

# Come valorizzare la diversità e l'inclusione nel processo di assunzione e fidelizzazione dei migliori talenti

Quando parliamo di diversità sul posto di lavoro, ci riferiamo spesso alle fasce demografiche. Qual è la percentuale di donne che occupa ruoli di leadership in azienda? Rispetto al passato, sono aumentati i candidati provenienti da gruppi sottorappresentati?



Per forza lavoro diversificata si intende un gruppo nel quale persone di ogni genere, etnia, background socioeconomico, età, competenze, ecc. si sentano benvenute, ma "diversità" e "inclusione" non sono soltanto dei criteri da soddisfare. Sono concetti che rivestono un ruolo essenziale nell'esperienza dei dipendenti e che, al contempo, contribuiscono all'innovazione e al successo aziendale.

Se la diversità trascende il semplice contesto culturale di provenienza, come si può rendere il processo di assunzione davvero più inclusivo? Vogliamo darti alcuni suggerimenti per incorporare diversità e inclusione nel percorso di selezione del personale e per promuovere un'esperienza positiva sul luogo di lavoro.

## Ampliare il pool di candidati grazie alla partnership con organizzazioni esterne

Per diversificare il personale è necessario trovare strade alternative. Anche se può essere allettante affidarsi alla stessa strategia di ricerca che ha funzionato in passato, in ultima analisi questo approccio potrebbe limitare la capacità dell'azienda di selezionare un pool più ampio e più eterogeneo di candidati. Collaborare con organizzazioni del settore che rappresentino persone con background diversi è un ottimo modo per scoprire candidati che altrimenti non avresti mai incontrato.

HubSpot è un esempio di azienda che ha raggiunto i suoi obiettivi rivolgendosi a risorse esterne al proprio reparto di assunzione. Per favorire la diversità dei candidati, **HubSpot ha collaborato con organizzazioni** come **Hack Diversity** e **Resilient Coders**, che si impegnano a garantire maggiori opportunità nel campo della scienza, della tecnologia, dell'ingegneria e della matematica (STEM) agli studenti appartenenti a categorie sottorappresentate. La partnership ha permesso a HubSpot di incontrare candidati, e potenziali nuovi assunti, provenienti da una più ampia gamma di contesti e di diversificare ulteriormente la propria forza lavoro.

## 3 Suggerimenti per rendere le descrizioni del lavoro più inclusive

Anche il linguaggio utilizzato nelle descrizioni delle posizioni può farti correre il rischio di perdere i migliori talenti. A questo proposito, uno studio condotto dall'Università di Harvard ha rilevato che **le donne sono meno propense a ritenersi adatte** a un certo ruolo se questo viene descritto con parole associate a stereotipi maschili. Riscrivere ogni singola descrizione può sembrare uno sforzo immane, ma bastano pochi semplici passi per fare una grande differenza e attrarre una platea di candidati più diversificata:

**01 Valutare il linguaggio utilizzato nelle descrizioni delle posizioni con appositi strumenti online.** Esistono numerosi servizi online, come **Textio** e **Gender Decoder**, che aiutano a rilevare il bias cognitivo nelle descrizioni delle posizioni. Questi strumenti identificano parole o frasi che potrebbero limitare la capacità dell'azienda di selezionare un pool di talenti diversificati.

**02 Utilizzare parole neutre dal punto di vista del genere.** Espressioni come "deciso" e "dominante" **sono associate alla mascolinità**, mentre parole come "interpersonale" e "sostegno" **vengono spesso utilizzate per descrivere tratti femminili**. L'impiego di termini con una forte connotazione di genere può far sì che i migliori talenti si sentano esclusi e influenzare negativamente il senso di appartenenza all'azienda dei possibili candidati.

**03 Indicare chiaramente i benefit aziendali relativi offerti a tutti i dipendenti.** Non obbligare i candidati a scoprire da sé i vantaggi offerti dall'azienda, ma elenca chiaramente negli annunci di lavoro le agevolazioni come il congedo parentale retribuito o i programmi di rimborso delle tasse scolastiche.

## Azienda in evidenza

Di per sé le descrizioni delle posizioni rappresentano già una strategia di selezione del personale, perché spesso offrono un primo sguardo sull'azienda alle persone in cerca di lavoro. L'utilizzo di un linguaggio inclusivo può aiutare a creare una rete più ampia di candidati e una forza lavoro più diversificata.

