

1 Di che cosa parliamo quando parliamo di inclusione (e di marketing inclusivo)

Stefania è marrone

È accaduto molti anni fa. Mia figlia, che allora frequentava la scuola materna, riferendosi a un'amichetta, mi ha detto: «Stefania è marrone». Senza riflettere, le ho risposto: «Sì, certo, ma tutti i bambini sono uguali». Ricordo il suo sguardo tra lo stupore e la stizza: «Ti ho detto che è marrone». Con poche parole aveva sottolineato quanto ideologica, e in qualche misura prevenuta, fosse la mia posizione. Per lei il fatto che Stefania avesse la pelle marrone era un dato di fatto, che non aveva bisogno di alcuna didascalia, di alcuna ulteriore specificazione. Era come dire «Stefania ha un vestito rosso». Che bisogno c'era di ribattere che tutti i vestiti sono uguali?

Quell'episodio mi è tornato in mente quando ho deciso di scrivere questo libro. L'aneddoto spiega infatti perfettamente che cosa significa inclusione e allora (erano i primi anni Duemila) di inclusione non si parlava ancora. Da qualche tempo, invece, è una delle parole che maggiormente ricorre nel discorso sociale come nelle conversazioni di ogni giorno. Se ne parla nei contesti più diversi (sui giornali, negli ambienti di lavoro, nelle università, sui social media ecc.) e non sempre a proposito.

Ma che cosa significa, davvero, inclusione? Per comprendere di che cosa stiamo parlando, partiamo dal significato. Il termine

inclusione indica, letteralmente, l'atto di inserire, di comprendere un elemento all'interno di un gruppo o di un insieme. Significa appartenere a qualcosa – sia esso una comunità di persone o un'istituzione – e sentirsi accolti.

In una società come quella odierna tra gli individui vi sono molteplici differenze: di etnia, di cultura, di religione. E, ancora, differenze legate al genere, all'orientamento sessuale, alla presenza di disabilità. La non accoglienza, o l'aperta discriminazione, per uno di questi motivi può avvenire in vari ambiti: sul luogo di lavoro (si decide di licenziare o non assumere un professionista a fronte di alcune sue caratteristiche), nel mondo politico (s'impedisce a un gruppo di persone di essere adeguatamente rappresentate nelle sedi istituzionali), nel contesto sociale (i diritti fondamentali e i servizi necessari non sono riconosciuti a tutti in egual misura).

Inclusione o integrazione?

Includere equivale a eliminare qualunque forma di discriminazione, ma sempre nel rispetto della diversità. In tal senso ha un significato ben diverso rispetto a un altro termine con il quale talora viene confuso: *integrazione*. L'inclusione è un processo: guarda a tutti i soggetti coinvolti e a tutte le loro potenzialità; interviene prima sul contesto e poi sul soggetto. L'integrazione è una situazione: ha un approccio compensatorio; interviene prima sul singolo soggetto e poi sul contesto.

Per rappresentare in maniera immediata la differenza tra i due concetti possiamo immaginare un insieme di pallini di vari colori. Se utilizziamo l'inclusione come principio guida, tutti i pallini vengono posti insieme, senza distinzioni o suddivisioni. Se invece facciamo ricorso all'integrazione, troviamo un insieme di pallini colorati al cui interno i pallini che non sono di un certo colore vengono a loro volta raggruppati tra di loro. Tutto chiaro, no? Attenzione però! Il gioco funziona solo se partiamo da un'assun-

zione iniziale implicita: il colore è il criterio di classificazione dei pallini. Tuttavia se vogliamo utilizzare questo schema per comprendere il concetto di inclusione in sistemi più complessi può sorgere qualche problema. Per esempio con gli esseri umani esiste un criterio di classificazione ugualmente condivisibile? In molti contesti (la scuola, il lavoro) la disabilità viene vista come un criterio per distinguere e quindi escludere/includere (quando si parla di inclusione il presupposto è l'esclusione).

Proviamo ora a ribaltare il punto di vista. Proviamo, cioè, a «dimenticare» il colore dei pallini e a considerarli per quello che sono: pallini. Così diventa automatico metterli tutti in uno stesso insieme! Se dai pallini passiamo alle persone, vuol dire smettere di suddividerle tra soggetti con disabilità e senza disabilità. E iniziare a considerarle tutte per quello che sono: esseri umani con gli stessi bisogni e gli stessi diritti.

