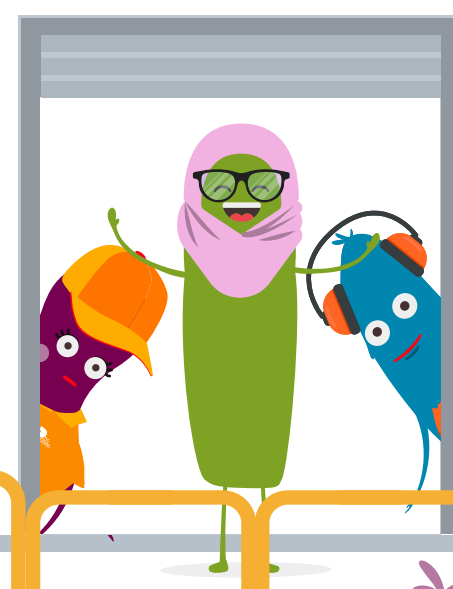
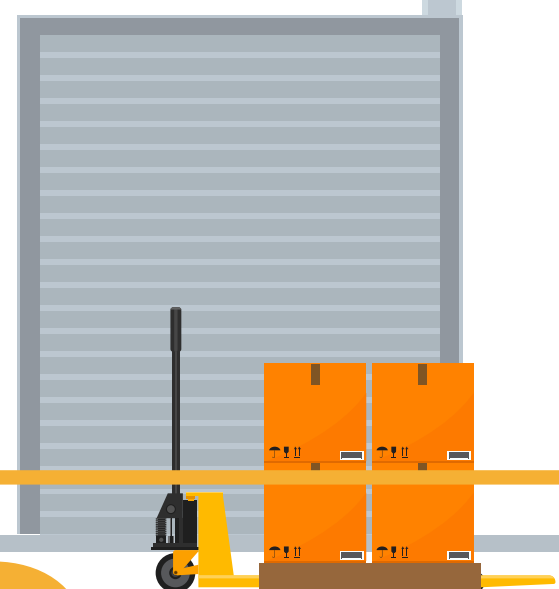
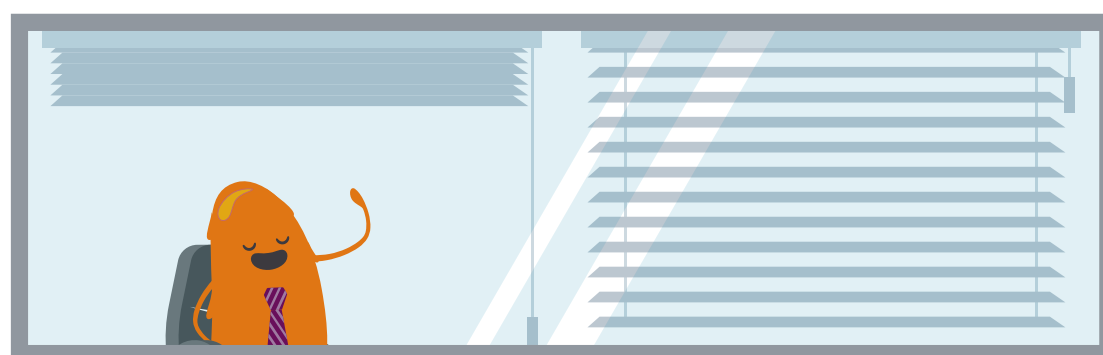




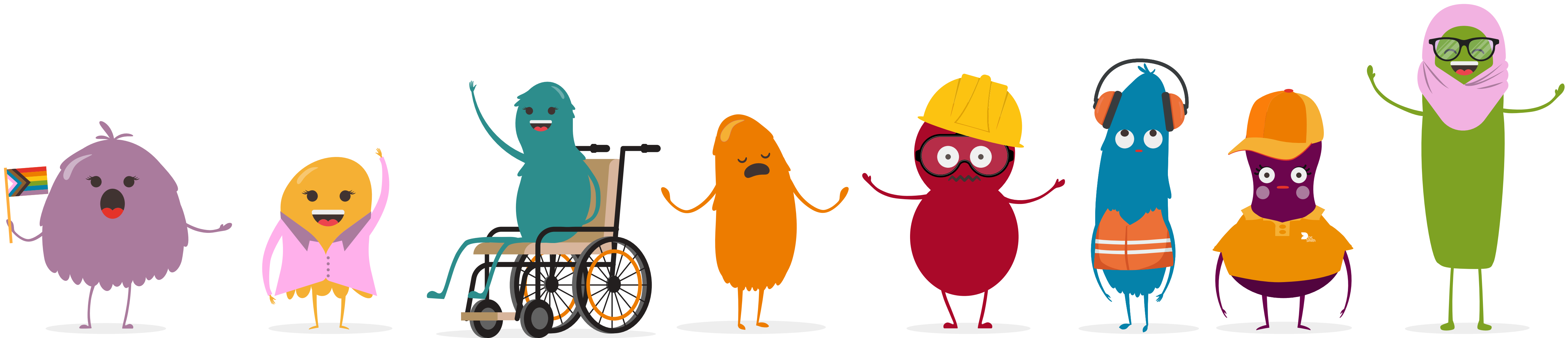
# Guida per i manager alla Diversità, all'Equità e all'Inclusione



# Indice

---

- 01 In cosa consiste questa Guida?
- 02 Guida per i manager alla Diversità, all'Equità e all'Inclusione
- 03 Diversità, Equità e Inclusione in DS Smith
- 04 Linguaggio inclusivo
- 05 Gestione inclusiva
- 06 Come assumere un team più eterogeneo?
- 07 Come si diventa un leader inclusivo?
- 08 Come creare un senso di appartenenza nel team?
- 09 Come riconoscere e affrontare le microaggressioni?
- 10 Come riconoscere i propri bias?





# 01

In cosa consiste  
questa Guida?

# Introduzione

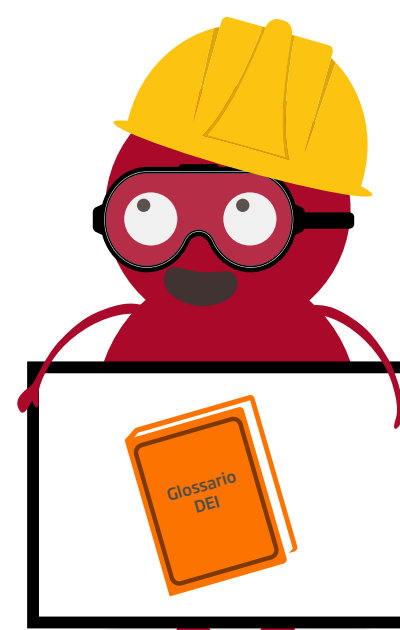
---

Questa guida è stata realizzata per aiutare i manager a conoscere meglio la Diversità, l'Equità e l'Inclusione (Diversity, Equity and Inclusion, DEI) in DS Smith e a promuovere una cultura inclusiva all'interno dei propri team.

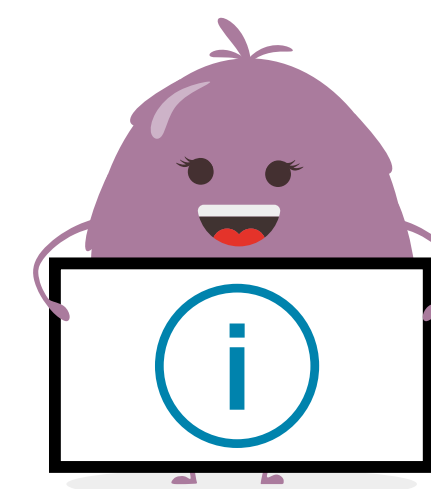
Essere un line manager inclusivo fa parte della gestione efficace del team in linea con i Management Standards di DS Smith.

I contenuti di questa guida sono stati sviluppati in risposta ai feedback ricevuti nelle sessioni di ascolto con i leader e trattano gli argomenti che i leader ci hanno riferito di voler approfondire.

## Questa guida comprende



Un glossario dei termini comuni in materia di Diversità, Equità e Inclusione



Informazioni per aiutare i manager ad assumere una gestione più inclusiva

Informazioni su Diversità, Equità e Inclusione in DS Smith



Guida sul linguaggio





# 02

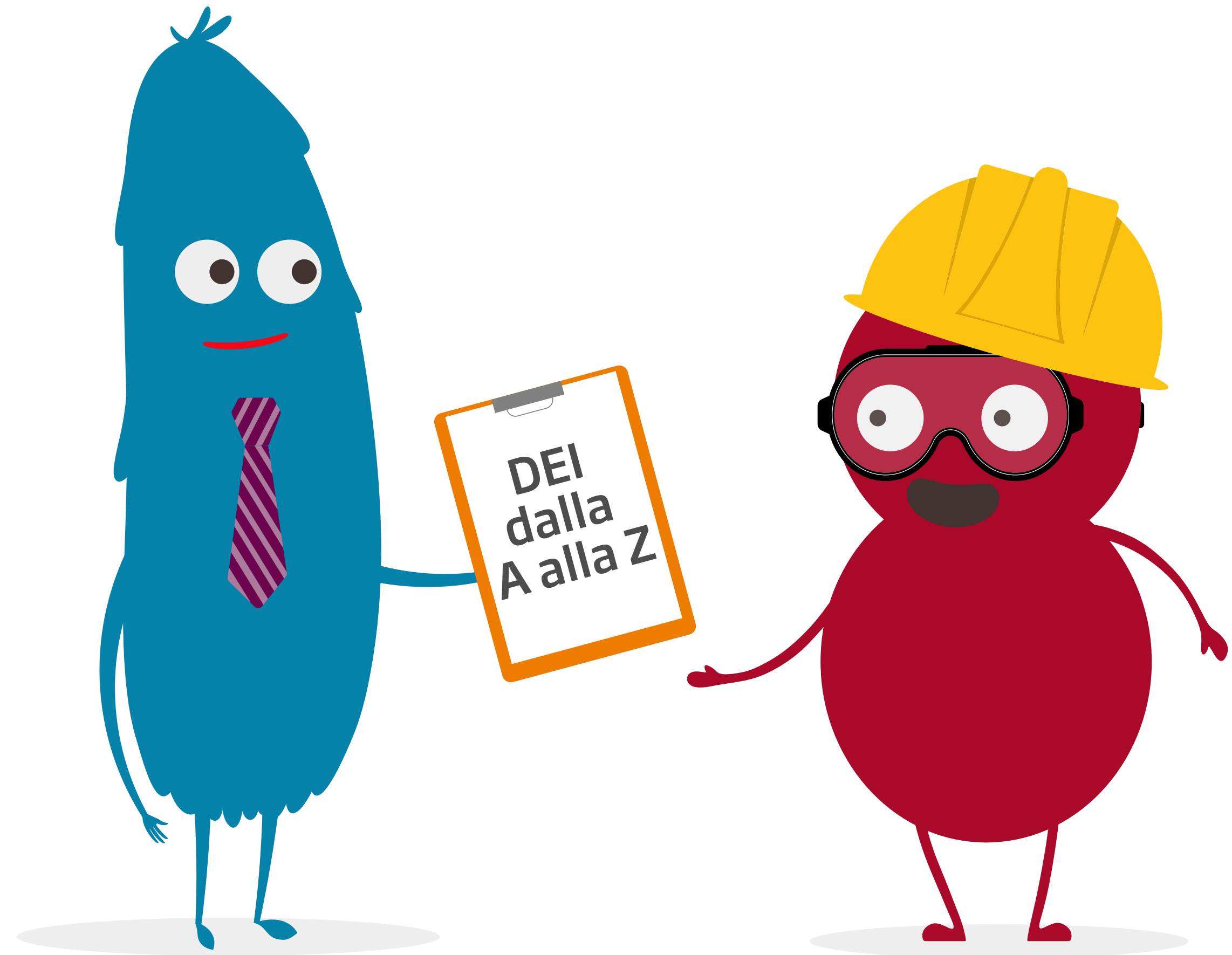
## Glossario dei termini in materia di Diversità, Equità e Inclusione

# Glossario

---

Abbiamo predisposto un glossario dei termini e del linguaggio comunemente usati quando si parla di diversità, equità e inclusione.

É importante tenere presente che il significato di queste parole può cambiare ed evolversi nel tempo.



# Glossario

---

## Reti attive

Gruppi volontari, guidati da colleghi e colleghe, formati intorno a un interesse condiviso, a un'identità o a un'appartenenza informale. A seconda dell'organizzazione, le reti attive possono svolgere molti ruoli diversi, tra cui:

- Fornire un senso di comunità e di sostegno all'interno di un'organizzazione
- Consentire alle voci sottorappresentate di essere ascoltate
- Fungere da collegamento con le comunità esterne
- Sostenere lo sviluppo della carriera dei talenti appartenenti a minoranze
- Offrire ai membri opportunità di accesso alla leadership
- Collaborare con il team responsabile delle selezioni per attrarre talenti diversi
- Fornire input su prodotti e servizi

Talvolta chiamati Gruppi di risorse dipendenti in altre organizzazioni.

## Alleato

Un alleato è una persona che promuove attivamente la cultura dell'inclusione. Un alleato, indipendentemente dalla propria etnia, inclinazione sessuale, religione o abilità, riconosce di poter e voler fare uno sforzo combinato per comprendere le difficoltà che i gruppi emarginati devono affrontare.

## Alleanza

La pratica di sostenere e difendere i gruppi sottorappresentati o emarginati, anche se non ne fanno parte.

## Appartenenza

L'appartenenza sul posto di lavoro si riferisce alle esperienze quotidiane che rassicurano le persone sul fatto di essere incluse e accettate per quello che sono.

## Differenza tra uguaglianza ed equità

Uguaglianza vuol dire che tutti devono essere trattati allo stesso modo sul posto di lavoro. L'equità consiste nel riconoscere che alcuni membri del team arrivano al lavoro ogni giorno con esigenze diverse che devono essere soddisfatte prima di poter ricevere lo stesso trattamento.

Ad esempio, avete assunto un nuovo dipendente con disabilità visiva che ha richiesto un software specifico per il suo computer portatile. Secondo il principio dell'uguaglianza, il software dovrebbe essere acquistato per tutti, il che sarebbe inutile, dato che non tutti i dipendenti ne hanno bisogno o lo vogliono. Tuttavia, se si punta all'equità, si acquista il software per il nuovo assunto assicurandosi che abbia ciò che gli serve per svolgere il suo lavoro.

## Discriminazione

Il trattamento ingiusto o pregiudizievole di diverse categorie di persone per motivi di razza, età, sesso, disabilità e altre caratteristiche protette.



# Glossario

---

## Diversità

La diversità è la gamma di caratteristiche umane presenti all'interno dell'organizzazione. Tra queste rientrano, a titolo esemplificativo e non esaustivo, razza, etnia, sesso, identità di genere, orientamento sessuale, età, classe sociale, abilità fisica o mentale, sistema di valori religiosi o etici, origine nazionale e convinzioni politiche. Include anche il pensiero diverso e la neurodiversità.

## Gruppo risorse dipendenti (ERG)

I Gruppi risorse dipendenti (Employee Resource Group, ERG) sono gruppi di dipendenti che, spontaneamente, promuovono un ambiente di lavoro diversificato e inclusivo. In DS Smith chiamiamo gli ERG reti attive. Altri nomi utilizzati altrove sono reti del personale, gruppi di affinità e reti di inclusione.

## Uguaglianza

Per uguaglianza si intende "essere uguali", ad esempio l'uguaglianza di genere, l'uguaglianza razziale o l'uguaglianza di opportunità tra ricchi e poveri.

## Etnia

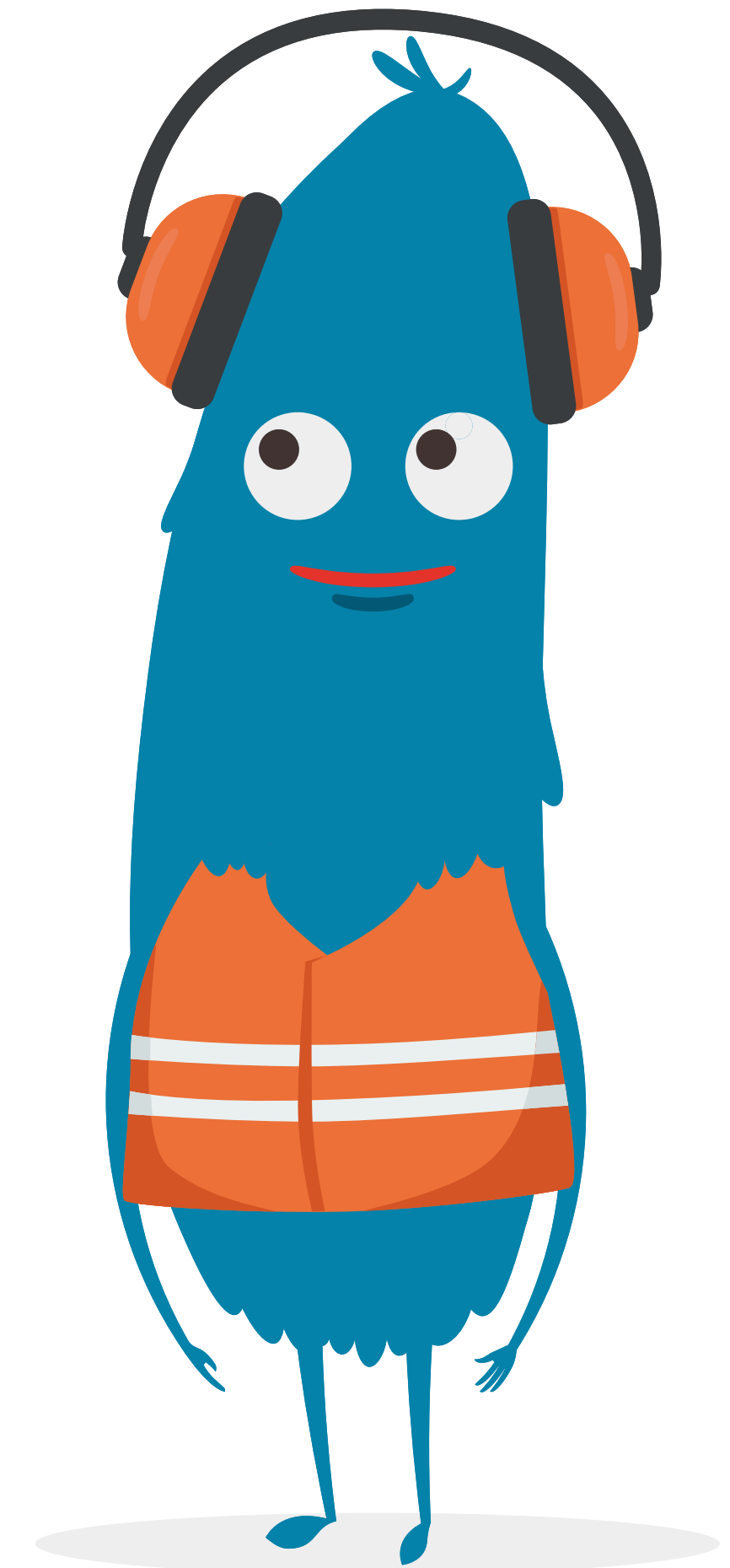
L'etnia viene solitamente utilizzata per identificare la cultura o le origini di una persona, ad esempio irlandese o caraibica.

