Codice cliente: 000000329

Data pubblicazione: 17/11/2024
Apri il link
Ave: €. 20

Lo “spazio cartesiano” tra merito e inclusione

formafuturi.news/2024/11/17/lo-spazio-cartesiano-tra-merito-e-inclusione/

17 novembre 2024

Ritaglio ad uso esclusivo del destinatario





Giovanni Fosti e Fabio Pierobon

Tra i dilemmi proposti nella giornata **APAFORM** del 25 ottobre e nei due incontri preparatori di giugno e settembre, il confronto tra **meritocrazia** e **inclusività** rappresenta forse quello più profondamente radicato nelle culture organizzative.

Come per altre manifestazioni della cultura, anche rispetto a questi due concetti chiave si possono notare degli elementi tangibili (gli artefatti), ad esempio in riferimento alle regole esplicite che definiscono i processi di ***recruiting***, gli **avanzamenti di carriera**, gli eventuali **criteri di genere** per l'**affidamento di responsabilità**.

Gli altri due livelli di manifestazione della cultura riguardano da un lato i **valori dichiarati**, che dovrebbero influenzare coerentemente le regole citate, e dall'altro gli **assunti impliciti** che, pur non essendo dichiarati (e spesso non completamente consapevoli), influenzano potentemente il modo in cui "accadono davvero le cose" nelle organizzazioni.

Una parte significativa del dialogo emerso nel gruppo di lavoro ha riguardato appunto il rapporto tra la "poesia" e la "prosa", tra il dichiarato e il praticato nel processo decisionale quotidiano rispetto a merito e inclusione.

In primo luogo, la discussione del gruppo ha espresso la necessità di approfondire il significato dei due termini, che non sono necessariamente in antitesi. In particolare, il gruppo ha in qualche misura rigettato una visione di inclusione focalizzata solo sui valori, in contrasto con un'idea di merito focalizzata solo sulle performance individuali e organizzative. Al contrario, l'esigenza di una lettura approfondita dei due concetti è emersa in modo condiviso, anche per individuare percorsi organizzativi in grado di favorire in modo ampio la possibilità che le persone possano offrire il proprio contributo, e di riconoscere tale contributo, quando venga espresso dalle persone.

In questo senso, il **superamento dell'antitesi** rappresenta il passaggio da un approccio "dicotomico" (in cui merito e inclusione si collocano ai due estremi di una linea) ad una **logica** "**bidimensionale**" in cui ciascuna azienda posiziona concretamente politiche, comportamenti e soluzioni che combinano in modo socialmente ed economicamente sostenibile questi due focus.

Tra “poesia” e “prosa”, uno *statement* espresso dal gruppo è stato “non è detto che il merito meriti, e che l’inclusione includa”. Ai confini tra culture organizzative e loro espressione concreta, possono verificarsi processi realmente inclusivi, e processi reali di riconoscimento del merito, che vanno letti e apprezzati. Al contrario, possono verificarsi processi solo apparentemente inclusivi, che in realtà “premiano” sistemi di rappresentanza di interessi, o di potere interno, e processi puramente apparenti di riconoscimento del merito, se il merito è inteso come adesione a norme e standard, più che come competenza e capacità di portare valore alle persone e all’organizzazione.

La domanda espressa dal gruppo, strettamente connessa a questa affermazione, è una richiesta di aiuto ai relatori nell’individuazione di forme di misurazione, o di oggettivazione, di ciò che si intende come merito o come inclusione. L’ipotesi emersa dal gruppo vede quindi l’esigenza di dare una rappresentazione condivisa, comprensibile, oggettivabile e misurabile a ciò che si intende per inclusione e per merito, ai fini di orientare con maggiore efficacia i comportamenti organizzativi.

Una seconda domanda chiave posta ai relatori ha riguardato la necessità di svelare il livello insieme più profondo e sostanziale nei vissuti e nei comportamenti delle donne e degli uomini che si confrontano con queste due parole chiave. Quali decisioni concrete raccontano il posizionamento dell’impresa in questo spazio cartesiano tra le due dimensioni? Il gruppo ha indicato l’aspetto dei budget e dell’allocazione degli investimenti, ad esempio, nella formazione a favore di popolazioni specifiche all’interno della comunità aziendale (giovani in fase di *onboarding*? Manager e altri decisori? Popolazioni più ampie ed eventualmente svantaggiate, in una logica più inclusiva?).

In organizzazioni dove soprattutto le fasce più giovani sono piuttosto sensibili rispetto a ciò che stride tra dichiarazioni e prassi, questo tipo di cacofonie possono rappresentare oltretutto elementi che possono influenzare negativamente la *retention* e attraverso i processi reputazionali, anche l’attrattività dell’impresa.

Lo *statement* formulato dal gruppo come strettamente connesso alle precedenti considerazioni è: “Nei processi di inclusione si lascia spazio”. In altri termini, una parte della discussione può essere sintetizzata nel confronto tra le modalità *top down* e *bottom up* di affrontare merito e inclusione. Se nel primo caso la definizione di regole può essere comunque significativa ed efficace (anche attraverso il contributo del “leader inclusivo” citato da **Giovanna Gregori**), nel secondo caso attraverso una modalità “dal basso” le persone ad ogni livello dell’organizzazione possono “far accadere le cose” ad esempio agendo comportamenti autenticamente inclusivi, al di là delle prescrizioni formali e delle eventuali metriche. Il “lasciare spazio” appare l’esito della costruzione paziente di un “tessuto connettivo” fatto di fiducia e affidabilità, oltre che di riconoscimento organizzativo che inquadra in una solida cornice di senso e di coesione il patto psicologico tra collaboratori e organizzazione.

0 applausi