**L'azienda tecnologica Buffer ha compreso l'importanza di questa strategia e ha ottenuto risultati straordinari.**

All'inizio della sua attività, **Buffer** era in cerca di sviluppatori software da inserire nel team. Durante il processo di selezione, è emerso che le donne rappresentavano **meno del 2% dei candidati**. Il motivo principale? La descrizione della posizione.

Buffer aveva inserito l'espressione "hacker", un termine che rischia di far sentire **escluse donne o persone di colore**, negli annunci per le posizioni di sviluppatore software. Utilizzata come sinonimo di "lavoro efficiente", all'inizio questa parola sembrava una scelta azzeccata; in realtà, non solo scoraggiava alcune categorie, ma non era nemmeno il modo migliore per descrivere le responsabilità quotidiane del ruolo.

Dopo avere preso in esame alcuni titoli alternativi, Buffer ha optato per un più inclusivo "sviluppatore". Da allora, la percentuale di candidati che si identificano come donne è **aumentata fino all'11%**.



## Mettere i candidati a proprio agio e aumentare le assunzioni grazie a commissioni per i colloqui inclusive

Durante l'intero processo di selezione, gran parte dell'attenzione è rivolta all'esterno, verso la ricerca dei candidati ideali. Ma è altrettanto importante far sedere le persone giuste dall'altra parte del tavolo e strutturare al meglio il colloquio per ovviare al bias cognitivo.

Le commissioni per i colloqui contribuiscono a creare un ambiente che mette in risalto la diversità di background ed esperienze sia per i candidati sia per i dipendenti. In un colloquio tradizionale, il candidato incontra soltanto una o due persone interne all'azienda. Se invece ha l'opportunità di interagire con un gruppo di dipendenti di età, genere, livello di istruzione e background professionale diversi, avrà maggiori probabilità di incontrare qualcuno con cui si identifica.

Più i candidati riescono a immaginarsi come parte integrante dell'azienda, maggiori sono le opportunità di assumere personale eterogeneo. In effetti, il 64% delle persone in cerca di lavoro in Italia afferma che lavorare in un'azienda che dà priorità alla diversità e all'inclusione è molto o estremamente importante per loro.<sup>1</sup>

**64%**  
delle persone in cerca di lavoro in Italia afferma che lavorare in un'azienda che dà priorità alla diversità e all'inclusione è molto o estremamente importante per loro.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Sondaggio di Indeed, n. 750

Nel 2014, ad esempio, Intel ha proposto che le commissioni per i colloqui includessero almeno due donne e/o minoranze sottorappresentate. Entro due anni dall'implementazione di questo requisito, la percentuale di donne o di persone di colore fra i nuovi assunti è **aumentata del 13%** (dal 32% al 45%). È irragionevole pensare che una strategia di successo in termini di diversità dipenda esclusivamente dal candidato, perché così facendo si solleva l'azienda da qualsiasi responsabilità. Serve davvero uno sforzo parallelo.

**I candidati devono arrivare al colloquio preparati e le aziende dovrebbero fare il possibile per aiutarli in tal senso. Abbiamo anche la responsabilità di garantire condizioni giuste ed eque, ad esempio facendo il possibile per eliminare il bias cognitivo, creare un gruppo di candidati diversificato, commissioni di colloqui eterogenee e intervistatori adeguatamente formati per comprendere i propri pregiudizi e gli elementi che potrebbero scatenarli".**

**Lance Lavergne**  
Chief Diversity Officer & SVP,  
Global Talent Acquisition & Associate Experience  
PVH Corp

## Ridurre il bias inconscio utilizzando tecniche di colloquio ad hoc

Gli stereotipi possono manifestarsi senza che una persona se ne renda conto. Ecco perché in alcune occasioni è bene non fidarsi del proprio istinto, il quale è spesso influenzato da pregiudizi inconsci.

Ad esempio, potresti avere un buon feeling con un candidato perché è simile a te. Forse provenite dalla stessa città o avete intrapreso lo stesso percorso di studi. Tuttavia, in ultima analisi, un ottimo rapporto interpersonale non sempre si traduce in prestazioni elevate in ambito lavorativo.

Per ridurre il bias inconscio nel processo di assunzione, prova a condurre colloqui strutturati utilizzando domande prestabilite e criteri di valutazione delle risposte. In questo modo, avrai a disposizione tutti gli strumenti per valutare oggettivamente le future prestazioni lavorative.