La rampa e il cubo di Rubik

Agire in termini di integrazione (vale a dire dividere le persone in base a qualche criterio) è più comodo e più facile da gestire che non agire in termini di inclusione. Riprendiamo l'esempio delle persone con disabilità. Operare in una logica di integrazione significa porre, in una scuola o in un ufficio, una rampa in un accesso secondario per consentire l'ingresso alle persone con ridotta capacità motoria. In questo modo si garantisce a tutti il diritto di entrare ma le persone con disabilità motoria devono entrare da un ingresso secondario. Operare in una logica di inclusione significa modificare l'ingresso principale per rendere l'accesso possibile in egual misura a tutti.

Un altro esempio? Il cubo di Rubik. Immaginiamo di voler rendere fruibile questo puzzle 3D anche a una persona non vedente. Come possiamo fare? Si potrebbe realizzare un cubo completamente bianco, nel quale i colori sono sostituiti dall'alfabeto

braille. In questo modo la persona potrebbe utilizzare il cubo e avremmo la sensazione di aver provveduto a un'esigenza del soggetto disabile e di averlo così incluso. Essere davvero inclusivi non vuol dire, però, predisporre di proposito qualcosa per qualcuno che ha delle esigenze particolari. Una reale ottica inclusiva comporta la progettazione a priori di qualcosa che sia fruibile da tutti, compresi coloro che hanno bisogni particolari. Nel caso del cubo di Rubik si tratterebbe di realizzare un cubo che, oltre ai colori, abbia anche le lettere dell'alfabeto braille. Insomma, l'inclusione richiede uno sforzo in più. A volte può essere una modifica architettonica, a volte un cambiamento di approccio e di mentalità.

È vera gloria?

L'inclusione è un processo continuo, quotidiano. Non basta integrare le diversità, occorre far spazio alla ricchezza della differenza, adeguando di volta in volta i singoli elementi (gli ambienti, la prassi, i processi) in base a ogni specifica singolarità. Per essere inclusivi è necessario essere empatici: mettersi nei panni dell'altro, avere uno sguardo profondo e attento alle emozioni, alle difficoltà, ai particolari che colorano la vita di ciascuno. Talvolta i colori risplendono, sono brillanti di per sé. Altre volte hanno bisogno di essere riscoperti, lucidati e portati a vita nuova. Fare inclusione rappresenta l'occasione per dare a ogni individuo i medesimi colori, ovvero le medesime opportunità, indipendentemente dalle sue caratteristiche.

Probabilmente vi starete domandando che cosa c'entri tutto ciò con le imprese. Che cosa c'entra l'empatia con l'organigramma di una multinazionale? Quali affinità ci sono tra la capacità di abbracciare e valorizzare le differenze e la campagna di comunicazione di una società di telefonia? Molte, moltissime. Per rendersene conto basta considerare quante imprese hanno introdotto il ruolo del diversity manager, il cui obiettivo è valorizzare la di-

versità all'interno del sistema lavorativo, oppure verificare quante campagne di advertising pongano al centro proprio il tema della diversità. L'inclusione è oggi uno dei temi chiave del mondo aziendale. E lo è a più livelli: dal reclutamento alla gestione delle persone, dallo sviluppo dei prodotti alla definizione delle strategie di comunicazione fino al modo di relazionarsi con i clienti.

Ma, per parafrasare il poeta, è vera gloria? In termini più chiari, è ovvio che i progetti di marketing inclusivo non sono nati per pura filantropia: le aziende sono profit per definizione e sarebbe stupido fingere di ignorarlo. Il punto è un altro: lavorare sull'inclusione significa cercare (anche) di creare una cultura dell'inclusione oppure ha come obiettivo primario (se non unico) fare business? Le aziende ci credono – e dunque impegnano risorse (denaro, tempo, energie) per favorire un'inclusione che sia reale, concreta, effettiva – oppure utilizzano l'inclusione in maniera strumentale, per differenziarsi dai concorrenti, crearsi un'identità, attrarre nuovi consumatori? O, magari, la trasformano in un alibi, una facciata da esibire nelle interviste e nei lanci per la stampa? Come avrete intuito dal sottotitolo di questo libro, un'idea me la sono fatta. E, nei capitoli che seguono, proverò a spiegare (e a dimostrare) perché penso che oggi, per la maggior parte delle aziende (non tutte!), l'inclusione sia un mezzo più che un fine. Uno strumento per raggiungere altri obiettivi (economici, finanziari, commerciali, di marketing ecc.) più che un obiettivo in sé.