## Equità

Il trattamento, l'accesso, le opportunità e l'avanzamento equo di tutti gli individui, cercando di identificare ed eliminare le barriere che storicamente hanno impedito ad alcuni gruppi di raggiungere lo stesso livello di successo di altri.

## Inclusione

La pratica di creare un ambiente in cui tutti gli individui si sentano accolti, rispettati e valorizzati, e in cui le prospettive e i contributi siano attivamente ricercati e considerati.





# Glossario

---

## Linguaggio inclusivo

L'uso di un linguaggio che rispetti e includa tutte le persone, indipendentemente dalla loro provenienza o identità, evitando termini che potrebbero risultare escludenti o offensivi.

## Microaggressioni

Azioni o commenti sottili, spesso non intenzionali, che comunicano messaggi negativi agli individui in base alla loro identità. Questi possono includere commenti, comportamenti o atteggiamenti che trasmettono stereotipi o bias.

## Neurodiversità

La neurodiversità consiste nel fatto che le persone elaborano le informazioni in modo diverso, di solito a causa di un diverso funzionamento del cervello, che si manifesta spesso con tratti comportamentali diversi.

Esempi di neurodiversità sono la disprassia, la dislessia, il disturbo da deficit di attenzione e iperattività, la discalculia, l'autismo e la sindrome di Tourette. È importante riconoscere e rispettare le differenze neurologiche come qualsiasi altro tipo di differenza umana.

## Pronomi

I pronomi sono i termini che le persone scelgono per riferirsi a loro stesse e che riflettono la loro identità di genere. Questi possono essere lui/lei o pronomi di genere neutro come loro o suo (di lei o di lui).

## Razza

La razza si riferisce ai tratti fisici.

## Rappresentazione

La presenza e la rappresentazione di individui diversi in vari ruoli, ambienti e media che aiutano a riflettere la diversità della società.

## Bias inconscio

Pregiudizi impliciti o atteggiamenti che le persone hanno nei confronti di certi gruppi, spesso senza esserne consapevoli. Questi bias possono avere un impatto sul processo decisionale e sul comportamento.



# 03

## Diversità, Equità e Inclusione in DS Smith

# Cosa intendiamo con Diversità, Equità e Inclusione?

**Diversità** significa essere invitati alla festa

**Inclusione** vuol dire essere invitati a ballare

**L'Equità** si ha quando il DJ suona la vostra canzone.



# Cosa intendiamo con Diversità, Equità e Inclusione?

---

## Diversità

Ci impegniamo a incrementare la diversità della nostra forza lavoro per riflettere meglio le comunità in cui operiamo.

## Equità

Insieme, stiamo costruendo un ambiente inclusivo in cui tutti possano realizzare il proprio potenziale e crescere.

## Inclusione

Questo è fondamentale per il nostro obiettivo strategico di realizzare il potenziale del nostro personale.

# Basi dei concetti di Diversità, Equità e Inclusione

## Cosa intendiamo con Diversità, Equità e Inclusione?

### Diversità

Riunisce la gamma di caratteristiche umane all'interno di DS Smith. Tra queste rientrano, a titolo esemplificativo e non esaustivo, razza, etnia, sesso, identità di genere, orientamento sessuale, età, classe sociale, abilità fisica o mentale, sistema di valori religiosi o etici, origine nazionale e convinzioni politiche.

### Equità

Offrire a tutte le persone ciò di cui hanno bisogno per avere successo - riconoscendo che non tutti partono dallo stesso livello.

### Inclusione

Descrive come le persone percepiscono la loro esperienza in DS Smith, se ritengono che promuove e sostiene un senso di appartenenza.

**Immaginate un futuro in cui stimoliamo la creatività e promuoviamo l'innovazione necessaria per guidare la transizione verso un'economia circolare a ridotte emissioni di carbonio.**

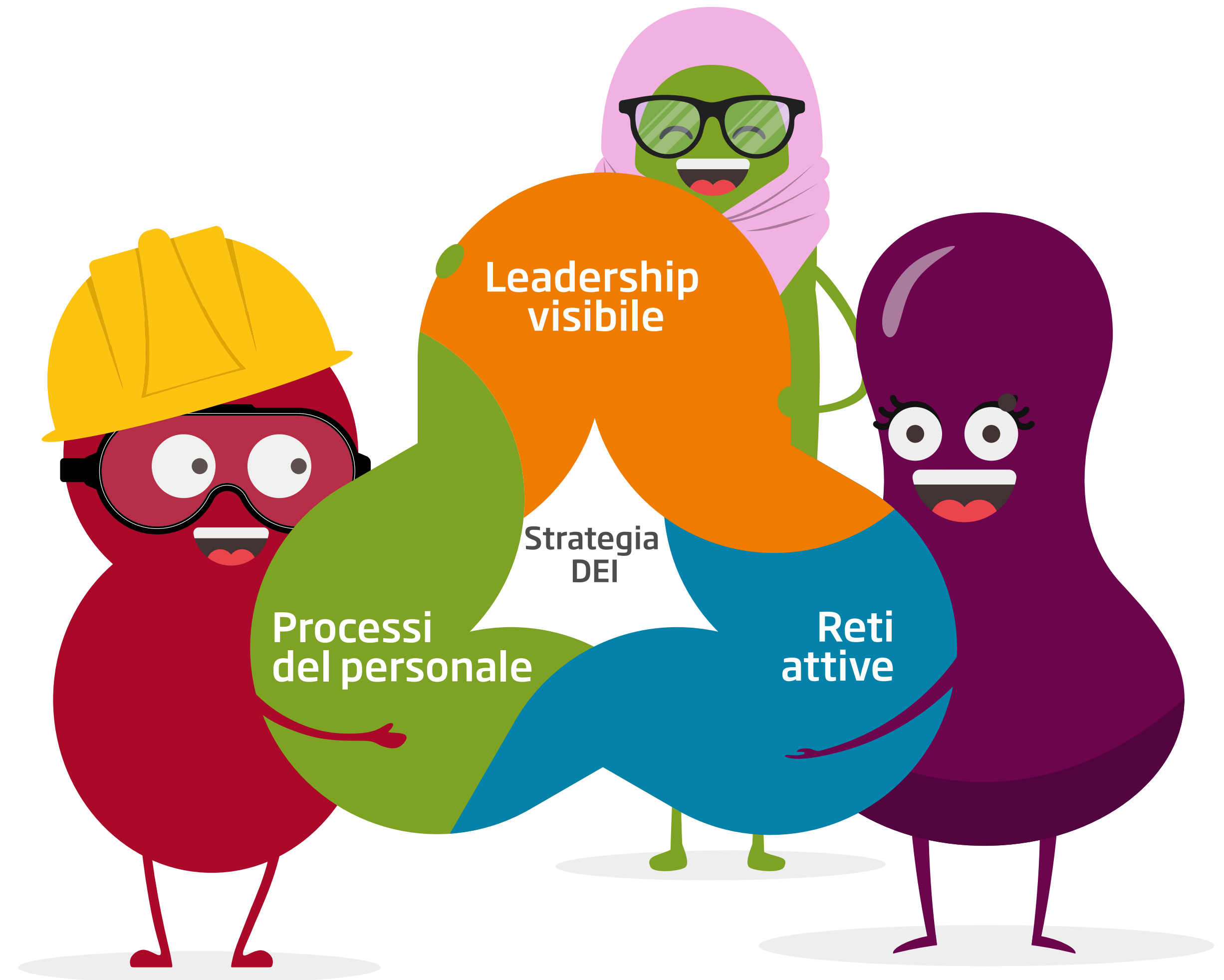
Questo futuro non è lontano. Sempre più persone provenienti da contesti diversi si riuniscono portando una gamma più ampia di prospettive, esperienze e idee.

Team diversi generano soluzioni uniche e affrontano i problemi da più punti di vista, aiutandoci a concentrarci sulle sfide della sostenibilità che dobbiamo affrontare oggi e su quelle che avranno un impatto sulle generazioni future.

# La nostra strategia in materia di Diversità, Equità e Inclusione

Nell'ambito della nostra strategia di sostenibilità per il presente e per il futuro, abbiamo fissato degli obiettivi per sostenere lo sviluppo di un ambiente inclusivo in cui tutti possano realizzare il proprio potenziale. Per raggiungere questo obiettivo, la nostra strategia si basa su tre priorità.

- 1 Per leadership chiara si intende che i nostri leader sono considerati come modelli e applicano comportamenti di leadership inclusivi.
- 2 Sostenere la crescita di reti attive (talvolta note come gruppi risorse dipendenti o ERG) è un ingrediente importante per costruire un'organizzazione diversificata e inclusiva.
- 3 Se vogliamo davvero aiutare i nostri colleghi a essere loro stessi e a prosperare, è necessario che i nostri processi relativi al personale siano adatti al futuro.





# Investire nei nostri manager



## Il ruolo dei nostri responsabili e coordinatori è fondamentale.

- Essi sono un modello di comportamento inclusivo.
- Assumono e mantengono team diversificati.
- Creano le condizioni affinché le persone possano essere loro stesse, possano esprimere le proprie opinioni e prospettive, in modo da poter ascoltare una maggiore varietà di punti di vista e idee.
- Creano un maggiore senso di appartenenza, aumentano il coinvolgimento dei dipendenti, aumentano i tassi di fidelizzazione e riducono i costi di turnover.

**Tutti i nostri manager sono invitati a partecipare a un workshop sulla leadership inclusiva.**

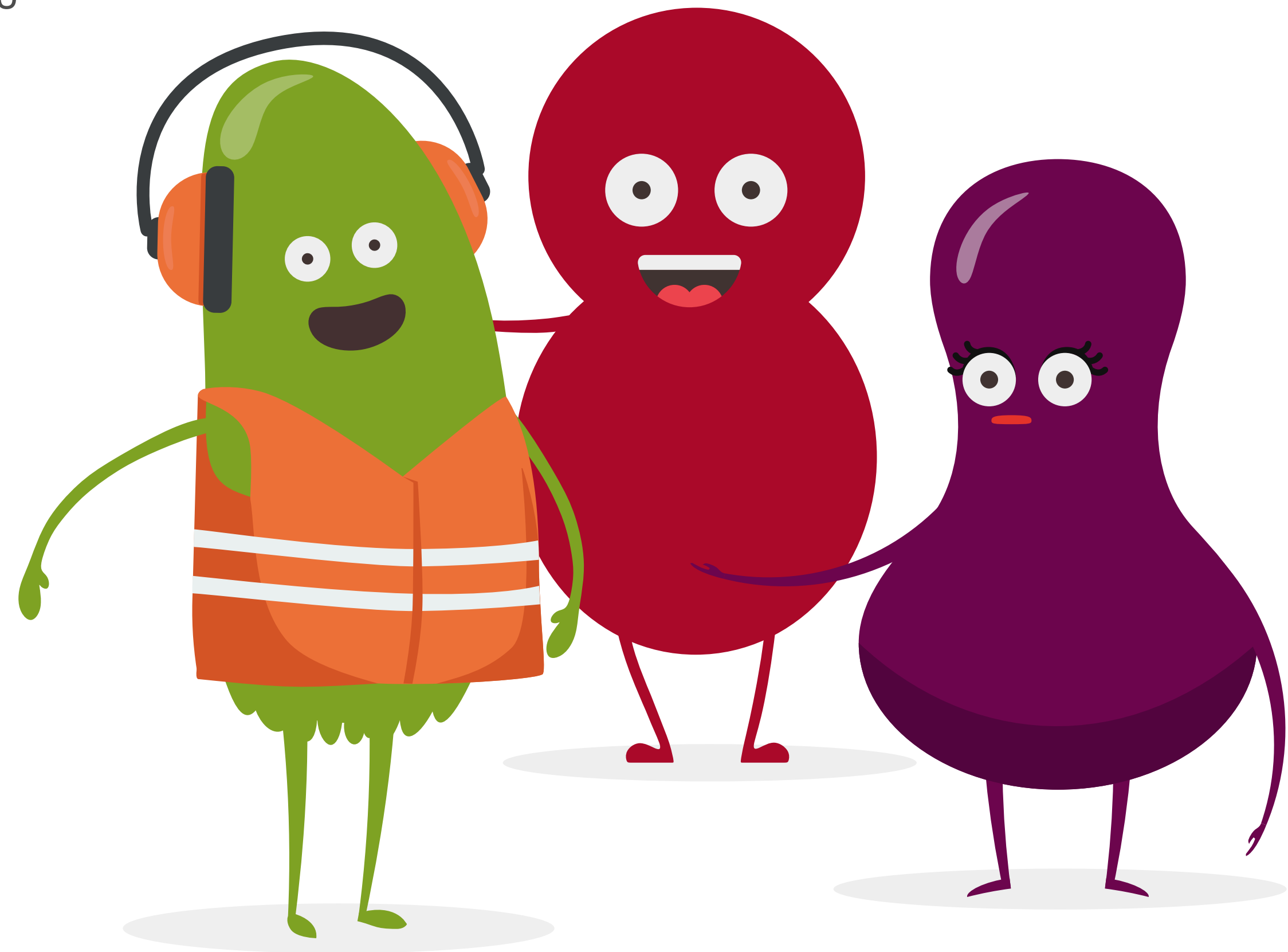
# Reti attive

---

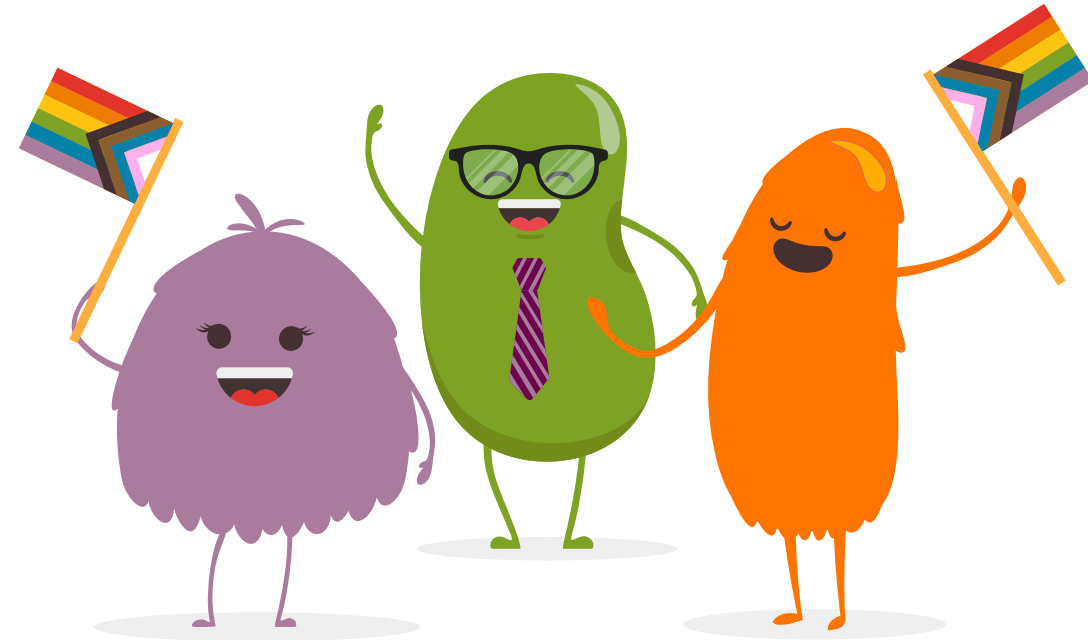
Le reti attive creano un senso di appartenenza favorendo uno spazio sicuro e di supporto per i dipendenti che condividono un senso di identità comune per discutere apertamente le loro esperienze, preoccupazioni e prospettive. Inoltre, promuovono una maggiore consapevolezza attraverso vari mezzi, tra cui la creazione di un calendario annuale per sostenere date e celebrazioni chiave all'interno delle rispettive comunità.