Per assicurarti che il colloquio strutturato si svolga senza intoppi, segui queste procedure consigliate:

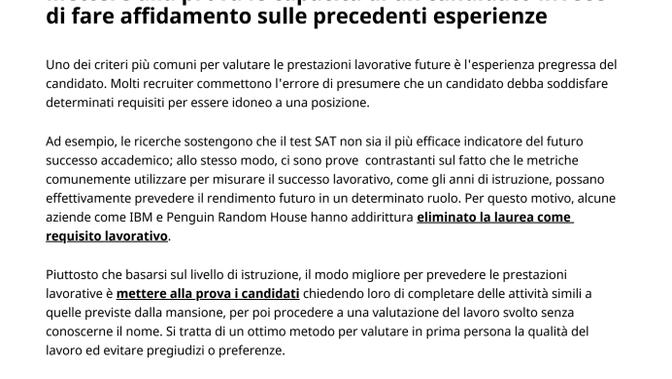
**Prepara una lista di domande a risposta aperta da porre ai candidati, includendo tutte le competenze e le abilità trasversali che stai cercando.**

**Fornisci agli intervistatori le domande e i criteri di valutazione prima del colloquio, in modo che abbiano il tempo di porre eventuali domande chiarificatrici al responsabile delle assunzioni.**

**Fai a tutti i candidati le stesse domande nel medesimo ordine.**

**Valuta i candidati utilizzando criteri standard, come scale o ottimi a schemi di valutazione (cosa si intende per risposta "scarsa", "accettabile" o "ottima" a una determinata domanda).**

È possibile integrare i colloqui strutturati con la cosiddetta "blind review" dei CV e delle lettere di presentazione. Nell'ambito di questa procedura, le informazioni personali del candidato (incluso il nome) non vengono rivelate fino alla fine del processo di selezione. La mancata comunicazione di questi dati contribuisce a ridurre l'influenza del bias inconscio sul responsabile delle assunzioni e a promuovere la diversità.



## Breve introduzione al bias inconscio

Il termine bias inconscio o implicito è ormai entrato nell'uso comune, ma qual è il suo vero significato? In che modo influenza il processo di assunzione e la scelta dei candidati?

### Che cos'è il bias inconscio?

Il bias inconscio è uno stereotipo sociale inconsapevole nei confronti di una persona o di un gruppo. Spesso questo tipo di pregiudizio è in aperta contraddizione con i propri valori e principi consapevoli.

### In che modo si manifesta il bias inconscio nella nostra mente?

Questi pregiudizi si manifestano automaticamente, senza richiedere una particolare attenzione o uno sforzo esplicito. Quando il cervello elabora più informazioni di quante ne possa elaborare, spesso si affida agli stereotipi, cioè giudizi affrettati basati su esperienze precedenti, per prendere decisioni.

Facciamo un esempio aiutandoci con un indovinello: "Un padre e un figlio sono coinvolti in un orribile incidente d'auto che uccide il padre. Il figlio viene portato di corsa in ospedale; proprio mentre sta per essere operato, il chirurgo esclama: 'Non posso farlo, è mio figlio!' Com'è possibile?".

Se avete risposto che il chirurgo è la madre del ragazzo, fate parte di quel misero **15% di adulti che riescono a immaginare una donna medico in una situazione simile**.

### In che modo il bias inconscio influenza la selezione del personale?

In alcune situazioni è più difficile combattere i pregiudizi inconsci rispetto ad altre, ad esempio quando si è a corto di tempo per decidere chi assumere o si è alle prese con diversi candidati contemporaneamente.

Il bias inconscio può assumere diverse forme, tra cui il bias di conferma e quello di affinità personale. Il bias di conferma è la tendenza ad andare alla ricerca di informazioni che confermano le proprie convinzioni preesistenti. Se implicitamente hai già deciso che un candidato è la persona più adatta per il ruolo sulla base del CV o dell'aspetto, è più probabile che durante il processo di assunzione cercherai informazioni a supporto di tale percezione.

Il bias di affinità personale è invece la tendenza inconscia a preferire le persone che sono simili a noi. Ad esempio, se un candidato ti somiglia, ha frequentato la tua stessa scuola o ti fa per la stessa squadra, probabilmente riceverà una valutazione più favorevole rispetto a un candidato che non possiede alcun attributo in comune, indipendentemente da quanto sia idoneo alla posizione.