A proposito di marketing inclusivo

Per capire un po' di più, approfondiamo un concetto relativamente recente: quello di marketing inclusivo o *diversity marketing*. Con questa definizione si indicano un insieme di strategie e di contenuti che mirano a porre l'attenzione sulle diversità – che possono riguardare la religione, l'orientamento sessuale, l'età, l'etnia, il genere, lo status socioeconomico, la disabilità. Si tratta, cioè,

di parlare ai consumatori includendoli nella propria visione e nei propri valori, proponendo un'immagine che li rispecchi.

Perché funziona? Il motivo è semplice: la paura dell'isolamento dal branco rappresenta una delle emozioni più ataviche e profonde che l'essere umano possa provare. Il bisogno di «sentirsi parte» spinge spesso le persone a conformarsi alla maggioranza. Permangono tuttavia gruppi e sottogruppi che sfuggono a un inquadramento univoco e che, in quanto minoranze, possono avere meno voce di altri. Il marketing inclusivo prende le mosse proprio dall'intento di coinvolgere le categorie escluse dal marketing tradizionale: sottogruppi deboli, poco/meno evidenti, talora svantaggiati. Ognuno di questi sottogruppi riflette specifici valori, aspettative e storie e ha sovente difficoltà a trovare una risposta ai propri bisogni. Il marketing inclusivo cerca di «soddisfare» tali bisogni, di rendere un brand accessibile a tutti i clienti, senza dimenticare che, anche all'interno di ogni sottogruppo, ciascun individuo è diverso. I consumatori, in tal senso, sono considerati (almeno in teoria) come un insieme multiplo di diversità, sfumature uniche e speciali da valorizzare.

La lezione di Lorraine Twohill

Quali sono i dettami del marketing inclusivo? Lo spiega bene Lorraine Twohill, chief marketing officer di Google, in un articolo apparso su *Adweek*¹. Resasi conto che la comunicazione del colosso di Mountain View non rispecchiava il mondo reale, ha scelto di impostare una strategia di comunicazione più attenta al tema della diversità: «Come tutti i direttori marketing, passo buona parte delle mie giornate a vagliare proposte creative, pertanto mi capitano tra le mani un sacco di belle immagini. Tuttavia, nel

¹ «9 tips from Google's CMO for creating a more inclusive work environment», www.adweek.com, 22 settembre 2019.

corso degli anni, ne ho viste troppe che ritraevano i tipici hipster giovani e perfetti, che abitano in belle case e città alla moda. I nostri prodotti sono indirizzati a tutti, ma le nostre immagini raccontavano una storia diversa – ha scritto –. Insomma, avevamo un problema e dovevamo darci subito da fare per risolverlo. Così abbiamo intrapreso un percorso di trasformazione del nostro marketing, per renderlo più inclusivo e fare in modo che tutti possano rivedersi nelle nostre opere creative».

Il percorso delineato dalla Twohill parte dall'interno, vale a dire dalla composizione dei team che svolgono il lavoro creativo. «Non ci sono scorciatoie da prendere. Si sa che ci vuole del tempo per creare un team di professionisti eterogeneo e multiculturale, ma quando si ha fretta di trovare una persona per una certa posizione lavorativa, è facilissimo fare le solite scelte di sempre. Adesso, quando assumiamo qualcuno, prima di prendere una decisione ci assicuriamo di vagliare un'ampia selezione di candidati di diverse estrazioni». Ovviamente ciò non riguarda solo i gruppi di lavoro interni ma anche le strutture (a partire dalle agenzie di comunicazione o pianificazione media) con cui si collabora. «Ricordo una riunione in cui stavamo vagliando varie idee per un prodotto innovativo, durante la quale il responsabile di un'agenzia ha proposto una funzione per utenti ispano-americani a cui nessuno di noi aveva pensato. Era latino-americano. La sua provenienza e le sue esperienze gli avevano permesso di vedere le cose da un punto di vista completamente diverso da tutte le altre persone presenti in quella stanza. Poter contare su una risorsa del genere non ha prezzo.»

