

DANIELE TREVISANI

# Diversity & Inclusion in azienda

La nuova filosofia delle risorse umane  
per la valorizzazione delle diversità

UNIVERSITÀ

tab edizioni

© 2025 Gruppo editoriale Tab s.r.l.  
viale Manzoni 24/c  
00185 Roma  
[www.tabedizioni.it](http://www.tabedizioni.it)

Prima edizione settembre 2025  
ISBN versione cartacea 979-12-5669-180-7  
ISBN versione digitale 979-12-5669-181-4

È vietata la riproduzione, anche parziale,  
con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la  
fotocopia, senza l'autorizzazione dell'editore.  
Tutti i diritti sono riservati.

# Indice

- p. 11    **Capitolo 1**  
*Perché affrontare i temi della diversità e dell'inclusione in azienda?*
- 1.1. I “motori” che spingono verso il Diversity & Inclusion management, 14
  - 1.2. Quali sono i passaggi per implementare un piano di Diversity & Inclusion, 19
  - 1.3. Verso il management interculturale e la comunicazione interculturale, 22
- 29    **Capitolo 2**  
*Gestire le diversità. Il duplice fine etico e competitivo*
- 2.1. Il passaggio dalla diversity etica alla diversity competitiva, 29
  - 2.2. Concetti classici della diversity, 32
  - 2.3. Nuovi elementi della diversity, 33
  - 2.4. Saper lavorare con diversi tipi di personalità, 35
  - 2.5. Il ruolo dell'empatia, 37
  - 2.6. Conclusione. Promuovere l'empatia interculturale e l'inclusione nella comunicazione organizzativa, 41
  - 2.7. Comunicazione efficace, 42

- p. 45    **Capitolo 3**  
*Stadi evolutivi del D&I management*
- 3.1. Il modello a 5 stadi evolutivi del Diversity & Inclusion management, 45
- 53    **Capitolo 4**  
*Servizi consulenziali specifici per il D&I management*
- 4.1. Corporate culture assessment, 53
- 4.2. Diversity assessment globale, studi di fattibilità e consulenza di processo, 53
- 4.3. Progettazione del D&I training system aziendale, 54
- 4.4. Train the trainers programs, 57
- 4.5. Executive coaching e high-potentials coaching, 57
- 4.6. D&I committee, 58
- 4.7. Diversity awareness training, 58
- 4.8. Progettazione di skill building courses monotematici su target isolati della diversity, 59
- 4.9. Mentoring programs, 59
- 4.10. Business incentive for managing diversity, 59
- 4.11. Progettazione di Intercultural training programs for intercultural sales & negotiation, 59
- 4.12. Progettazione di Global competence & cross-cultural awareness training (psicologia di marketing internazionale), 60
- 4.13. Intercultural management e leadership interculturale, 62
- 4.14. Gestione di progetti formativi internazionali, 64
- 4.15. Analisi di memetica aziendale, 64
- 4.16. Mediazione culturale, 66
- 4.17. HR Diversity recruiting esterno, 67
- 4.18. Best practices studies, 67
- 4.19. Benchmarking studies sul D&I, 68

- 4.20. Il training sull'intercultural management e sul D&I, 71
  - 4.21. Fattori di diversità per il management interculturale, 73
  - 4.22. Esempio di programma di training sull'intercultural management, 75
- p. 81    **Capitolo 5**  
*Altre aree di training nel D&I management*
- 5.1. Aging workforce, 81
  - 5.2. Woman management style & career management, 83
  - 5.3. Passaggio generazionale nell'impresa e cambiamenti nella cultura manageriale, 86
  - 5.4. Gestire progetti formativi internazionali: intercultural training e international training, 89
  - 5.5. Cross-cultural benchmarking: servizi di esplorazione mirata di altre culture e altre pratiche, 92
  - 5.6. Interazioni tra Corporate social responsibility (CSR) e Diversity & Inclusion (D&I), 92
  - 5.7. Handicap e valorizzazione dei diversamente abili, 94
  - 5.8. Programma per un percorso formativo sul D&I management, 97
- 103    **Capitolo 6**  
*Le barriere profonde alla comprensione e al benessere aziendale. Analisi delle incomunicabilità tra persone. Il modello delle quattro distanze (4 Distances Model)*
- 6.1. Polarità Self, 107
  - 6.2. Polarità semio-linguistica, 117
  - 6.3. La D&I e la gestione del tempo (time management), 123
  - 6.4. La collisione dei timeline negoziali, 132
  - 6.5. Polarità ideologico-valoriale, 133
  - 6.6. Intelligenza emotiva nella D&I, 145