### Cosa possiamo fare per contrastare il bias inconscio durante il processo di assunzione?

Nessuno è totalmente esente da pregiudizi, ma questo non significa che sia impossibile impegnarsi attivamente per combatterli. Per limitare il ruolo del bias inconscio nel processo di assunzione dell'azienda, prendi in considerazione le seguenti strategie:

**Corsi di formazione sul bias inconscio tenuti da professionisti**, che aiutano a diventare consapevoli dei propri "punti ciechi", difficili da vedere senza un aiuto esterno. Nei dipartimenti dell'Università del Wisconsin che hanno partecipato al training sul pregiudizio inconscio, le assunzioni femminili sono aumentate dal **33% al 47%**.

**Blind review del CV, in cui il nome, il genere, l'anno di laurea e altre informazioni personali del candidato rimangono anonime fino alla fine del processo di selezione.**

**Colloqui strutturati** i con domande e criteri prestabiliti, in modo che i candidati siano valutati secondo gli stessi standard.

**Commissioni per i colloqui inclusive** composte da persone con background e ruoli differenti.

**Prova di lavoro o test delle competenze** in cui i candidati devono completare delle attività simili a quelle richieste dalla mansione.

## Mettere alla prova le capacità di un candidato invece di fare affidamento sulle precedenti esperienze

Uno dei criteri più comuni per valutare le prestazioni lavorative future è l'esperienza pregressa del candidato. Molti recruiter commettono l'errore di presumere che un candidato debba soddisfare determinati requisiti per essere idoneo a una posizione.

Ad esempio, le ricerche sostengono che il test SAT non sia il più efficace indicatore del futuro successo accademico; allo stesso modo, ci sono prove contrastanti sul fatto che le metriche comunemente utilizzate per misurare il successo lavorativo, come gli anni di istruzione, possano effettivamente prevedere il rendimento futuro in un determinato ruolo. Per questo motivo, alcune aziende come IBM e Penguin Random House hanno addirittura **eliminato la laurea come requisito lavorativo**.

Piuttosto che basarsi sul livello di istruzione, il modo migliore per prevedere le prestazioni lavorative è **mettere alla prova i candidati** chiedendo loro di completare delle attività simili a quelle previste dalla mansione, per poi procedere a una valutazione del lavoro svolto senza conoscere il nome. Si tratta di un ottimo metodo per valutare in prima persona la qualità del lavoro ed evitare pregiudizi o preferenze.

Un altro approccio consiste nel misurare la capacità cognitiva generale in concomitanza con un colloquio strutturato o un **test di integrità**, cioè un test di personalità che indica la tendenza di un candidato a dimostrarsi affidabile, onesto e degno di fiducia. La capacità cognitiva generale (nota anche come intelligenza generale) può essere misurata utilizzando test disponibili in commercio.

Se stai utilizzando gli **Indeed virtual hiring events**, puoi aggiungere delle domande di selezione per dare ai candidati la possibilità di condividere altre informazioni oltre a quelle incluse nel CV.

IBM è un esempio di azienda che assume una quantità significativa (**10-15%**) di nuovi dipendenti senza laurea. Il motivo? Molte posizioni semplicemente non la richiedono.

Secondo Ginni Rometty, CEO di IBM:

**Per entrare a far parte della famiglia IBM oggi non è obbligatorio avere conseguito una laurea; in alcuni dei nostri centri negli Stati Uniti, ben un terzo dei dipendenti non è laureato. Ciò che più conta sono le competenze inerenti la posizione, che a volte si ottengono tramite la formazione professionale. Inoltre, abbiamo numerose posizioni vacanti che io definirei "new collar", ruoli completamente nuovi in settori come sicurezza informatica, data science, intelligenza artificiale e cognitive business".**



## Focus sull'inclusione: come offrire supporto ai dipendenti dopo l'assunzione

Ci sono innumerevoli storie di dipendenti appartenenti alle comunità sottorappresentate che si sono sentiti attratti da una certa azienda per via del suo impegno nei confronti della diversità, salvo poi scoprire di non essere ben accetti nella realtà lavorativa quotidiana.