A seconda dell'organizzazione, le reti attive possono anche:

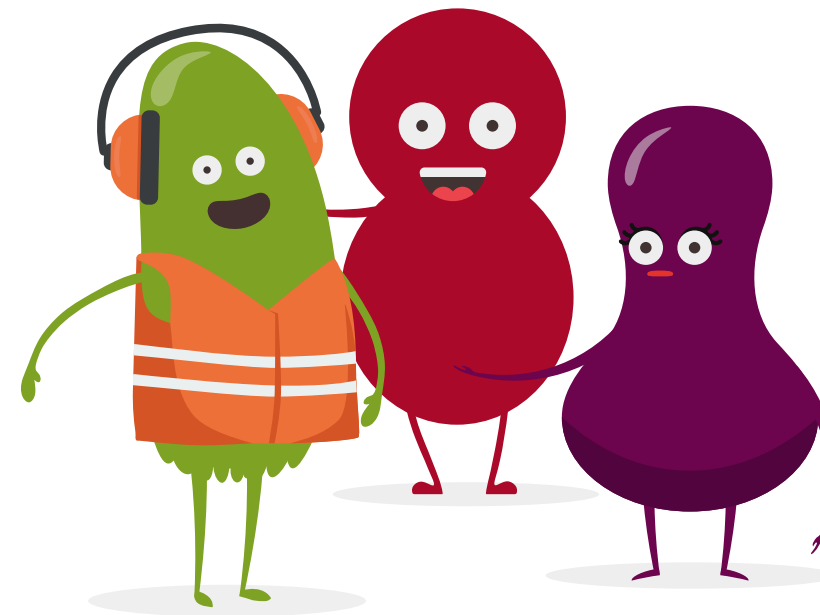
- Consentire alle voci sottorappresentate di essere ascoltate
- Fungere da collegamento con le comunità esterne
- Sostenere lo sviluppo della carriera dei talenti appartenenti a minoranze
- Offrire ai membri opportunità di accesso alla leadership
- Collaborare con il team responsabile delle selezioni per attrarre talenti diversi
- Fornire input su prodotti e servizi



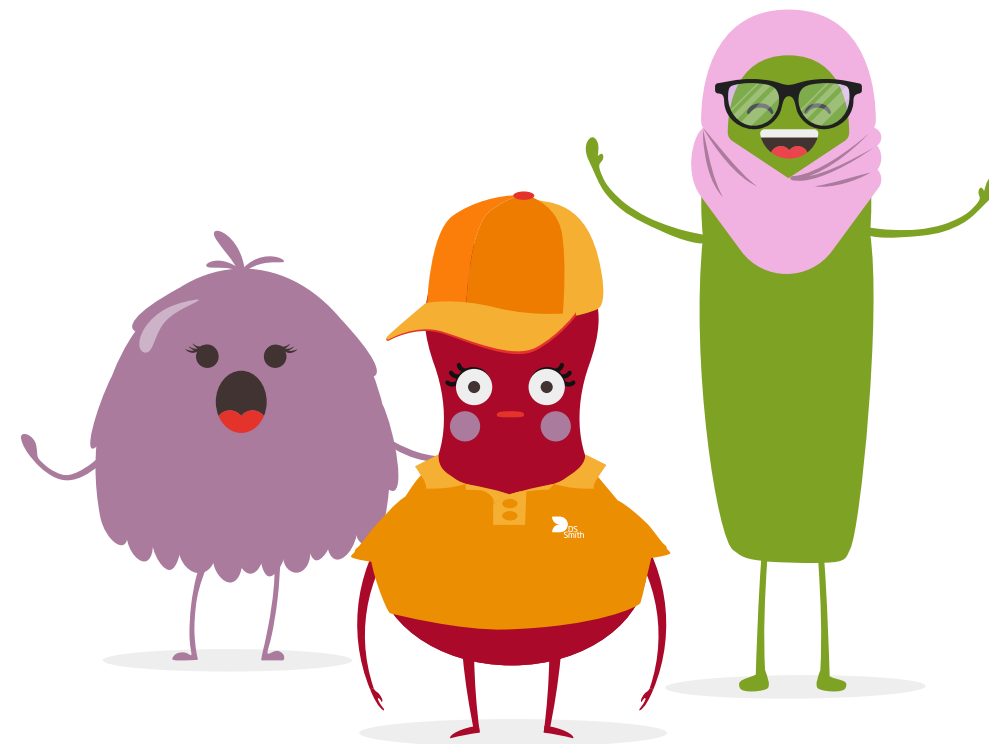
# Abbiamo quattro reti attive



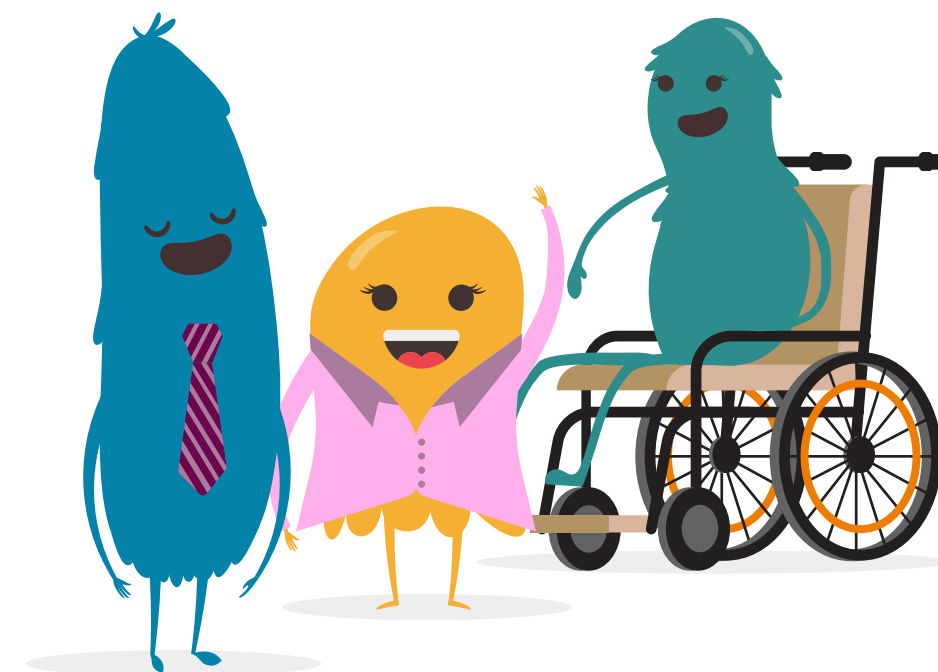
LGBTQ+ e alleati



Diversità di genere



Cultura e diversità etnica



Disabilità e alleati

## Il vostro ruolo nel sostenere queste reti?

- Potete unirvi a una rete, come membri della comunità o alleati, o sostenere i membri del vostro team che desiderano partecipare.
- In queste situazioni, il sostegno e l'incoraggiamento possono essere fondamentali per dare al membro del team la fiducia necessaria per prendere la decisione giusta in termini di coinvolgimento in una rete attiva.



# 04

## Linguaggio inclusivo

# Linguaggio inclusivo

---

I manager che usano un linguaggio inclusivo creano un ambiente in cui le persone si sentono rispettate, valorizzate e in grado di crescere.

## Che cos'è il linguaggio inclusivo?

Il linguaggio inclusivo è un linguaggio che rispetta e include tutte le persone, indipendentemente dalla loro provenienza o identità, evitando termini che potrebbero risultare escludenti o offensivi.

## Com'è il linguaggio inclusivo nella pratica?

Evita bias, il linguaggio colloquiale o espressioni che discriminano gruppi di persone sulla base di qualsiasi differenza di identità (ad esempio, razza, genere, età o classe). Riconosce la diversità, trasmette rispetto a tutte le persone, è sensibile alle differenze e promuove opportunità eque.

## E se si commettono errori?

Se ci si sforza di usare un linguaggio rispettoso e di essere inclusivi, è normale commettere errori. Se questo accade, basta chiedere scusa e impegnarsi a fare meglio la prossima volta.

## E se ci si accorge che qualcun altro sta commettendo un errore?

Basta fargli notare come il suo linguaggio potrebbe essere più inclusivo. Questo è particolarmente utile per le persone che potrebbero non ritenere di avere l'autorità o il potere di correggere qualcun altro (ad esempio, qualcuno più giovane o nuovo nell'organizzazione).

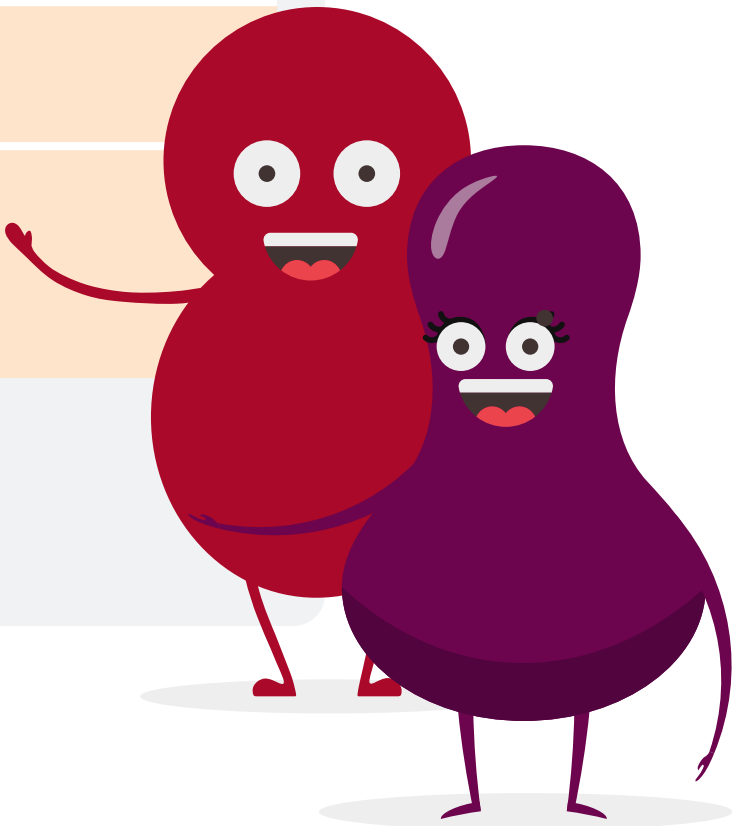
# Linguaggio inclusivo: Genere

Il linguaggio specifico di genere può rafforzare gli stereotipi. Il linguaggio inclusivo deve essere utilizzato per riconoscere e includere tutti, indipendentemente dalla loro identità di genere. Il linguaggio inclusivo di genere non esclude o presuppone l'identità di genere di nessuno. È importante perché crea un ambiente più accogliente e rispettoso per le persone di tutte le identità ed espressioni di genere.

Usate un linguaggio neutro dal punto di vista del genere ogni volta che è possibile, in modo da rendere la comunicazione più inclusiva per tutti.



Non inclusivo	Più inclusivo
Presidente	Presidente
Uomo d'affari, donna d'affari	Persona d'affari
Postino	Portalettere o addetto postale
Ragazzi, signore e signori	Persone, team, chiunque
Entrambi i generi	Tutti i generi
Madre, padre	Genitori, caregiver
Fidanzata/moglie, fidanzato/marito	Partner, altra persona importante





# Linguaggio inclusivo: Razza ed etnia



Occorre comprendere la differenza tra razza, etnia e nazionalità:

- **La razza** si riferisce ai tratti fisici e alle differenze visibili come il colore della pelle, la forma degli occhi e il tipo di capelli.
- **L'etnia** si riferisce all'identificazione culturale, linguistica e religiosa.
- **La nazionalità** è il senso giuridico di appartenenza a un determinato Paese o nazione.

È bene fare riferimento alla razza e all'etnia solo quando è rilevante per le informazioni comunicate.

Ognuno di noi possiede caratteristiche identitarie come la razza, il colore, l'etnia e la nazionalità. Evitate di generalizzare i gruppi etnici, poiché esiste una significativa diversità insita in tutti i gruppi etnici (ad esempio, non è appropriato affermare "gli asiatici sono tutti come xyz" o "i bianchi sono sempre xyz").

Cercate anche di usare un linguaggio accurato quando vi riferite al background di una persona o di un gruppo. Ad esempio, se vi riferite solo a persone asiatiche, evitare di usare termini ampi come "neri, asiatici e minoranze etniche" o "Black, Asian and Minority Ethnic, BAME" Oppure, evitate di usare il termine "afroamericano" se vi riferite a una persona di colore che non è effettivamente americana.

# Linguaggio inclusivo: Razza ed etnia

La tabella seguente illustra i modi inclusivi per descrivere il background etnico e razziale di una persona. È utile ricordare che le persone possono scegliere in che modo identificarsi, quindi se preferiscono un termine specifico a un altro, dovete cercare di rispettare la loro scelta.

Non inclusivo	Più inclusivo
I neri, gli asiatici	Neri, asiatici
Persone di colore	Gente di colore
Razza mista, mista	Doppia origine
Caucasici, i bianchi	Persone bianche



## Una nota sul background socioeconomico (SEB)

Si riferisce alla classe sociale e alla situazione finanziaria di un individuo o di un gruppo. Spesso viene misurata come una combinazione di istruzione, reddito e occupazione.

Tutti noi abbiamo un background socioeconomico (socioeconomic background, SEB), che riflette vari fattori sociali ed economici spesso fuori dal nostro controllo, tra cui la situazione familiare o di tutela di una persona e il luogo in cui è nata e cresciuta. Questi fattori possono influenzare l'accesso all'istruzione, ai finanziamenti e ad altre opportunità, con un impatto sulla qualità della vita, sulla carriera e sui risultati raggiunti da una persona.

Razza, etnia e contesto socioeconomico spesso si intersecano e si sovrappongono a causa della discriminazione sistemica nei confronti delle persone di colore che si è verificata nel corso della storia e continua ancora oggi in molti Paesi. Tuttavia, ognuna di queste categorie di identità è distinta, quindi è bene non dare per scontato il background socioeconomico di una persona in base alla sua razza o etnia.

# Linguaggio inclusivo: Invalidità

---

Per invalidità si intende qualsiasi menomazione fisica o mentale che limiti in modo sostanziale la capacità di svolgere le normali attività quotidiane. Questa ampia definizione comprende una vasta gamma di condizioni, come disabilità motorie, malattie croniche, difficoltà di apprendimento, condizioni di salute mentale e altro ancora. Colleghi e colleghe possono soffrire di disabilità non immediatamente visibili, poiché molte delle disabilità sono invisibili. È importante ricordare che il modo in cui le persone disabili scelgono di identificarsi è una scelta personale che va sempre rispettata.

- Le persone non dovrebbero essere limitate a causa della loro disabilità/condizione, né dovrebbero essere etichettate come vittime a causa del loro stato di salute. Usare un linguaggio che rispetti le persone disabili come individui attivi che hanno il controllo sulla propria vita.
- Evitare di fare domande del tipo: "Che cos'hai? Qual è la tua disabilità? Cosa ti è successo?".
- Per saperne di più chiedi prima il permesso: "Vorrei saperne di più, se ti va di condividere questa informazione".

# Linguaggio inclusivo: Invalidità



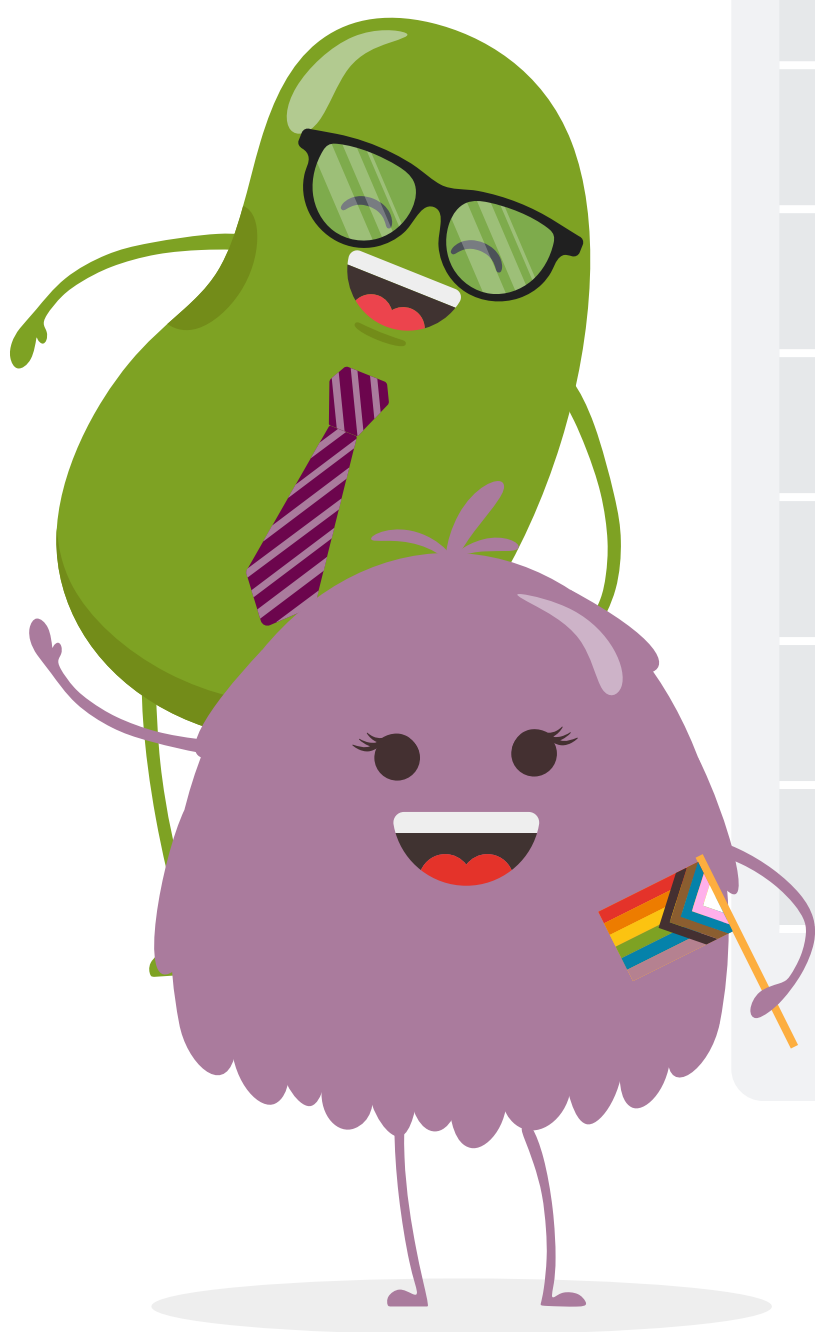
Non inclusivo	Più inclusivo
"i portatori di handicap", "i disabili"	"persone disabili" o "persone con disabilità" (secondo la preferenza dell'individuo)
afflitto da, che soffre di, vittima di	ha [nome della condizione o della menomazione]
costretto su una sedia a rotelle, su una sedia a rotelle	utente di sedia a rotelle
sordo e muto; sordomuto	sordo, utilizzatore della lingua dei segni, persona con problemi di udito
"il cieco"	persone con disabilità visive; persone non vedenti; persone cieche e ipovedenti
Bisogni ulteriori o speciali	Bisogni di accesso



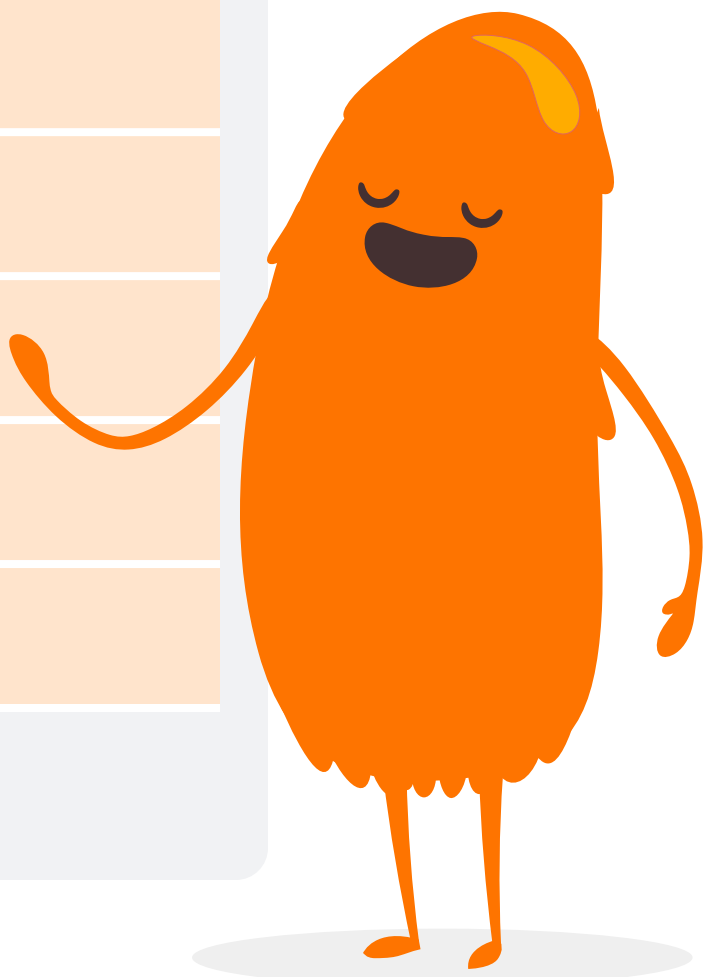
# Linguaggio inclusivo: LGBTQ+

Il linguaggio inclusivo LGBTQ+ (Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer/Questioning+, Lesbiche, Gay, Bisessuali, transgender, queer) consiste nell'utilizzare parole che rispettino il modo in cui le persone descrivono i propri corpi, generi e relazioni.

