le differenze va a vantaggio della fiducia e del clima interno, dei risultati di business, dell'engagement di chi lavora e del benessere organizzativo, dell'employer branding rispetto alle nuove generazioni. Insomma, tutti ci guadagnano e vivono meglio la vita!

Nel campo delle organizzazioni d'impresa è sempre più evidente l'importanza di mettere in atto politiche di *Diversity & Inclusion*, dove inclusione non è solo un processo di riconoscimento/accoglienza della diversità, ma di contemporanea valorizzazione di essa. Ciò concretamente passa attraverso l'identificazione di bisogni e di idee frutto di un'opera attenta di ascolto di chi è discriminato, di chi segnala il persistere di pregiudizi assolutizzanti e penalizzanti non solo verso le donne (che sono la metà del mondo), ma anche di tutti i soggetti coinvolti su più piani non solo decisionali e a differente titolo sulla questione.



Il ruolo quindi del feedback è prezioso nel processo autentico di ascolto attivo delle diversity, come lo è per la costruzione di rapporti di fiducia. Non a caso, per esempio, in Danimarca si sta diffondendo l'abitudine di valutare manager e collaboratori in base ai feedback delle persone che coadiuvano, invece che sulla base di processi o report periodici. Ruolo prezioso dunque, quello del feedback, secondo la cultura danese che pone la fiducia come una delle fondamenta del vivere in modo felice, un valore che vede i Paesi del nord Europa ai primi posti nella classifica del World Happiness Report 2020 dell'ONU. Ciò significa apprendere dal feedback e quindi anche dalle critiche quando esse sono date e recepite come costruttive.

Perché questo esempio danese a proposito di Diversity & Inclusion?

Perché imparare dalle esperienze e apprendere dal feedback come azienda è proprio quello che ha portato Barilla a vincere il Catalyst Award 2021 (insieme a Royal Bank of Canada–RBC). È così la prima azienda italiana a vincere questo premio che prende le mosse da un concetto chiaro alla base di Catalyst Award: “Il progresso non si ferma – L'equità non può aspettare”. Il premio è ideato da Catalyst, un'organizzazione no profit internazionale che vuole rendere visibile la tenacia e la determinazione delle organizzazioni per l'impegno verso la diversità, l'equità e l'inclusione e che è impegnata con CEO internazionali nel sostenere luoghi di lavoro che favoriscano sviluppo e carriera delle donne, premiando anche i migliori esempi.

Vediamo quindi da vicino il caso Barilla e il suo cammino verso il Catalyst Award 2021, accompagnati da due tra i protagonisti che hanno favorito e condotto il percorso verso questo traguardo: Kristen Anderson, Chief Diversity and Inclusion Officer, e Ruggero Rabaglia, HR Director Region Italy.

A proposito delle tappe principali di Barilla nel viaggio Diversity & Inclusion, secondo Anderson “*I passaggi più importanti che ci hanno portato a questo punto nel nostro D&I Journey sono: 1) avere il forte impegno di leadership e la sponsorizzazione del nostro CEO (a cui il ruolo di Chief Diversity and Inclusion Officer riporta) e del Presidente Guido Barilla; 2) forte coinvolgimento delle nostre persone Barilla tramite gli Employee Resource Groups e 3) imparare dagli altri con più esperienza, come i nostri consulenti esterni del D&I Board come David Mixner, Alex Zanardi e Patricia Bellinger*”.

Non solo parole, dunque, ma fatti concreti. Dal 2013, a seguito di una eclatante manifestazione di pregiudizi e di conseguente eco nel mondo, Barilla si è messa in discussione rispetto ai suoi stessi stereotipi, si è interrogata sui pregiudizi più o meno evidenti o dichiarati e ha cercato di capire come essere innovativa a partire da se stessa, dalla sua cultura, e non solo rispetto ai processi di produzione e all'organizzazione del lavoro, che già la vedevano da sempre all'avanguardia.