L'inclusività del processo di selezione non riguarda soltanto ciò che accade prima che un candidato varchi la soglia dell'azienda. Cosa forse ancora più importante, significa creare un ambiente accogliente dopo l'assunzione, inglobando la diversità nella cultura aziendale senza relegarla a semplice spunto di riflessione. Non solo è la cosa "giusta" da fare, ma anche la meno dispendiosa; sostituire un dipendente richiede tempo e risorse economiche, e nessuno vuole perdere i migliori talenti.

Per creare un contesto in cui i dipendenti si sentano a proprio agio e invogliati a restare, la diversità deve rappresentare un valore fondamentale, integrato in ogni livello dell'organizzazione. Da un punto di vista pratico, prendi in considerazione l'idea di implementare e incoraggiare esperienze inclusive per i dipendenti, come gli ERG (Employee Resource Groups), gruppi guidati dai dipendenti che uniscono persone accomunate dagli stessi interessi o esperienze. Ad esempio, Workday ha costituito otto Employee Belonging Councils che si impegnano per creare ambienti sicuri e programmi di coinvolgimento della comunità per i dipendenti appartenenti a gruppi sottorappresentati.

## Come avviare un programma Employee Resource Group in azienda

Istituire gli ERG può sembrare un compito arduo, ma con ogni probabilità la tua azienda ha già mosso i primi passi nella giusta direzione, ad esempio organizzando eventi mensili di networking per i dipendenti che si identificano come donne o gruppi di discussione con i membri della comunità LGBTQ+ durante il mese del Pride.

**Se nulla di tutto ciò ti suona familiare, niente panico. Ecco quattro suggerimenti per cominciare:**

**Sondare l'interesse dei dipendenti**  
Il modo migliore per capire cosa vogliono i dipendenti è chiederlo direttamente a loro. Perché non distribuire un sondaggio per scoprire quali sono gli ERG, le esperienze e le attività a cui sono maggiormente interessati?

**Imparare dagli esperti**  
Rivolgiti ad associazioni esterne del settore, ad esempio **Lesbians Who Tech** e **Latinas in Tech**, che si occupano di creare gli ERG in base alle richieste dei dipendenti o di sostenere quelli già esistenti in azienda.

**Reclutare membri appartenenti a ogni livello dell'azienda**  
Dalle figure manageriali C-suite agli stagisti, incoraggia tutti i dipendenti di qualsiasi livello di esperienza a entrare a far parte degli ERG. Una sponsorizzazione da parte dell'esecutivo è molto efficace per mettere in luce l'impegno della tua azienda a promuovere un ambiente di lavoro inclusivo.

**Spargere la voce**  
Puoi pubblicizzare gli ERG attraverso e-mail o newsletter aziendali, l'intranet dell'azienda o un evento di networking, con l'ulteriore vantaggio di raggiungere e attirare altre persone interessate a unirsi agli ERG.

## Azienda in evidenza

L'attuazione di iniziative per la diversità e l'inclusione è una priorità per le aziende di tutte le dimensioni, ma le realtà più piccole potrebbero avere meno difficoltà a livello pratico; la gestione del cambiamento è più semplice se i diversi gruppi sono ristretti e interagiscono tra di loro con maggiore familiarità. Le piccole imprese possono inoltre organizzare eventi per i dipendenti a livello aziendale dove mettere in evidenza le loro diversità in termini di background.

BQE Software, società di software per la gestione di progetti e la contabilità con sede negli Stati Uniti, ha istituito un **Happy Hour a tema etnico**, durante il quale i dipendenti possono condividere i piatti tipici delle rispettive culture di provenienza, come quella greca, indiana o giapponese. Questo evento offre ai dipendenti l'opportunità di condividere alcuni aspetti delle proprie origini, conoscere meglio i colleghi e creare un ambiente in cui la diversità viene celebrata.

Benché queste pratiche non garantiscano l'immediata assunzione di un gruppo di candidati più eterogeneo, possono certamente aiutarti a fare dei passi nella giusta direzione e produrre benefici più a lungo termine. Non è sufficiente seguire un elenco di istruzioni o ospitare eventi volti a promuovere la diversità; i potenziali talenti capiscono subito quando un'azienda non opera nel rispetto dei valori dichiarati. Ciò che più conta per attrarre una gamma diversificata di candidati è assicurarsi che l'impegno per la diversità e l'inclusione sia parte integrante della cultura aziendale e si rispecchi in ogni iniziativa.