- È bene fare attenzione a non fare supposizioni sulle situazioni personali ed evitare di cercare di indovinare o etichettare l'identità di genere o l'orientamento sessuale delle persone.
- Ad esempio, non utilizzate una terminologia che presuppone che tutti abbiano un partner di sesso opposto.



Non inclusivo	Più inclusivo
Marito, moglie	Coniuge o partner
Omosessuale	Gay, lesbiche, bisessuali
Etero	Eterosessuale
Transgender	Transgender
Quali pronomi preferite?	Quali pronomi utilizzate?
Preferenze sessuali	Orientamento sessuale
Congedo di maternità/paternità	Congedo parentale





# Linguaggio inclusivo: LGBTQ+

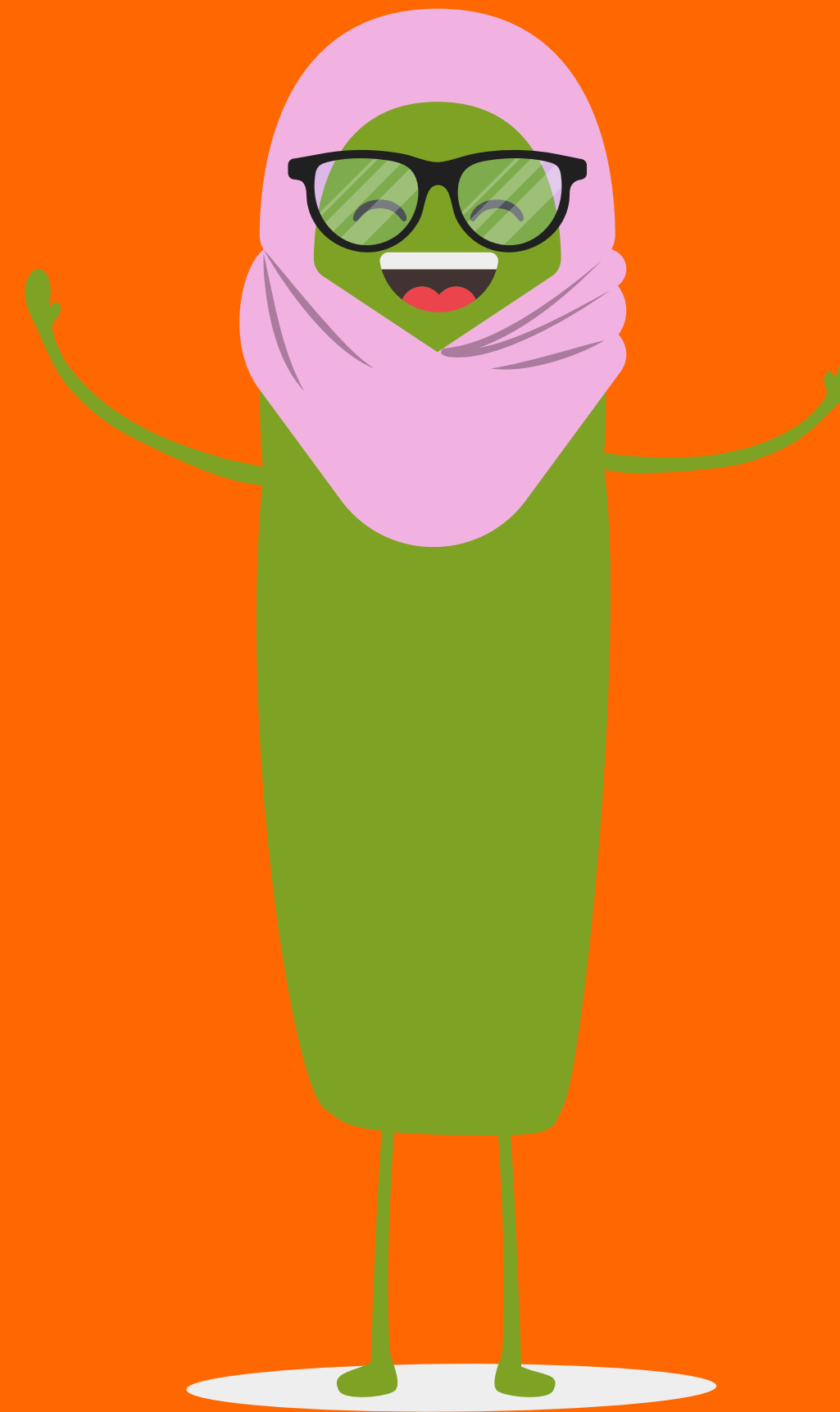
---

## Pronomi

I pronomi sono parole che usiamo nel linguaggio quotidiano per riferirci a noi stessi o agli altri. 'Io', 'me', 'lei/lui', 'suo' e 'loro' sono alcuni esempi di pronomi. Usate sempre i pronomi o la forma di espressione corretta nei confronti di un collega, una volta che ne siete a conoscenza.

- L'uso corretto dei pronomi è fondamentale per far sentire tutti benvenuti e inclusi. Potete anche usare i pronomi di genere neutro (loro) per riferirvi a qualcuno con cui non avete ancora avuto contatto, o semplicemente chiamarlo per nome. Per esempio: "L'altro giorno ho esaminato la proposta di Robin. Ha fatto un ottimo lavoro"
- Si può offrire un modello di leadership inclusiva condividendo i pronomi quando ci si presenta e/o inserendoli nella firma della propria e-mail.
- Se non siete sicuri di quale sia il pronome da utilizzare per un collega, chiedete direttamente o ascoltate quali pronomi usa. Tuttavia, rispettate la privacy delle persone e lasciate che condividano informazioni personali su di loro solo quando si sentono di farlo.
- Se commettete un errore e usate il pronome sbagliato, correggersi prontamente e usare il pronome corretto nella stessa conversazione. Evitate di scusarvi eccessivamente, perché in questo modo fate pressione sull'altra persona affinché vi rassicuri. Ringraziate la persona che vi ha corretto, assumetevi la responsabilità dell'errore, correggetevi e riprovate.





# 05

## Gestione inclusiva

# Gestione inclusiva

Gestire in modo inclusivo significa assumere la leadership in modo da sostenere e accogliere i contributi di tutti i membri del team, rispettando identità, background e caratteristiche personali.

I manager inclusivi sono fondamentali per costruire la sicurezza psicologica. La sicurezza psicologica è la sensazione di poter condividere liberamente pensieri, opinioni e idee senza temere conseguenze negative.



# Rendete le vostre riunioni inclusive

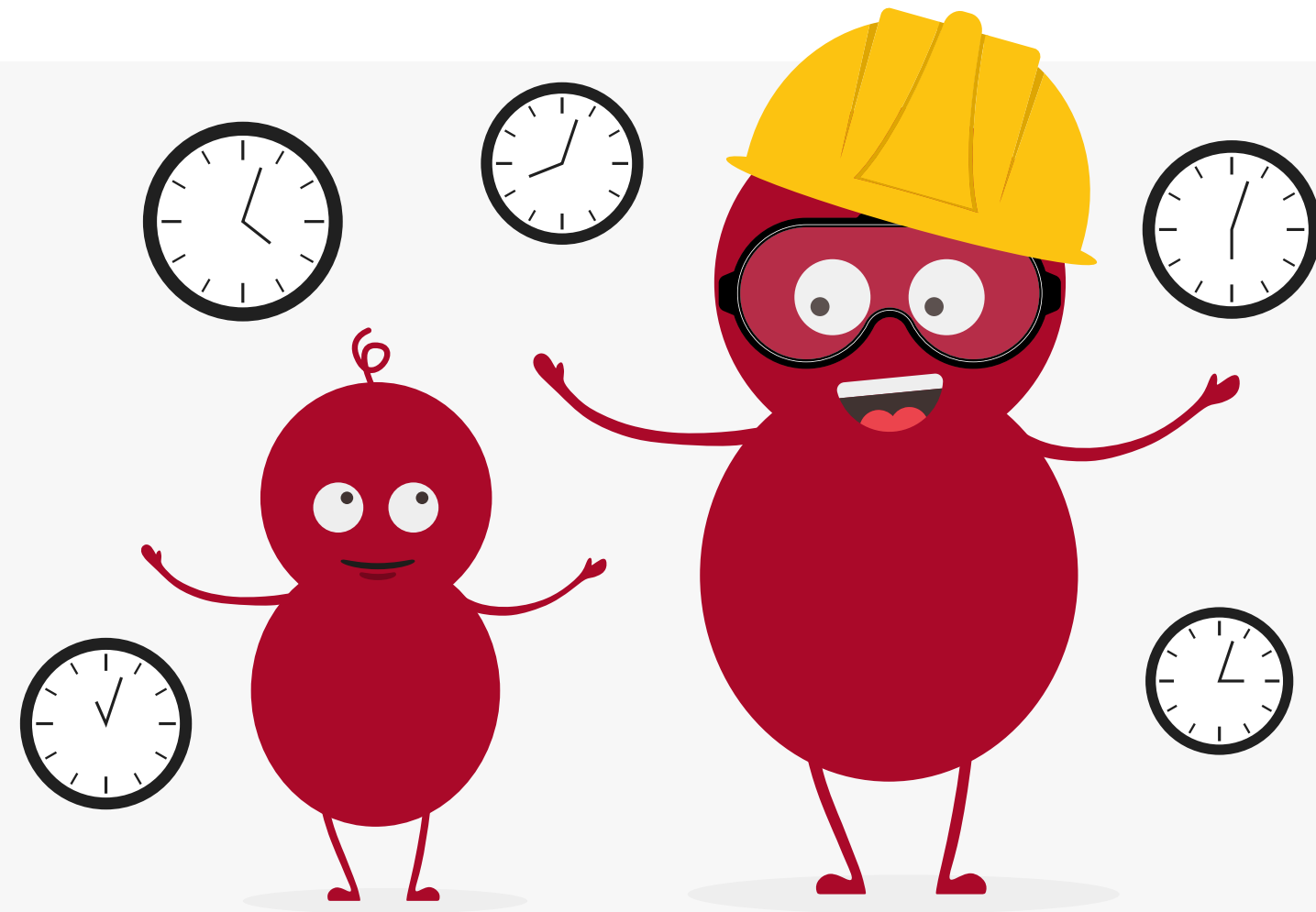
## Suggerimenti per riunioni inclusive

- Se possibile, condividete le informazioni prima della riunione (ad esempio, l'argomento, l'ordine del giorno, i risultati previsti e le domande chiave). Questo permette alle persone di arrivare preparate e condividere più facilmente i loro pensieri.
- Fate in modo che tutte le persone si sentano benvenute fin dall'inizio. Un modo per farlo è iniziare la riunione dicendo: "Accettiamo di essere aperti a nuove idee e di esprimere qualsiasi disaccordo con rispetto".
- Date a tutte le persone la possibilità di parlare. Un modo per farlo è chiedere a chi partecipa a una riunione se ha qualcosa da aggiungere.
- Cercate di creare uno spazio in cui le persone sappiano che possono essere in disaccordo con voi (nel vostro ruolo di manager) e che il disaccordo e il dibattito ci permettono di prendere decisioni migliori. Ad esempio, si può dire: "Dimmi perché mi sbaglio".
- Tenete conto dei fusi orari e degli impegni personali (ad esempio, qualora si fosse caregiver). Se qualcuno/a non può partecipare, condividete con lui/lei gli appunti, in modo che abbia ancora la possibilità di dare il proprio contributo.
- Le persone apprendono e assimilano le informazioni in modi diversi. Cercate di tenere conto di questo quando create agende e contenuti per riunioni, formazione e workshop.

Nelle riunioni inclusive i colleghi si sentono ascoltati e rispettati e il team beneficia della diversità di idee.



# Rendete le vostre riunioni inclusive



## Tenete conto degli orari di ogni persona

- Se possibile, cercate di variare gli orari delle riunioni in modo che siano comodi per tutti/e almeno in parte.

## Scegliete con cura le parole da utilizzare

- Ricordate che, come manager, le vostre parole hanno un grande effetto. Usate un linguaggio inclusivo in modo che tutti si sentano benvenuti e inclusi. Consultate la sezione sul **Linguaggio inclusivo** di questa guida.

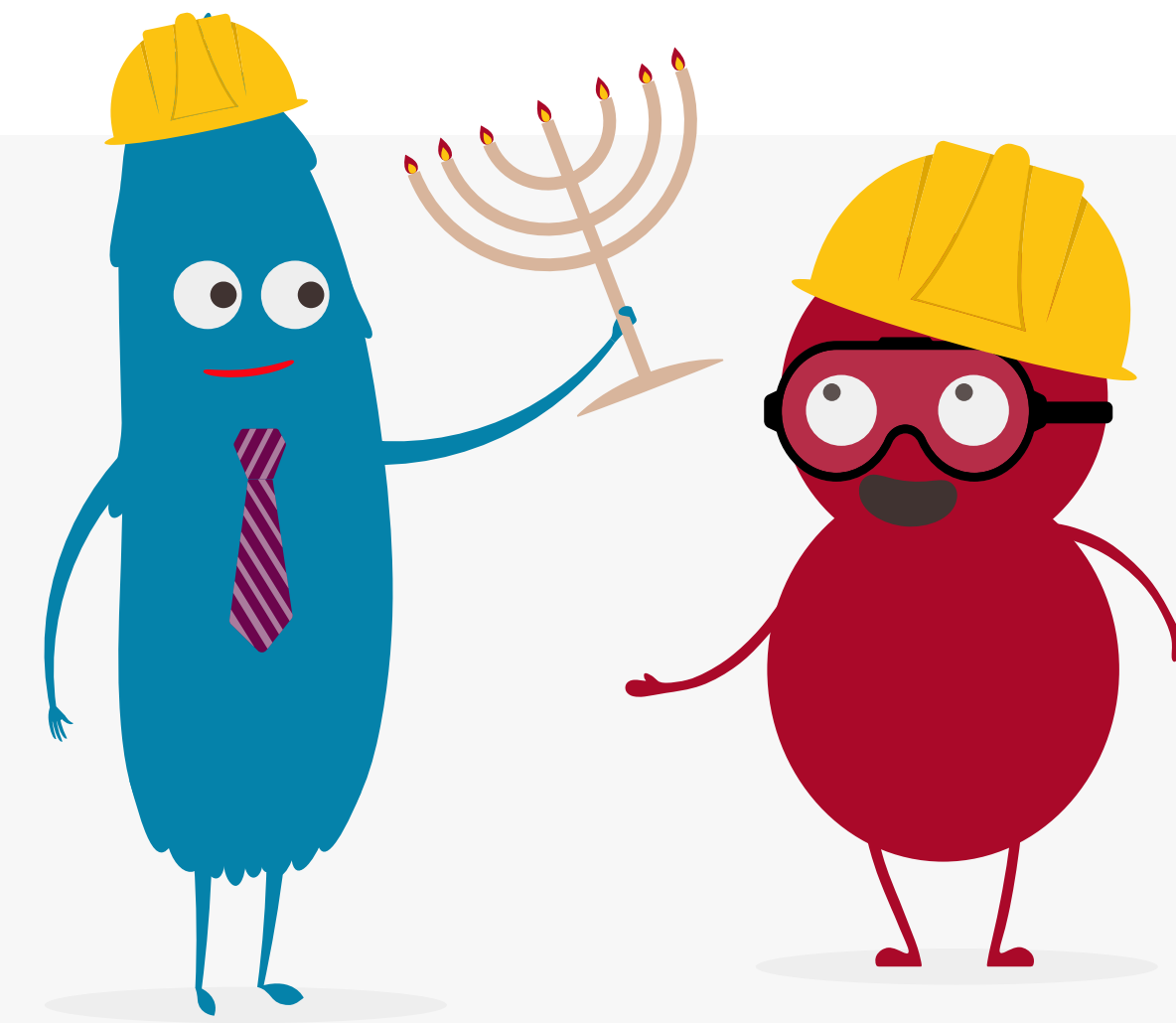
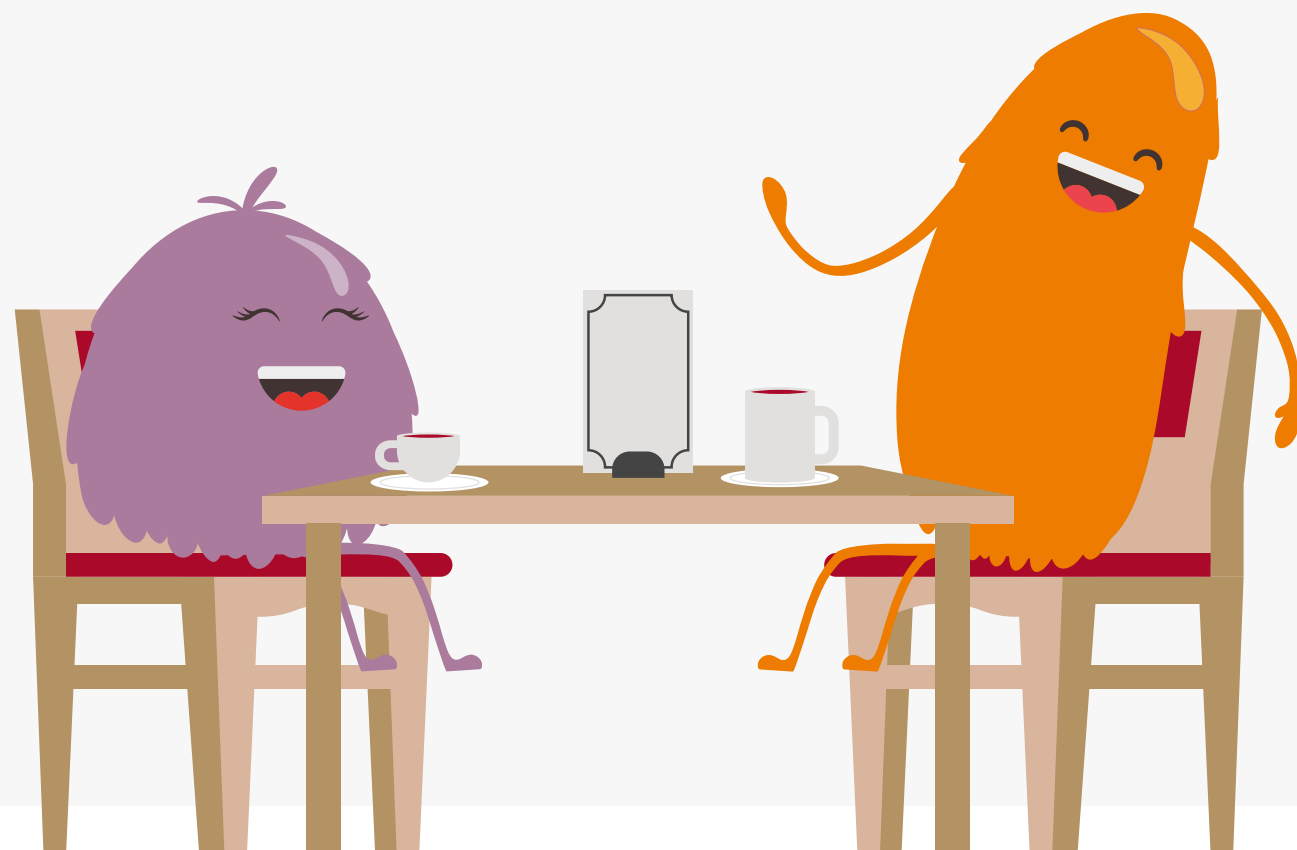


# Rendete le vostre riunioni inclusive

## Siate curiosi e ascoltate

Programmate caffè e incontri informali con i colleghi e colleghe.