- 6.7. Polarità referenziale, 147
- 6.8. Distanza complessiva tra persone, 161
- 6.9. Conflitto e incomunicabilità provocata da mancanza di aree condivise nelle sfere del Self, 167
- 6.10. Conflitto e incomunicabilità provocata da mancanza di aree condivise nel codice comunicativo, 169
- 6.11. Conflitto e incomunicabilità provocata da mancanza di aree condivise nelle sfere ideologico-valoriali, 175
- 6.12. Conflitto e incomunicabilità provocata da mancanza di aree condivise nelle sfere esperienziali, 180

p. 185

## Capitolo 7

*Capirsi “tra le righe”. Il modello 4 Mouth 4 Ears di Schulz von Thun*

- 7.1. Livello di contenuto e livello di relazione (Watzlawick), 186
- 7.2. I quattro lati del messaggio (Schulz von Thun), 188
- 7.3. La chiarezza comunicativa come fattore determinante per l'efficienza, l'efficacia e il benessere aziendale, 194

197

## Capitolo 8

*Evoluzione: il modello di Trevisani 8CS (8 Communication Sides)*

- 8.1. L'incomprensione e l'incomunicabilità nei contesti di D&I, 198
- 8.2. Le dimensioni interpretative del messaggio, 201
- 8.3. Gli strati di identità del comunicatore e l'inquadramento (framing) della situazione, 204
- 8.4. Gli “strati” delle persone, 206
- 8.5. Dinieghi dovuti ai meta-messaggi: i campi di forza delle relazioni, 208

- 8.6. Molteplicità dei sistemi di appartenenza dell'attore sociale, 210
- 8.7. Il Reverse engineering della comunicazione, 212
- 8.8. Cosa sta succedendo qui? L'analisi dei frames, 215

p. 223 Bibliografia



## Capitolo 1

# Perché affrontare i temi della diversità e dell'inclusione in azienda?

L'amore non sta nell'altro, ma dentro noi stessi. Siamo noi che lo risvegliamo. Ma, perché questo accada, abbiamo bisogno dell'altro. L'universo ha senso solo quando abbiamo qualcuno con cui condividere le nostre emozioni.

*Paulo Coelho*

Tra tante incertezze del mondo moderno abbiamo una sicurezza da offrire: per esprimerci abbiamo bisogno di interlocutori che ascoltano. Che si tratti di esprimere amore o fare una presentazione aziendale, serve qualcuno dall'altra parte. E a nostra volta, se non ascoltiamo non diamo modo a una emozione o a una comunicazione di fluire.

Sembra facile ma in realtà diventa molto difficile, anche nelle aziende, far capire il proprio pensiero. Ogni essere umano è un universo di esperienze irripetibili, una costruzione biologica e culturale unica. La diversità è il motore dell'evoluzione, sia genetica che culturale, ma essa porta con sé anche difficoltà operative di relazione, di comunicazione e di metodo.

I trattati di comunicazione e management tendono troppo spesso a banalizzare il tema delle relazioni umane nelle imprese e tra imprese – trascurando la realtà – la forte di-

versità tra persone e nei team nei diversi modi di percepire, pensare, comunicare e interagire, e persino di “essere”.