È importante però che non ci si fermi alla composizione dei team. Occorre «sorvegliare» anche l'atmosfera, l'ambiente di lavoro, le relazioni tra le persone. Piccoli dettagli di comportamento o di linguaggio possono infatti cambiare il modo in cui gli individui vivono e percepiscono il loro essere parte dell'organizzazione.

Un altro aspetto interessante sottolineato dalla Twohill riguarda la definizione del concetto di diversità. Non basta valutare il

genere o il colore della pelle. «È anche una questione di età, geografia, differenze socioeconomiche e relative professioni, capacità e sessualità. Le nostre immagini ritraevano molte persone di diverse etnie, ma sembrava sempre che tutte lavorassero per qualche azienda hi-tech e vivessero in quartieri centrali e alla moda.» La sfida, in questo senso, è realizzare delle campagne che ritraggano la realtà, il mondo in cui viviamo e non una sua visione edulcorata o ispirata a uno stereotipo. «Per raccontare storie in cui il pubblico possa immedesimarsi, dobbiamo capire fino in fondo le persone a cui ci rivolgiamo ed empatizzare con loro. Gli stereotipi sono il modo perfetto e più rapido per far capire agli utenti che non li conosciamo per niente.» Lo sanno bene le donne che ancora oggi, nella comunicazione, sono ritratte soprattutto nell'ambiente domestico (di solito in cucina, al massimo in salotto) e nel loro ruolo di mogli e/o madri. «Un po' di tempo fa, il mio team mi ha mandato una nuova campagna da rivedere. Prima immagine: il papà che prepara da mangiare in cucina. Ottimo. Mi sono sentita orgogliosa di loro, avevano ribaltato lo stereotipo. Purtroppo, nell'immagine successiva, si vedeva che lui era lì perché la mamma era in ospedale a partorire. Ci spiace, papà, ma dobbiamo rifarla. La mamma non era in casa perché era partita per un viaggio di affari.»

Non basta quindi selezionare il casting tenendo a mente le macrocategorie (donne, LGBTQ+, afro-americi, latino-americi ecc.), occorre prendere in considerazione tutte le componenti di una campagna. A che serve aumentare, per esempio, il numero degli afro-americi o delle donne ritratte nella comunicazione se poi queste vengono «confinare» in situazioni e ruoli standard, ai limiti con lo stereotipo? «Un viso non è tutto: l'identità è fatta di sfumature. Esiste una diversità nella diversità.» Per questo è importante che, oltre ai personaggi, siano realistici tutti gli altri aspetti della comunicazione: la musica, l'ambientazione, le dinamiche familiari, il cibo, l'abbigliamento, il modo stesso in cui vengono rappresentati i prodotti.

L'inclusione si può misurare?

C'è poi un tema di misurazione. «Se vogliamo avanzare verso un marketing veramente multiculturale, dobbiamo implementare i processi e gli strumenti necessari per monitorare e misurare i nostri progressi», afferma ancora la Twohill. Il che significa, per esempio, verificare la percentuale di presenza di figure femminili e maschili nella comunicazione oppure valutare la frequenza di comparsa, in video e immagini, di persone appartenenti a varie etnie. Nel caso di Google è stato rilevato che il bilanciamento tra i generi era corretto (poco meno della metà delle immagini avevano come protagonista una donna) ma in altre categorie vi erano evidenti distorsioni («solo il 10 per cento delle nostre immagini web ritraeva afro-americani o ispano-americani»). Di fatto questi dati hanno una duplice funzione: da un lato indicano quali sono le aree più deboli, sulle quali intervenire in modo incisivo, dall'altro lato fungono da benchmark e consentono di monitorare le evoluzioni nel tempo.

Certo, riconosce la stessa Twohill, «c'è ancora molta strada da fare prima che la pubblicità possa dirsi davvero multiculturale ed eterogenea». E – aggiungiamo noi – una pubblicità davvero multiculturale ed eterogenea non è necessariamente indicativa di un'azienda autenticamente inclusiva.

Al netto di ciò, sin qui la teoria. Vediamo, a partire dal prossimo capitolo, che cosa accade nella pratica.