- Interessatevi alle loro esperienze vissute dentro e fuori l'ufficio.
- Nel farlo, rispettate gli orari, la privacy e il carico di lavoro degli altri. Se qualcuno non riesce ad essere presente a incontri informali, non prendetela sul personale.



## Festeggiate le ricorrenze con colleghi e colleghe

Non tutti festeggiano il Natale e la Pasqua. Può essere difficile celebrare tutte le festività, ma prendete in considerazione la possibilità di celebrare i giorni più significativi per il vostro team.

Ricordate di condividere l'organizzazione e la gestione delle celebrazioni o di eventi significativi per il vostro team.

# Rendete le vostre riunioni inclusive

## Rendete le attività di team building inclusive

Rendete accessibile il vostro programma di eventi social mettendo insieme le attività che organizzate.

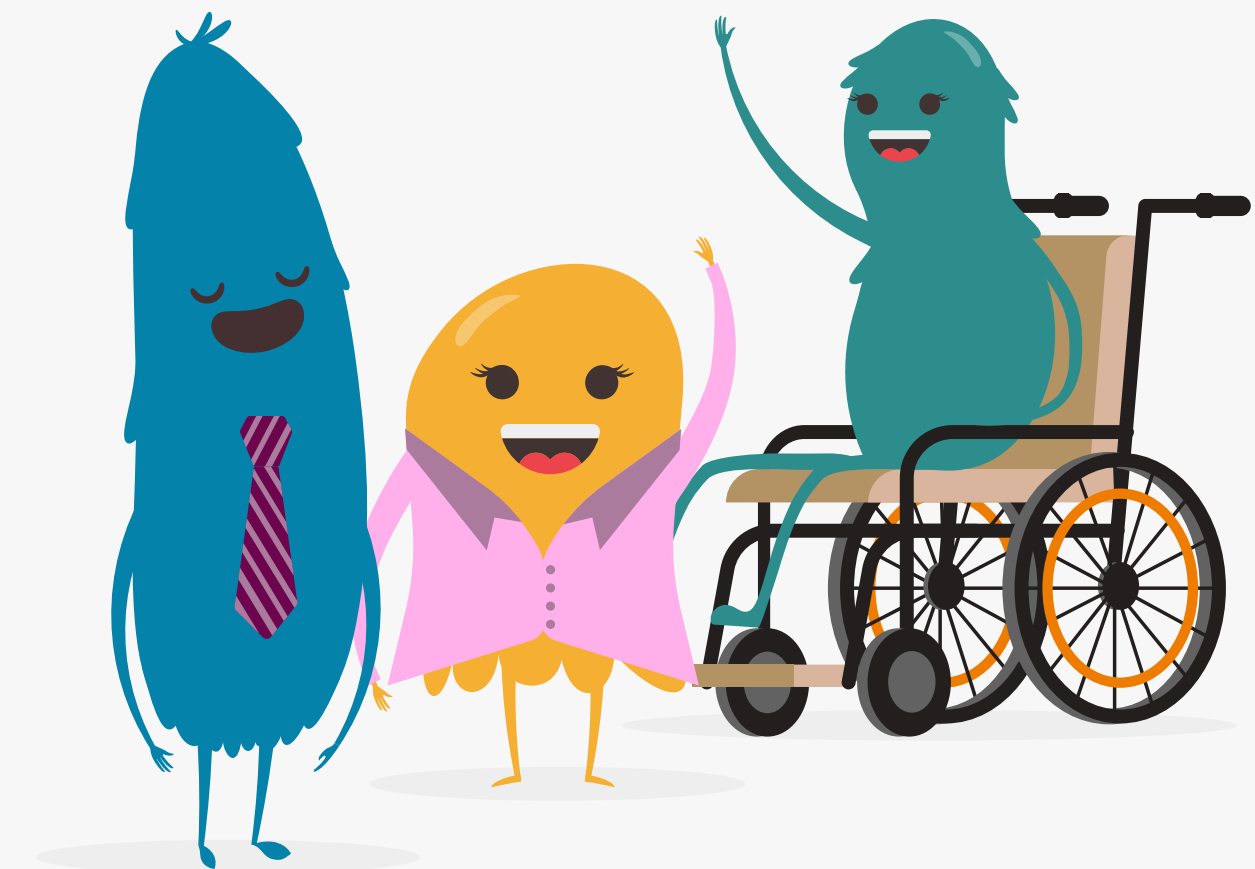
- Se avete intenzione di mangiare fuori, verificate che le esigenze e le preferenze alimentari di tutti siano soddisfatte.

- Il fatto di organizzare sempre un aperitivo per il team in un pub la sera potrebbe impedire la partecipazione di alcune persone. Si pensi ad esempio ad alcuni caregiver, genitori, dipendenti che lavorano da remoto e persone che non bevono alcolici. Variate l'orario e il tipo di evento organizzato e prendete in considerazione anche l'idea di organizzare eventi durante la giornata lavorativa, come un caffè pomeridiano e una pausa tè.



## Incoraggiate la partecipazione nelle reti attive

**Le Reti attive** offrono ai membri una piattaforma per discutere apertamente delle loro esperienze, preoccupazioni e prospettive.







# 06

Come assumere  
un team più  
eterogeneo?

# Come assumere un team più eterogeneo?

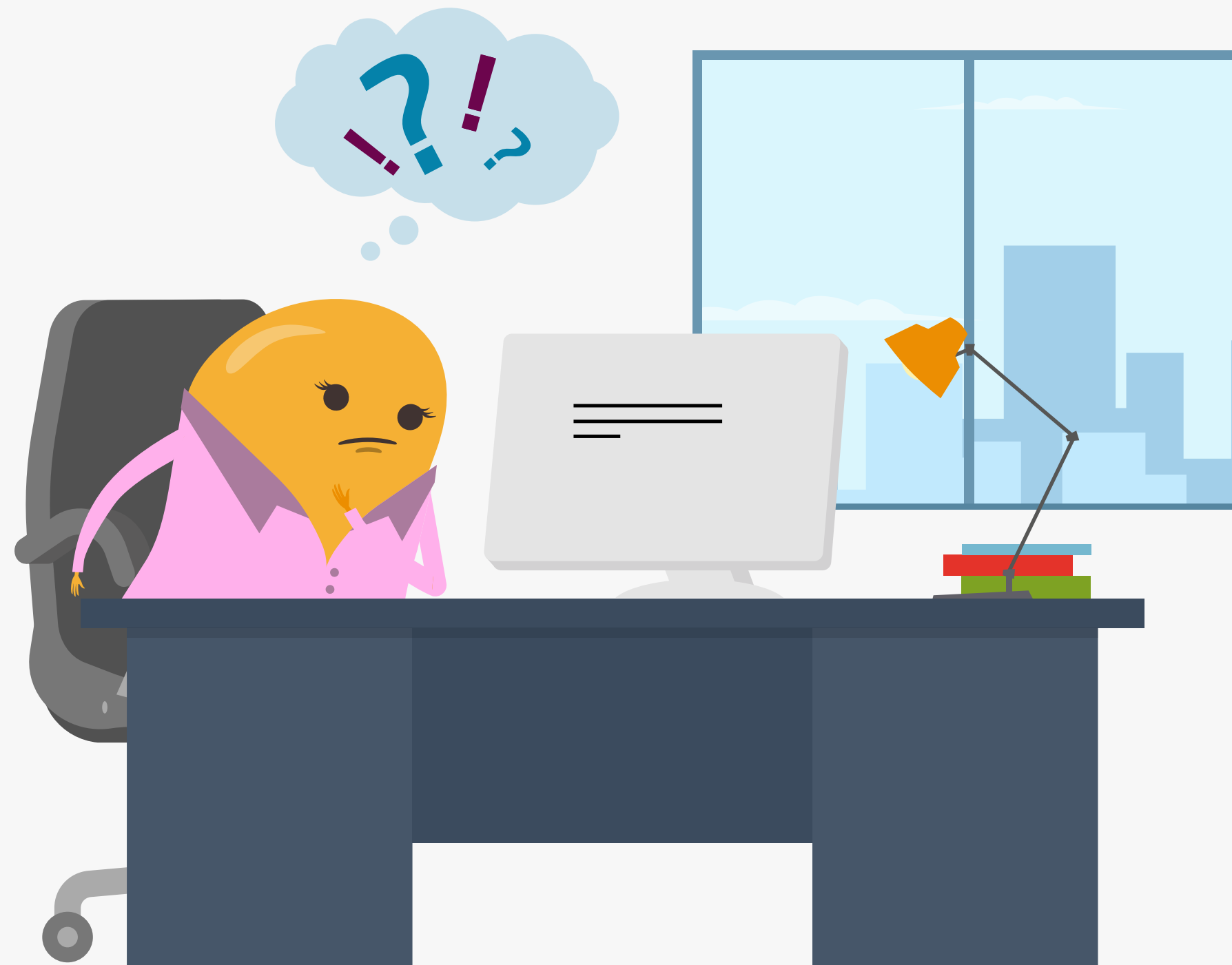


Vogliamo che DS Smith sia un luogo di lavoro diversificato e inclusivo che rifletta le comunità in cui operiamo.

I manager svolgono un ruolo chiave affinché i processi di assunzione siano inclusivi, assicurando che le descrizioni delle mansioni utilizzino un linguaggio inclusivo, ricercando gruppi di candidati diversificati, attenuando i pregiudizi in fase di selezione e nei colloqui e creando un ambiente accogliente. I manager contribuiscono attivamente a evitare la discriminazione dei candidati in base a sesso, razza, nazionalità, età, disabilità, orientamento sessuale, estrazione sociale, responsabilità assistenziali e religione, per consentire pari opportunità a tutti.

# Come assumere un team più eterogeneo?

## Suggerimento 1



## Scrivere descrizioni delle mansioni inclusive

Utilizzate un linguaggio inclusivo nelle descrizioni delle mansioni, in modo che i potenziali candidati non si sentano scoraggiati nelle fasi iniziali.

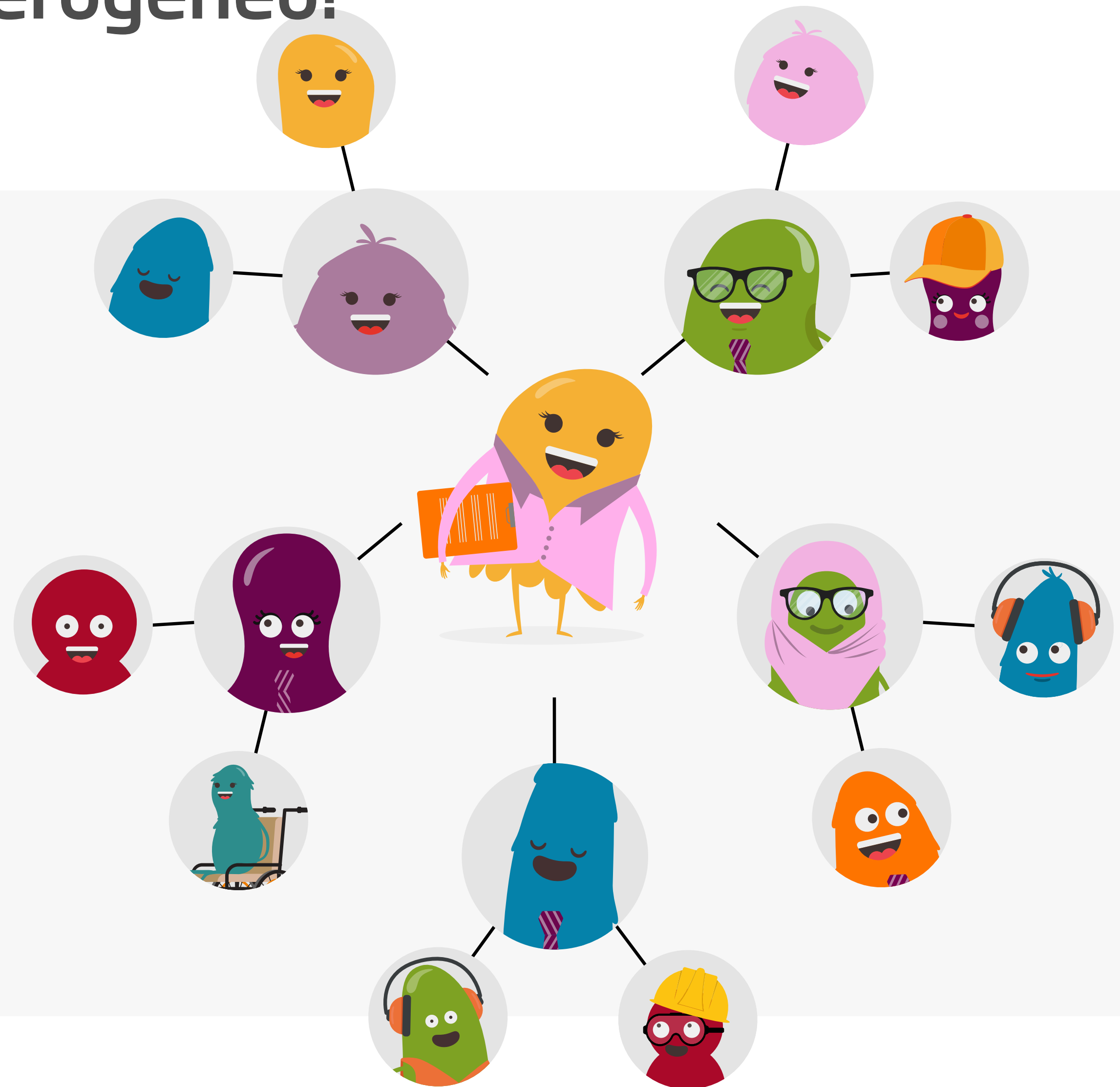
- Rivedete le descrizioni delle mansioni per eliminare l'eventuale presenza di linguaggio pregiudizievole o le qualifiche non necessarie. Un esempio di linguaggio pregiudizievole potrebbe essere rappresentato dalla descrizione del team come "veloce", che potrebbe scoraggiare i candidati con determinate esigenze.
- Eliminate il linguaggio di genere. Un esempio è "Abbiamo bisogno di un leader che supervisioni tutti i progetti per il suo team": l'uso di "un" esclude i candidati di sesso femminile e non binario. In questo caso utilizzare il plurale o entrambi i generi (un/una). Esistono siti web che controllano il linguaggio delle descrizioni delle mansioni per assicurarsi che siano inclusive, come ad esempio **Gender Decoder**.
- Evidenziate l'impegno di DS Smith verso valori quali Diversità, Equità e Inclusione e il supporto alle reti attive all'interno della descrizione del lavoro.
- Dichiarate che "i candidati di qualsiasi provenienza sono incoraggiati a candidarsi".

# Come assumere un team più eterogeneo?

## Suggerimento 2

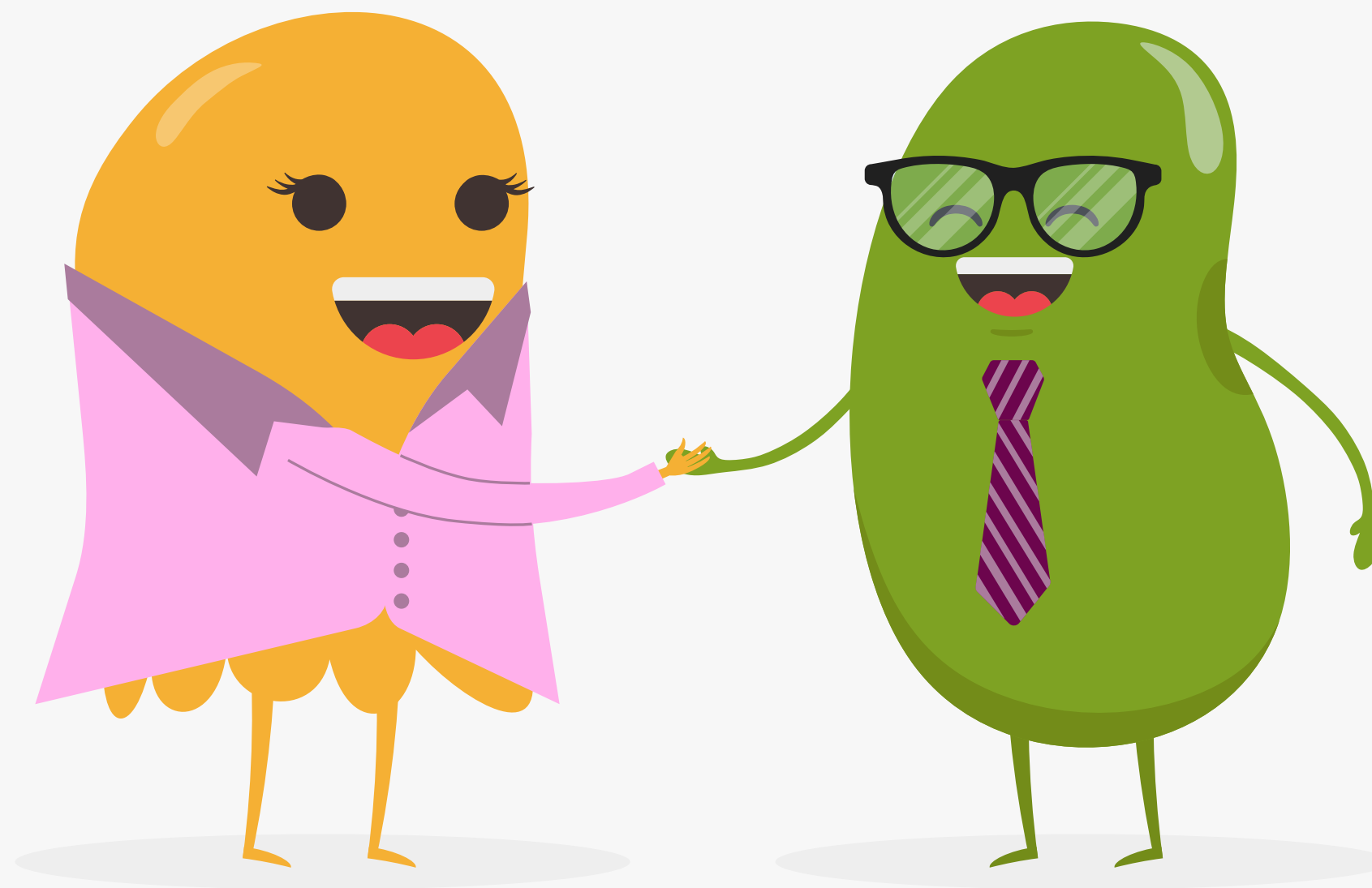
### Allargate il raggio d'azione per attrarre gruppi di talenti più diversificati

- Pubblicate gli annunci di lavoro dove è più probabile che vengano visti dai candidati sottorappresentati, come ad esempio le bacheche online dedicate alle minoranze e le società specializzate nel reclutamento di personale eterogeneo.
- Partecipate a eventi sulla carriera rivolti a gruppi sottorappresentati.
- Se lavorate con il nostro team interno di Talent Acquisition o con un'agenzia di selezione esterna, chiedete loro di fornire una rosa diversificata di potenziali intervistati.
- Chiedete referenze ai membri del vostro team, in particolare a quelli appartenenti a gruppi sottorappresentati.