L'azienda decide quindi una svolta non solo culturale rispetto ai pregiudizi e di sviluppare una maggiore consapevolezza a partire da quelli più o meno diffusi al proprio interno e sul proprio modo di agire. Con forza e impegno dal 2013 al 2020 in Barilla la rappresentanza femminile è aumentata nei rapporti diretti con l'Amministratore Delegato dall'8% al 28%. Dal 2014 al 2020 la rappresentanza femminile è aumentata anche nei riporti diretti al Global Leadership Team dal 23% al 36%; i riporti diretti ai dirigenti senior dal 40% al 47%; e le donne in posizioni di leadership a livello globale sono aumentate dal 33% al 38%. Inoltre nel 2020 in azienda è stata raggiunta la parità salariale di genere, è

una delle prime aziende in Italia che ha raggiunto molti traguardi di inclusione, come la formalizzazione del lavoro flessibile in tutto il mondo e è stata la prima azienda italiana a supportare gli Standard di condotta delle Nazioni Unite per le imprese contro la discriminazione LGBTQ sul posto di lavoro. Quindi la cultura e le azioni si sono sviluppate non solo con attenzione alle donne verso i vertici e sul piano retributivo ma con sguardo ampio sull'espressione del mondo Diversity.



Certo, non è stato facile perché, aggiunge Anderson, *“tutti noi umani abbiamo pregiudizi inconsci, dobbiamo essere consapevoli di avere la tendenza a circondarci di persone che sono come noi, pensano come noi. Ciò blocca l’inclusione di nuove idee e porta al group think”*.

Credo che sia interessante porre l’attenzione anche su questo: il *group think* è il fenomeno di appiattimento del pensiero studiato da Irving Janis, lo psicologo sociale che ha evidenziato la pericolosa tendenza che i componenti di un gruppo possono avere a adottare il pensiero dominante del gruppo stesso a scapito del proprio singolo punto di vista. Ciò risponde, tra l’altro, alla necessità inconscia di evitare di entrare in conflitto col pensiero dominante e con i componenti del gruppo che lo rappresentano, ma è pericoloso perché porta a comportamenti e a prese di decisioni che non sono frutto di consapevoli implicazioni e ragioni analizzate con spirito critico, ma di appiattimento conformista e superficiale unanimità.

Lavorare su questi terreni in ambito organizzativo è complesso perché chiama in causa tanti attori e solleva sottili questioni culturali, emotive, psicologiche. Barilla è un grande gruppo con più di 8.400 persone nel mondo di cui circa 4.000 in Italia. Un mondo di mondi di culture differenti e di generazioni che convivono e lavorano insieme in cui l’*age diversity* è un altro terreno di valorizzazione delle differenze.

Ecco allora l’importanza e la pratica del *mentoring* e del *reverse mentoring*. Come sottolinea Rabaglia, su questo *“Abbiamo attivato alcuni percorsi, in realtà bidirezionali senior-junior: il mentore senior tramette la conoscenza dell’organizzazione dell’azienda, dalla creazione di network al passaggio delle competenze di mestiere e con il reverse mentoring (quasi un ossimoro!) chi è giovane è mentore del senior sulle competenze tecnologiche e conoscenze digitali, facilitando così i processi di digitalizzazione. Ciò ha favorito acquisizione di competenze che prima non c’erano, ha prodotto anche ottimi risultati di integrazione intergenerazionale e di coesione all’interno delle strutture”*. A proposito di differenze e dialoghi intergenerazionali non sempre tutto fila liscio, spesso ci sono sempre state, e in qualsiasi azienda, le difficoltà relazionali tra chi è da più tempo nell’organizzazione e chi è neo assunto; ma, osserva Rabaglia, *“oggi sono più ottimista e vedo i rapporti intergenerazionali meno conflittuali rispetto a tempo fa: da un lato chi è più anziano apprezza l’entusiasmo dei giovani, mentre chi è più giovane apprezza l’esperienza e la competenza posseduta dal senior, soprattutto quando questi due elementi vanno di pari passo con l’umiltà nel riconoscere il proprio limite. Quello che sappiamo oggi, domani non è più sufficiente. Per questo Change agility e Learning agility sono meta-capacità fondamentali per non diventare professionalmente obsoleti. Essere pronti a cambiare e essere pronti ad apprendere. Di certezze ne abbiamo poche e senza queste due capacità possiamo avere la certezza che perderemo. Cosa poi servirà nel futuro non lo sappiamo ma quello che sappiamo oggi non ci basterà più”*.