Le aziende competitive hanno la forte esigenza di muoversi oltre i confini esterni, sempre più ristretti, dei propri settori abituali (diversity nelle prospettive di mercato e nelle culture di riferimento), e di esercitare uno sforzo di apertura di pari portata verso l'interno (diversity in the workplace, o workplace diversity).

Allo stesso tempo hanno una necessità di inclusione (inclusion). Ciò significa diventare un luogo dove si lavora volentieri, da qualsiasi cultura e stato si provenga.

La diversity è un esercizio che porta ad ampliare i confini interni del pensiero, allargare le proprie prospettive mentali, facilitare lo scambio tra diverse visioni del mondo, rispondere a finalità etiche (diversity etico) e a finalità competitive (diversity competitivo).

Anche l'inclusione è un tema aziendale forte. Quando si parla di D&I si intende anche dire che un'azienda deve saper includere le diversità nella propria forza lavoro e non respingerle.

### Principio 1 – Rispetto dei diversi tipi di Diversity & Inclusion (D&I)

La competitività aziendale dipende dalla capacità di inclusione in azienda di molteplici fattori di identità e in particolare:

- diversità etnica e culturale. Affronta la presenza e la rappresentazione di persone provenienti da diverse etnie e culture all'interno di un'organizzazione. L'obiettivo è pro-

muovere la comprensione e la celebrazione delle differenze culturali;

- inclusione di genere. Si concentra sull'equità di genere e cerca di garantire che uomini e donne abbiano pari opportunità e trattamento in tutti gli aspetti della vita professionale e sociale;
- diversità di abilità. Riguarda l'inclusione di persone con diverse abilità e disabilità. L'obiettivo è creare ambienti che siano accessibili e accoglienti per tutti;
- inclusione LGBTQ+. Promuove l'accettazione e l'inclusione delle persone lesbiche, gay, bisessuali, transgender e di tutte le altre identità di genere e orientamenti sessuali;
- diversità generazionale. Considera le differenze tra le diverse generazioni (Baby Boomers, Generazione X, Millennials, Generazione Z ecc.) e cerca di garantire una collaborazione e comprensione efficaci tra di loro;
- inclusione sociale ed economica. Si occupa di ridurre le disparità sociali ed economiche, garantendo che tutti abbiano accesso alle stesse opportunità indipendentemente dalla loro origine sociale o situazione economica;
- inclusione religiosa. Promuove l'accettazione e il rispetto delle diverse pratiche e credi religiosi, assicurando un ambiente di lavoro o comunitario che sia inclusivo per tutte le fedi;
- diversità di pensiero e background educativo. Valorizza l'importanza di avere persone con diverse prospettive, esperienze e formazioni educative per promuovere la creatività e l'innovazione;
- inclusione di tutte le identità. Oltre alle categorie sopra menzionate, c'è un crescente riconoscimento dell'importanza di includere tutte le identità, comprese quelle legate a caratteristiche come l'aspetto fisico, lo stile di vita ecc.

Queste importanti considerazioni ci spingono a chiederci perché fare programmi di Diversity & Inclusion.

### 1.1. I “motori” che spingono verso il D&I management

Esistono motori economici e psicologici inarrestabili che spingono affinché sia le aziende che le persone diventino più consapevoli e più abili nel trattare con le diversità.

#### 1.1.1. *Il motore economico*

Credo nei liberi mercati, nella competizione tra operatori. Credo nella società aperta e vedo un mondo ormai interconnesso.

*John Elkann*

Uno di questi motori – il motore economico – è dato dall’incremento del flusso di scambi internazionali, di merci, di informazioni e di persone che attraversa il pianeta. È banale ripeterlo, ma un’impresa, anche piccola, oggi non può sopravvivere senza l’abilità di esportare, o di acquistare all’estero, o di confrontarsi con concorrenti internazionali, e quindi di avere a che fare con culture diverse.

L’enorme ammontare di diversità che si incontrano sul pianeta e di riflesso nelle imprese trova l’imprenditore e i manager spesso impreparati a fronteggiarla, a meno che l’azienda non diventi essa stessa un microcosmo di diversità.