# Come assumere un team più eterogeneo?

## Suggerimento 3



## Create un'esperienza positiva e inclusiva in tutti i punti di contatto con i candidati

Rendete la programmazione dei colloqui facile e accessibile, offrendo ai candidati una serie di date, includendo orari flessibili e chiedendo proattivamente ai candidati se hanno bisogno di ragionevoli adeguamenti.

Esempi di adeguamenti possono essere:

- la fornitura di materiali in caratteri grandi o in Braille
- tempo supplementare per eventuali test o colloqui
- un posto auto accessibile riservato

Chiedete di default il genere con cui il candidato vuole essere identificato, a meno che non sia già stato indicato nel suo CV o nelle vostre precedenti comunicazioni con lui/lei.

# Come assumere un team più eterogeneo?

## Suggerimento 4

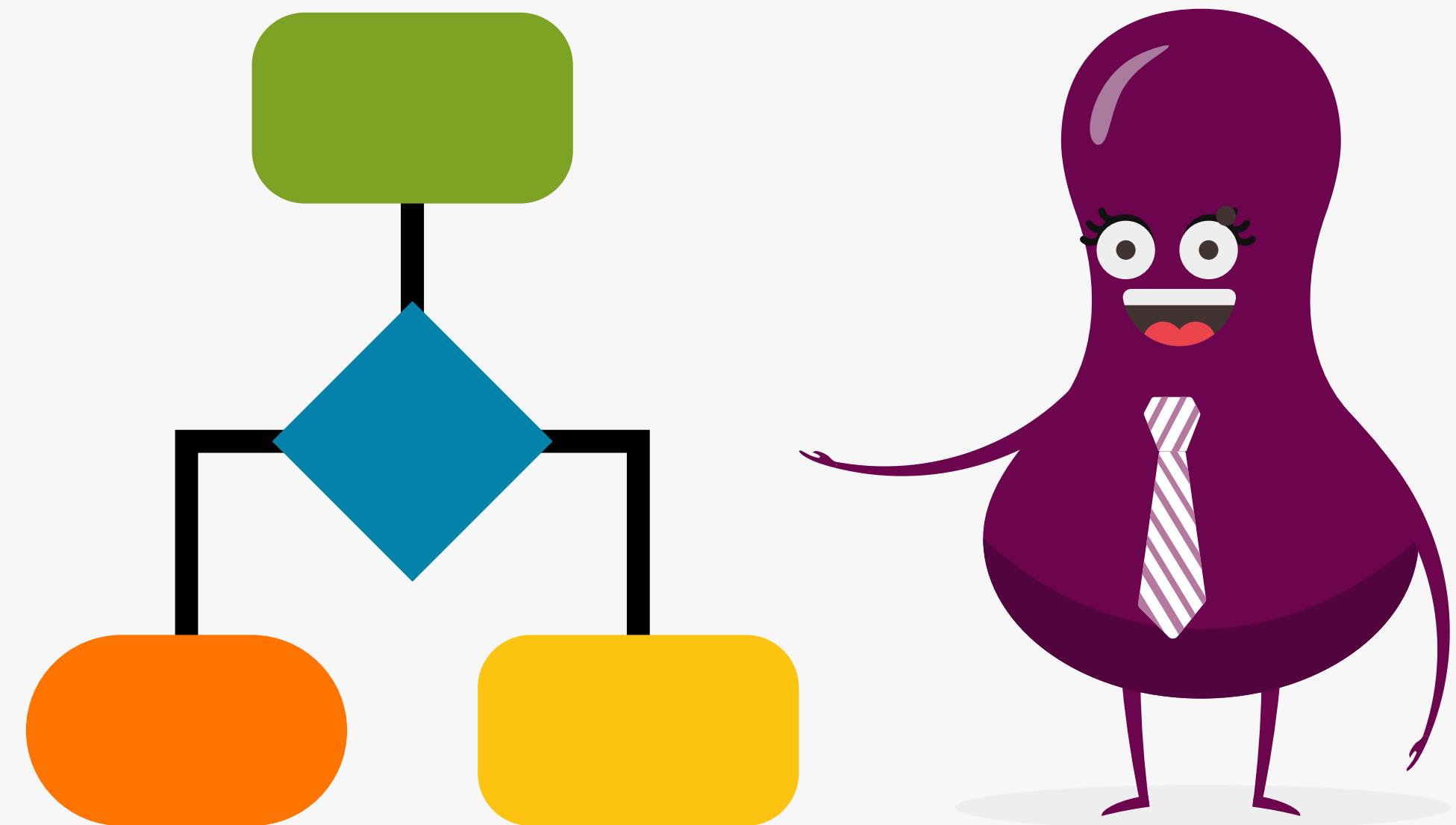
### Siate trasparenti nel processo di selezione

È buona norma far conoscere alla persona la tempistica complessiva del processo di selezione, se possibile, evidenziando le fasi principali della selezione, tra cui:

- quanti colloqui si prevede di tenere
- se sono previsti test specifici
- quando si prevede di prendere una decisione definitiva

Incoraggiate inoltre il candidato a contattare il responsabile della selezione o il team Talent Acquisition in caso di domande durante il processo di selezione.

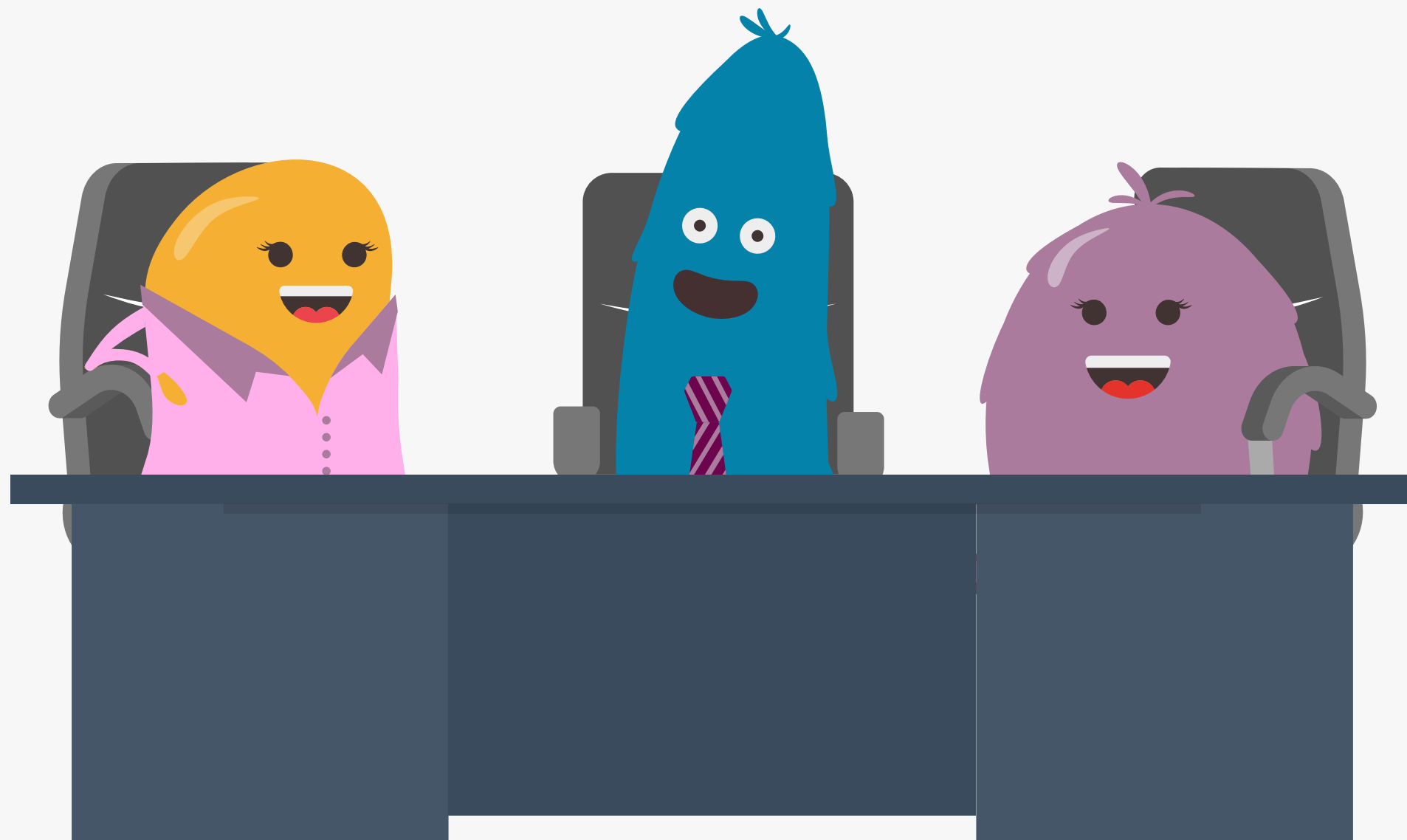
Questo può aiutare i candidati con responsabilità assistenziali che potrebbero aver bisogno di prendere accordi speciali per partecipare ai colloqui.





# Come assumere un team più eterogeneo?

## Suggerimento 5

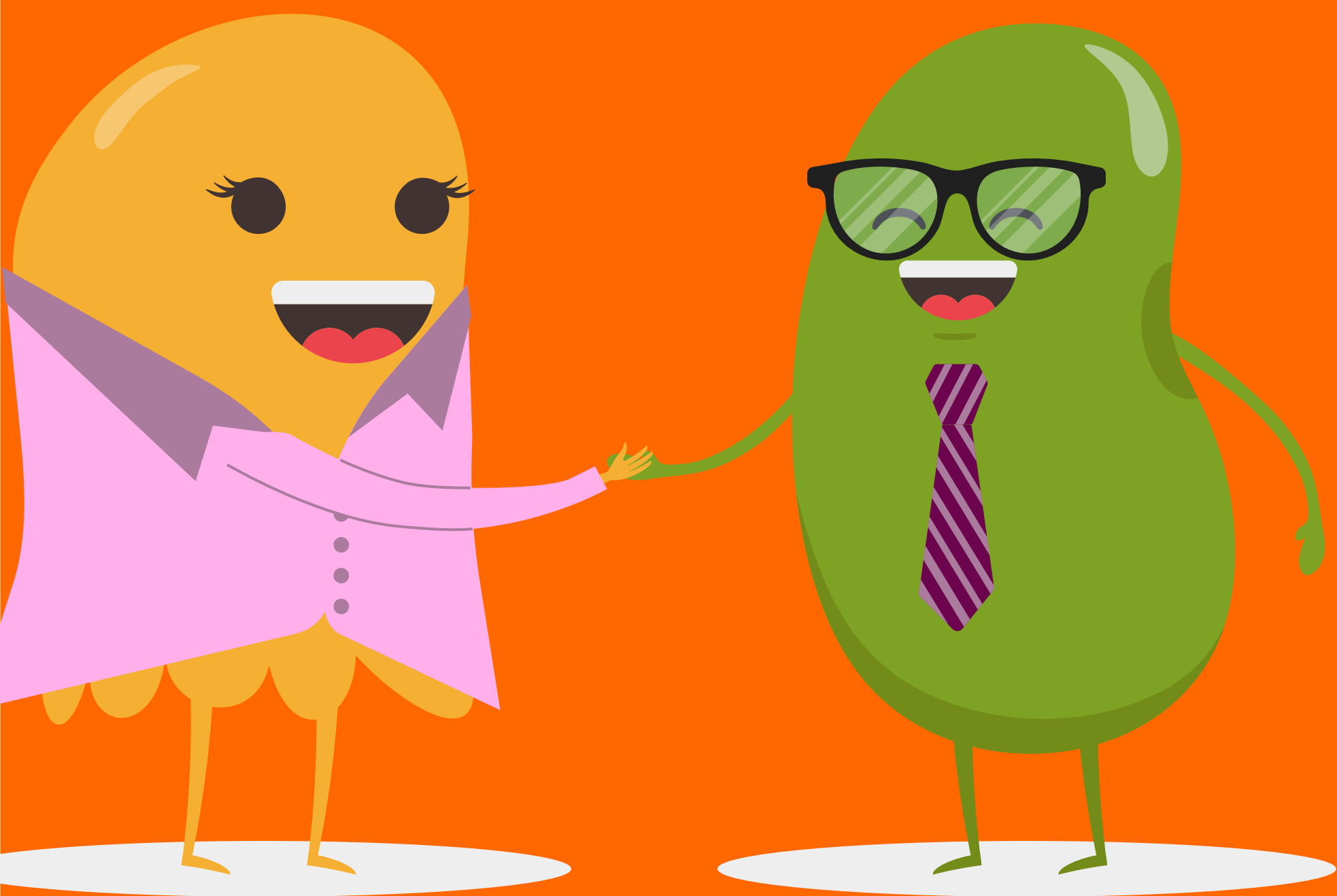


## Standardizzare il colloquio

- Costituite un team di selezione eterogeneo o chiedete a più persone all'interno del team di condurre i propri colloqui, in modo che i candidati siano valutati da diverse prospettive
- Utilizzate la stessa serie di domande per ogni candidato
- Utilizzate domande strutturate per il colloquio, basate sulla descrizione del lavoro, per evitare pregiudizi e lasciare ai candidati il tempo di porre domande
- Prendete in considerazione l'idea di leggere qualcosa sul tema dei bias inconsci o di partecipare al test di **Percipio** sui bias inconsci prima di tenere il colloquio

## Risorse aggiuntive

- ➔ Consultate la nostra Politica sull'inclusione sul nostro **Policy Hub**

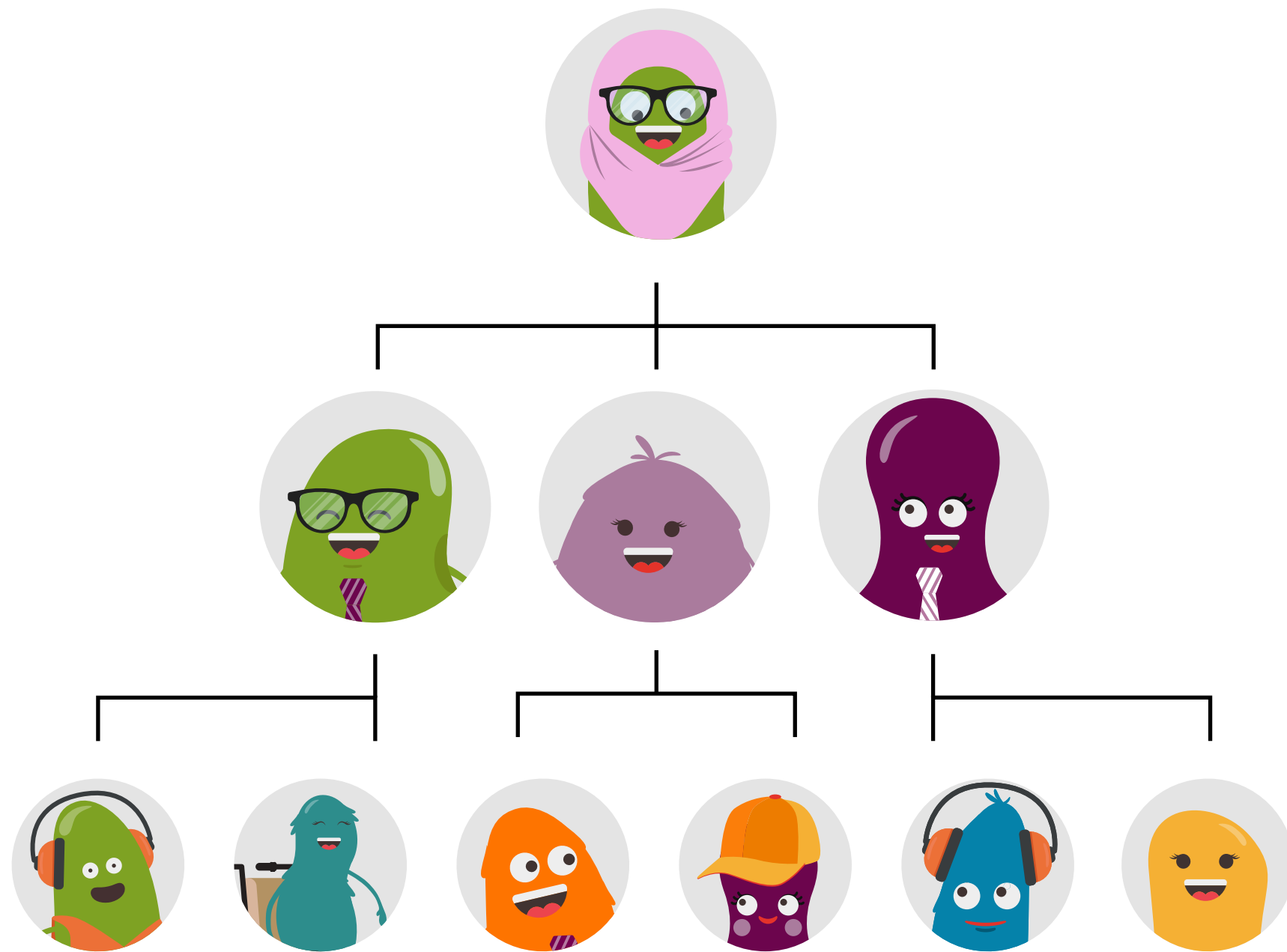


# 07

## Come si diventa un leader inclusivo?

# Come si diventa un leader inclusivo?

La leadership inclusiva è al centro della nostra strategia del presente e del futuro.