Tenendo conto del periodo pandemico e della drammatica situazione affrontata da tutti, come persone e come aziende, mantenere la rotta è un’impresa nell’impresa: considerando il mondo Barilla, anche rispetto all’immaginario, appare arduo fare biscotti, pasta e sughi in smart working! Se già dal 2014 la possibilità di smart working è stata abitudine per alcuni tipi di lavoro e dipendenti, di fronte all’emergenza Covid 19, Rabaglia racconta: *“lo scorso anno già prima del primo DCPM avevamo raccomandato lo smart working per garantire la sicurezza delle persone, sanificando ambienti e mettendo in sicurezza anche i colleghi delle vendite, raccomandando la sospensione delle visite ai clienti. La seconda*

priorità, dopo quella delle persone, è stata quella di garantire l'operatività degli stabilimenti e la consegna dei prodotti, poi la richiesta è aumentata perché i consumi in casa aumentavano, e si trattava di garantire la capacità produttiva nonostante la situazione con minore personale presente per motivi di sicurezza. E poi c'è stata l'attenzione che i Fratelli Barilla hanno voluto portare alle comunità locali a supporto delle strutture sanitarie riferimento per il territorio con cui Barilla ha da sempre uno stretto legame, oltre con il Paese!"

Mantenere l'attenzione rispetto alle politiche di *Diversity & Inclusion* anche in questo periodo di crisi sanitaria, economica e sociale, periodo complicato e che continua, è fondamentale e Anderson, proprio come Chief Diversity & Inclusion Officer, ritiene che "La nostra sfida futura è non fare passi indietro rispetto all'inclusione durante questa pandemia".

Se da una parte indietro non si torna, va detto che in molte aziende ci si è resi conto – e così anche in Barilla – che modi di lavorare e cultura aziendale, saranno sempre più centrati su "modelli di leadership vincenti necessariamente inclusivi", come sottolinea Rabaglia dal suo angolo di visuale di HR Director Region Italy, così come, a proposito di trend 2021, "sarà importante individuare il giusto balance tra lavoro da remoto e lavoro in presenza perché identità, cultura e senso di appartenenza si fortificano in presenza e così il processo creativo alla base dell'innovazione, centrale per ogni tipo di organizzazione!"

Conclusioni

Con questo articolo e con il caso Barilla, sono offerti una serie di stimoli di riflessione per chi come persona e come azienda voglia uscire dalla concentrazione sulla auto-referenzialità e, in direzione di *Diversity & Inclusion*, voglia andare oltre i pregiudizi, e guardare alto.

Certo, un approccio di *D&I Management* non è la panacea: l'azienda non può essere un Eden, o un limbo privo di tensioni o conflittualità che, nelle imprese più intelligenti sul piano gestionale e di sviluppo delle persone, assumono configurazioni e piani differenti, ma non spariscono. Ciò perché il conflitto fa parte della dialettica sociale, quindi anche organizzativa, oltre che dell'essere umano e della sua parte più intima e inconscia. Il punto quindi non è di per sé eliminare i conflitti ma gestirli in modo costruttivo per vivere meglio, in ogni campo (Castiello d'Antonio, d'Ambrosio Marri, 2019). E farlo concretamente, al di là degli slogan. Per questo la visione a lungo termine che guarda anche la crescita interna dell'impresa concentrandosi su come potenziare in modo inclusivo il proprio patrimonio, umano e intellettuale, di competenze visibili e invisibili, è un asse strategico per l'impresa 2021 e del futuro.

Bibliografia

- Church A. H., Bracken D. W., Fleenor J. W., Rose D. S., (2019), *The Handbook of Strategic 360 Feedback*. Oxford University Press, Oxford.
- Castiello d'Antonio, A. (2020), *Il capitale umano nelle organizzazioni. Metodologie di valutazione e sviluppo della prestazione e del potenziale*. Hogrefe, Firenze.
- Castiello d'Antonio A., d'Ambrosio Marri L. (2019), *Conflitti. Come leggere e gestire i contrasti per vivere bene*. Giunti O.S. Psychometrics, Firenze.
- d'Ambrosio Marri L. (2020) *Diversity*. In: AA.VV, *Le parole delle donne*. SGD – Stati Generali delle Donne.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin, Boston.

Articolo a cura di **Luciana d'Ambrosio Marri**

•	<u>Autore</u>
•	<u>Bio</u>



Luciana d'Ambrosio Marri