## Cos'è un leader inclusivo?

Leader inclusivi:

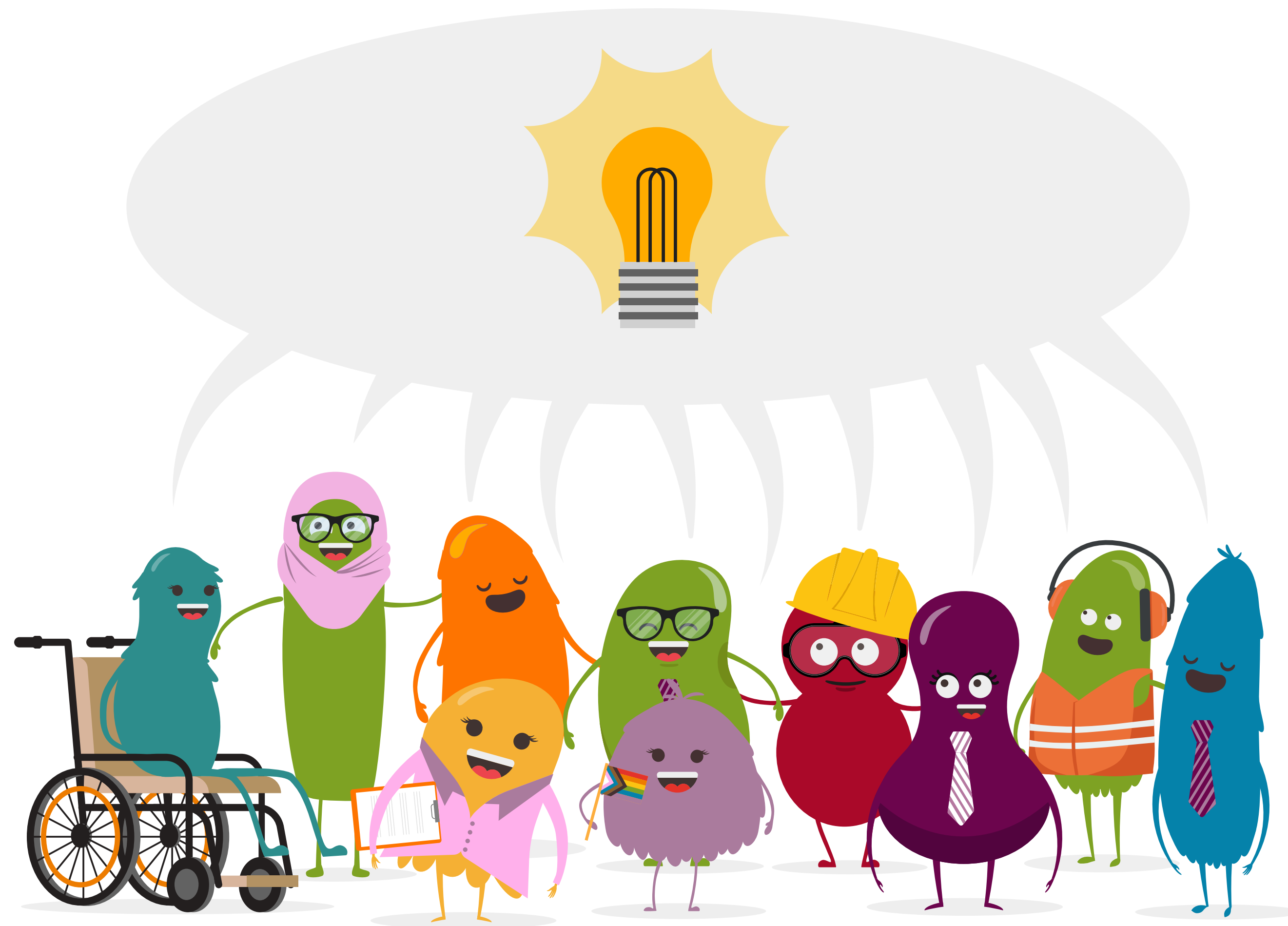
- Valorizzano le diverse prospettive e creano un'atmosfera in cui le persone sentono che le loro opinioni e i loro contributi sono apprezzati.
- Danno un tono e un modello di comportamento ai propri team per creare un ambiente in cui tutti si sentono visti, rispettati e in grado di contribuire.

Tutti i manager sono invitati a partecipare a un **workshop sulla leadership inclusiva**.

Il workshop comprende:

- Leadership inclusiva e perché è importante per DS Smith
- Il vostro ruolo nell'influenzare l'agenda DEI
- Idee pratiche e piani d'azione

# Come si diventa un leader inclusivo?



Prendetevi il tempo necessario per comprendere le prospettive uniche delle diverse persone all'interno del vostro team e creare un ambiente più collaborativo.

# Come si diventa un leader inclusivo?

---

## Suggerimento 1

### Sforzatevi di cercare prospettive diverse

Un buon modo per mettere in pratica questo principio è quello di cercare idee e pareri dai diversi membri del team in merito ai compiti o ai progetti in corso.

## Suggerimento 2

### Siate consapevoli dei vostri bias personali

Tutti noi abbiamo bias, spesso inconsapevoli, che possono influenzare le nostre percezioni e decisioni. I nostri bias si attivano soprattutto se lavoriamo in condizioni di stress cognitivo o di sovraccarico, ad esempio quando siamo stanchi, affamati, agitati o sotto pressione.

In quanto leader, è nostra responsabilità diventare più consapevoli dei nostri bias e capire come questi possano avere un impatto negativo sugli altri, soprattutto su quelli appartenenti a gruppi sottorappresentati. Per saperne di più su **pregiudizi personali** proseguite la lettura di questa guida.

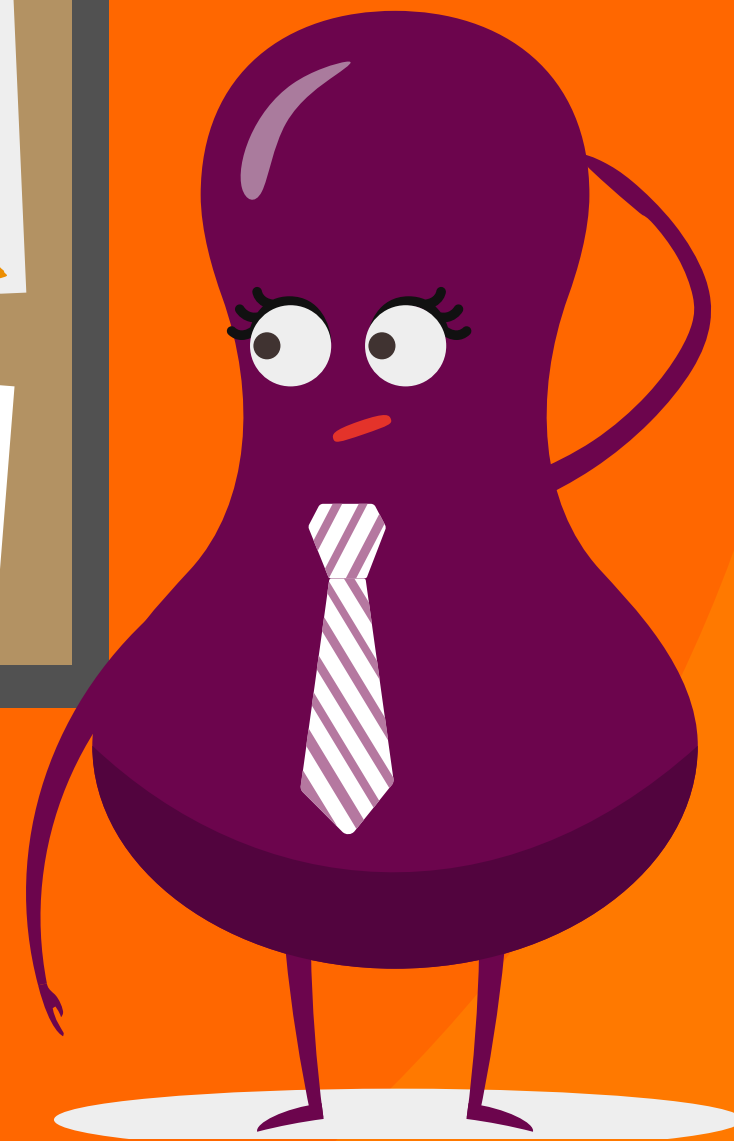
## Suggerimento 3

### Date un tono alle vostre parole e azioni

Usate un linguaggio inclusivo e rispettoso delle diverse culture (vedete la sezione **Linguaggio inclusivo** di questa guida).

# 08

Come creare  
un senso di  
appartenenza  
nel team?

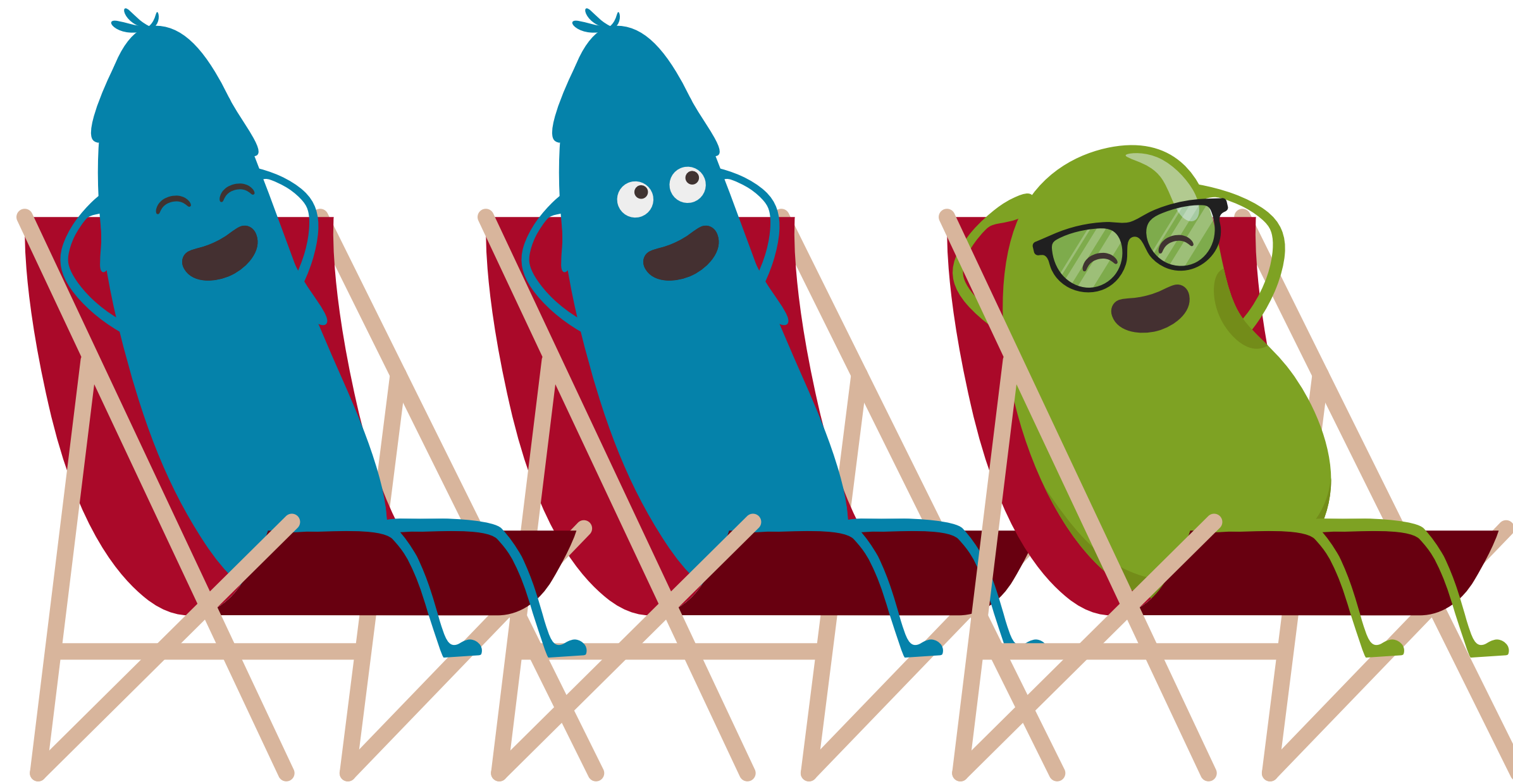




# Come creare un senso di appartenenza nel team?

Un luogo di lavoro che favorisce il senso di appartenenza crea un ambiente in cui chiunque possa essere se stesso/a senza temere di essere giudicati o esclusi.

Quando le persone sentono di appartenere a un gruppo, sono più propense a condividere idee e a lavorare in team per raggiungere obiettivi comuni.



## Che cos'è l'appartenenza?

L'appartenenza sul posto di lavoro si riferisce alle esperienze quotidiane che rassicurano le persone sul fatto di essere incluse e accettate per quello che sono.

È importante perché quando i membri di un team sentono che la loro identità e il loro contributo sono valorizzati, sono più produttivi, motivati e fedeli.

# Come creare un senso di appartenenza nel team?

**I manager svolgono un ruolo chiave nel creare un senso di appartenenza. I colleghi che si fidano dei loro manager e credono che questi si preoccupino di loro come individui hanno maggiori probabilità di provare un senso di appartenenza.**

## È importante conoscere il proprio team

Uno dei primi passi per creare un senso di appartenenza è riconoscere e valorizzare la diversità dei membri del team. È importante conoscere i membri del proprio team in quanto individui:

- Di tanto in tanto, organizzate pranzi o caffè in piccoli gruppi.
- Nelle riunioni personali, trovate il tempo per chiedere informazioni sui loro interessi e sulle attività legate al lavoro.



## Comunicare in maniera inclusiva

Usate un linguaggio inclusivo che faccia sentire tutte le persone benvenute, rispettate e valorizzate.

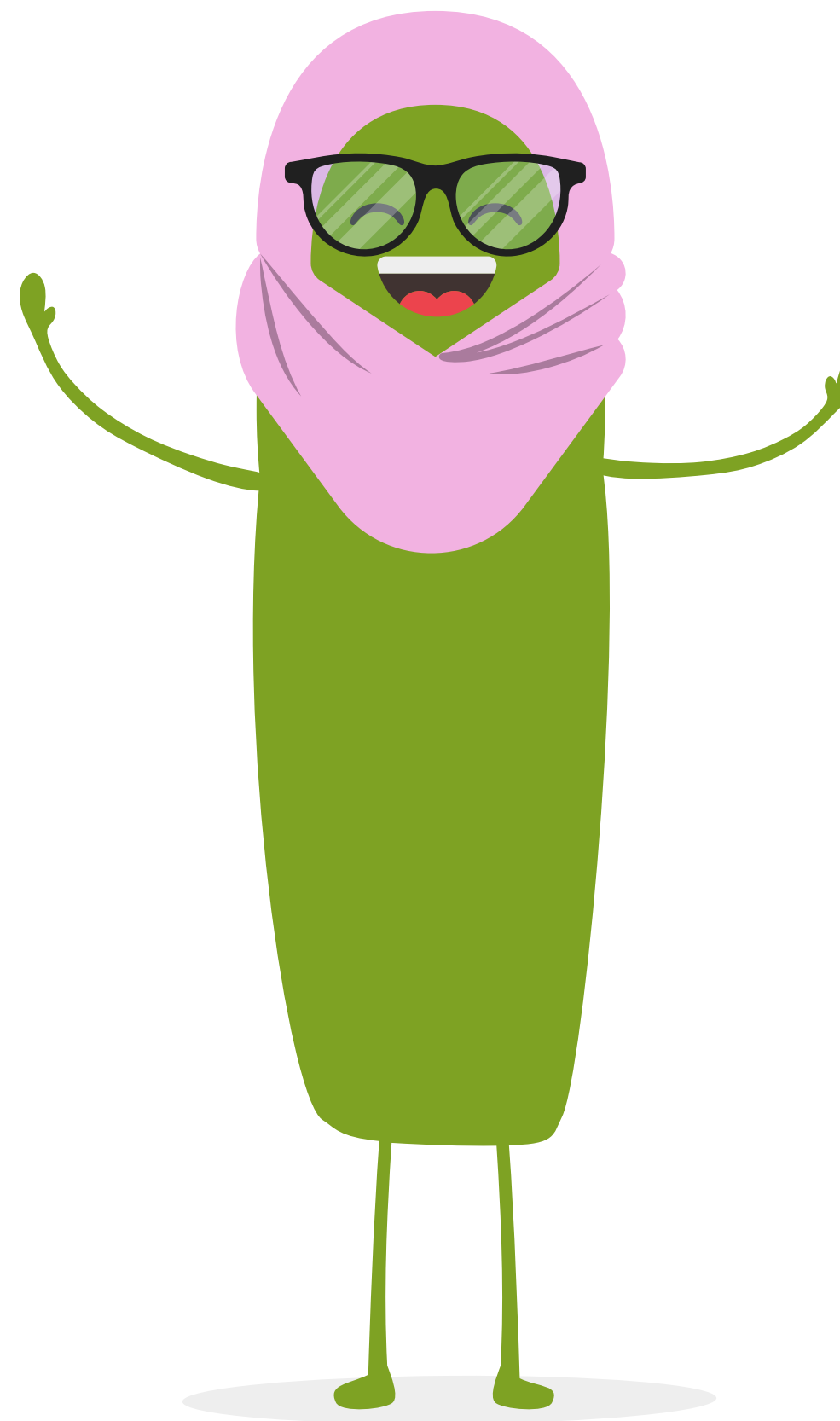


## Ascolto attivo

- Ascoltate attivamente senza giudicare quando i membri del team esprimono preoccupazioni o idee. Date seguito al feedback ogni volta che è possibile o spiegate il motivo per cui non lo avete fatto.
- Incoraggiate e accettate il feedback dei membri del vostro team. Questo significa chiedere i loro punti di vista e ascoltare le loro opinioni, suggerimenti, e preoccupazioni.



# Come creare un senso di appartenenza nel team?



## Comportamenti modello

Dimostrate e rafforzate i comportamenti e gli atteggiamenti che vi aspettate dai vostri collaboratori, come il rispetto e l'uso di un linguaggio inclusivo.



## Ampliate le vostre conoscenze in materia di diversità, equità e inclusione



- Sostenete le reti attive, ad esempio partecipando a eventi in cui è possibile imparare e migliorare le proprie conoscenze in materia di diversità, equità e inclusione.
- Leggete altri articoli online, ad esempio in LinkedIn.

## Riconoscete i vostri colleghi

- Quando i dipendenti sentono che il loro duro lavoro e il loro contributo passano inosservati o non vengono ricompensati, spesso non si sentono valorizzati.
- Dedicate del tempo a riconoscere i colleghi per il loro duro lavoro e i loro risultati. Questo può essere fatto pubblicamente con una nomina Smithies, come "ringraziamento" privato a voce o attraverso una semplice nota.



# Come si diventa sostenitori della Diversità, dell'Equità e dell'Inclusione?

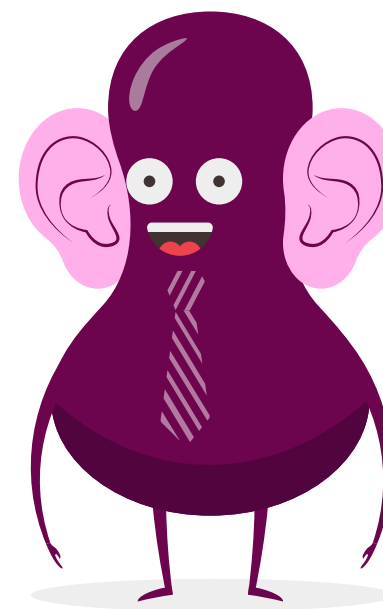
Diventare un sostenitore della Diversità, dell'Equità e dell'Inclusione è un ottimo modo per dimostrare visibilmente il vostro impegno ad aiutare DS Smith a diventare un'azienda che celebra le differenze, si preoccupa del benessere dei dipendenti e promuove l'innovazione.

Il modo più semplice per farlo è diventare un alleato di una delle nostre reti attive.

I 5 ruoli chiave che un alleato svolge sono i seguenti:

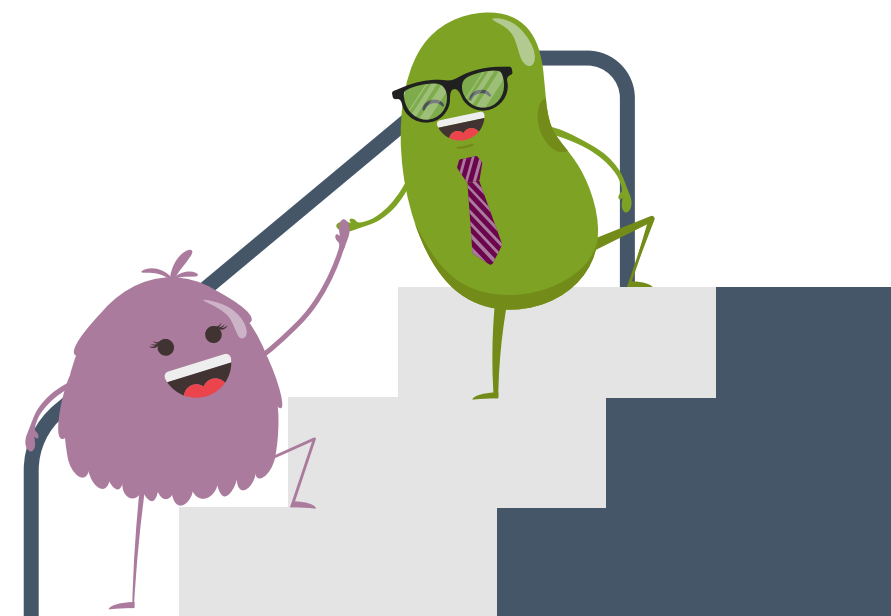
## 1 Ascoltare più che parlare

- Prestate attenzione, ascoltate e cercate opportunità di apprendimento.
- Partecipate agli eventi di networking e della comunità per avere un quadro chiaro delle sfide che i colleghi devono affrontare.



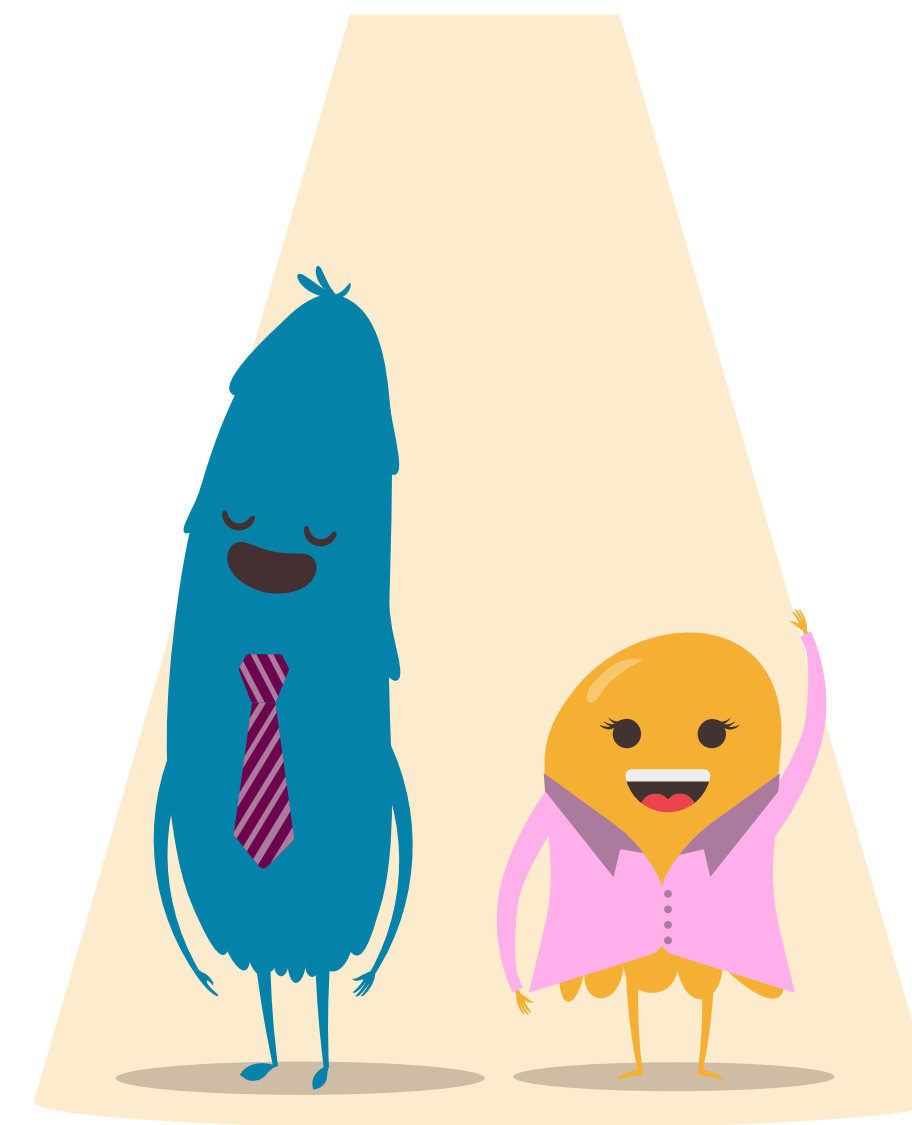
## 2 Fare da mentore agli altri

- Usare la vostra esperienza e posizione per fare da mentori a colleghi diversi, per contribuire ad ampliare le prospettive e i contributi.
- Cercate opportunità per i colleghi di dimostrare e sviluppare le loro capacità.



## 3 Richiamare l'attenzione

- Guardatevi intorno alla prossima riunione di leadership o alla conferenza a cui partecipate. Sono presenti abbastanza donne, i relatori principali sono tutti uomini bianchi di mezza età, ci sono voci provenienti da contesti diversi?
- Condividete le vostre risorse e le vostre opportunità. Piuttosto che essere sempre voi a condurre una riunione o una presentazione, cercate opportunità di coinvolgimento per qualcun altro del vostro team, magari anche un membro di una rete attiva.



# Come si diventa sostenitori della Diversità, dell'Equità e dell'Inclusione?

## 4 Riconoscere e correggere l'esclusione

- Imparare di più su come favorire l'inclusione e su cosa succede in assenza di essa è qualcosa che un alleato, nel quotidiano, può portare nel suo ruolo di leader.
- Per esempio, diventare alleati della nostra rete Disability and Allies vi aiuterà a sviluppare una migliore comprensione delle esigenze quotidiane dei colleghi con disabilità.



## 5 Essere strategici nel proprio ruolo di sostenitori

- Proprio come non è possibile fare donazioni a favore di tutte le cause meritevoli, un alleato non può sostenere efficacemente tutte le reti.
- Scegliete la comunità che conoscete meglio o che siete più propensi ad aiutare, e dove la vostra voce può servire maggiormente agli altri.
- Considerate le vostre esperienze, i vostri interessi e il valore che si può apportare a una rete. Discutete con il responsabile della rete e concordate in che modo svolgere un ruolo significativo.







# 09

Come riconoscere  
e affrontare le  
microaggressioni?



# Come riconoscere e affrontare le microaggressioni?

Essere consapevoli delle microaggressioni ci permette di promuovere un ambiente più inclusivo. Quando le persone sono soggette a microaggressioni costanti, possono avere la sensazione di non appartenere a un luogo e di non sentirsi incluse.

## Cosa sono le microaggressioni?

- Le microaggressioni sono dichiarazioni o azioni piccole e sottili che comunicano messaggi negativi o offensivi nei confronti di gruppi emarginati.
- Spesso sono involontarie, ma l'impatto sulla persona che li subisce può essere significativo.

## Quali sono alcuni esempi di microaggressioni?

Esempi di microaggressioni sono le affermazioni che esprimono in maniera sottile ipotesi negative su qualcuno in base alla sua identità, come la razza, il genere, l'orientamento sessuale, la condizione di disabilità o l'appartenenza ad altri gruppi emarginati.

- "Sei piuttosto intelligente per essere una donna".
- Riferirsi a una stanza piena di persone chiamandoli "ragazzi".
- "Non sembri un manager".
- "Da dove vieni realmente?".
- "Non ti considero un disabile".

## Come devo reagire se mi viene fatto notare che ho commesso una microaggressione?

Può essere facile commettere una microaggressione. Se vi rendete conto di aver detto qualcosa che ha un impatto negativo su qualcun altro, ecco alcuni consigli su come rispondere:

- Ascoltate senza stare sulla difensiva. Se qualcuno vi dice che qualcosa che avete detto è offensivo o inappropriato, ascoltate e siate pronti a imparare dall'esperienza.
- Scusatevi per il disagio causato, anche se involontario.
- Ringraziate la persona per avervi messo al corrente.
- Informatevi ulteriormente sui bias inconsci e sulle microaggressioni leggendo o partecipando a un evento.

# Come riconoscere e affrontare le microaggressioni?



## Cosa fare se si assiste o si viene a conoscenza di una microaggressione?

Assistere a una microaggressione in corso può essere una situazione spiacevole per un manager.

Ridere di una microaggressione vuol dire appoggiarla, mentre chiudere gli occhi, ignorare o non riconoscere una microaggressione dimostra indifferenza. Tutti noi dovremmo cercare di far sentire la nostra voce quando assistiamo a una microaggressione, rispondendo in modo appropriato e parlando con la vittima dell'accaduto.

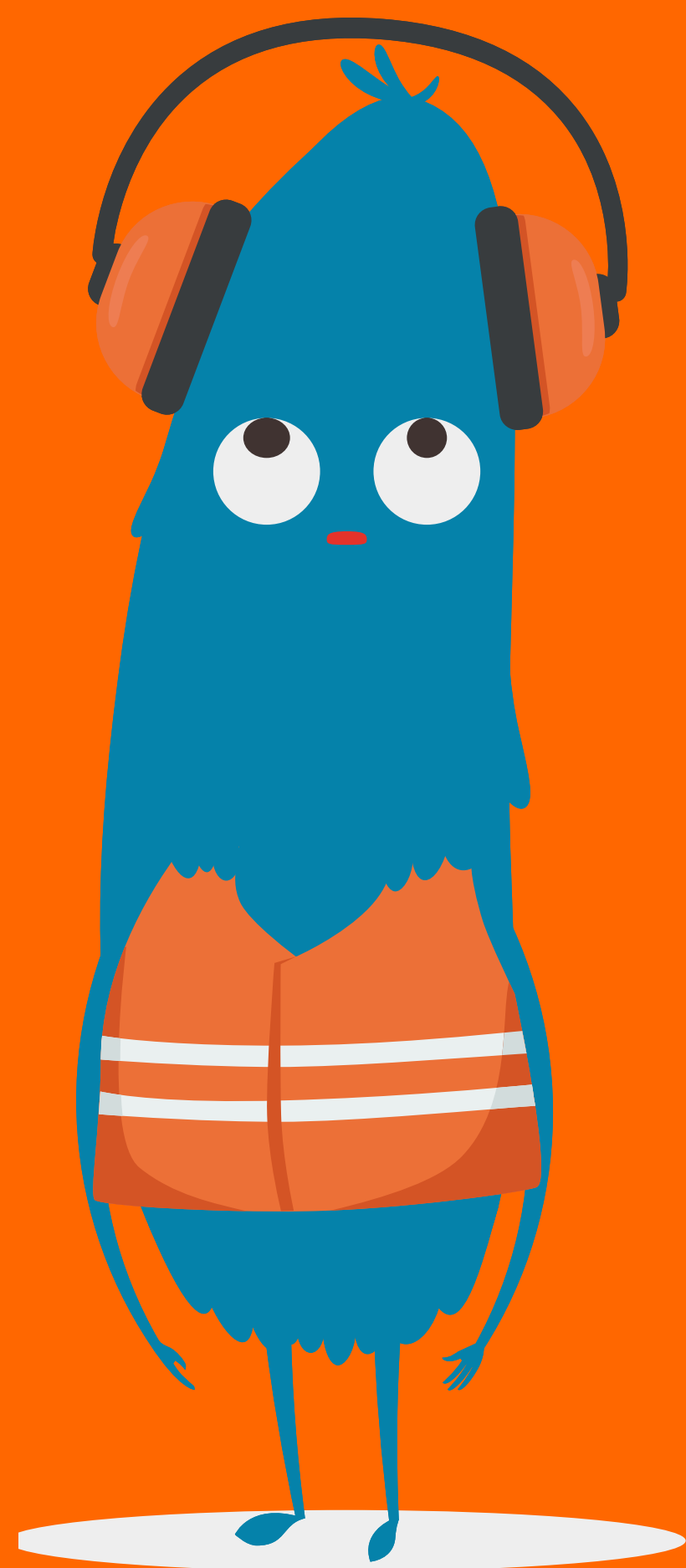
La risposta dipende dalla situazione. Se è appropriato, chiamatela in causa in quel momento. Se non potete farlo, cercate un'occasione appropriata per approfondire il discorso in un contesto più privato e spiegare perché le parole erano inappropriate. Incoraggiate l'altra persona a riflettere sulle proprie azioni.

Assistete il collega oggetto della microaggressione il prima possibile, chiedete se sta bene e offrite ulteriore supporto se necessario. È anche utile chiedere al collega se avrebbe preferito

un intervento diverso, in modo da poter sapere come comportarsi in futuro e migliorare costantemente.

## Dove cercare ulteriori consigli e supporto?

- Parlate con un dirigente o con le risorse umane.
- Se siete interessati a saperne di più, seguite il corso di Percipio - **Riconoscere e affrontare microcomportamenti sul posto di lavoro.**



# 10

Come riconoscere  
i propri bias?

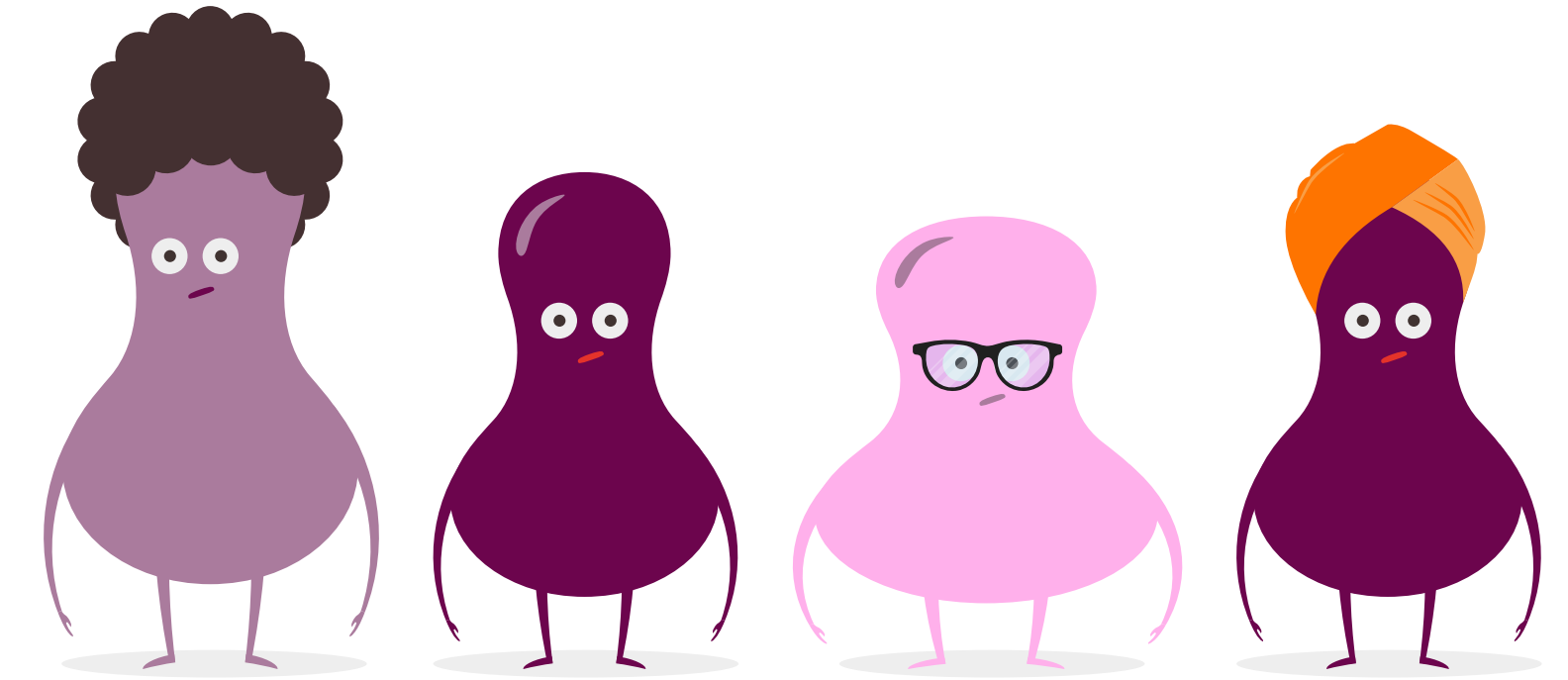
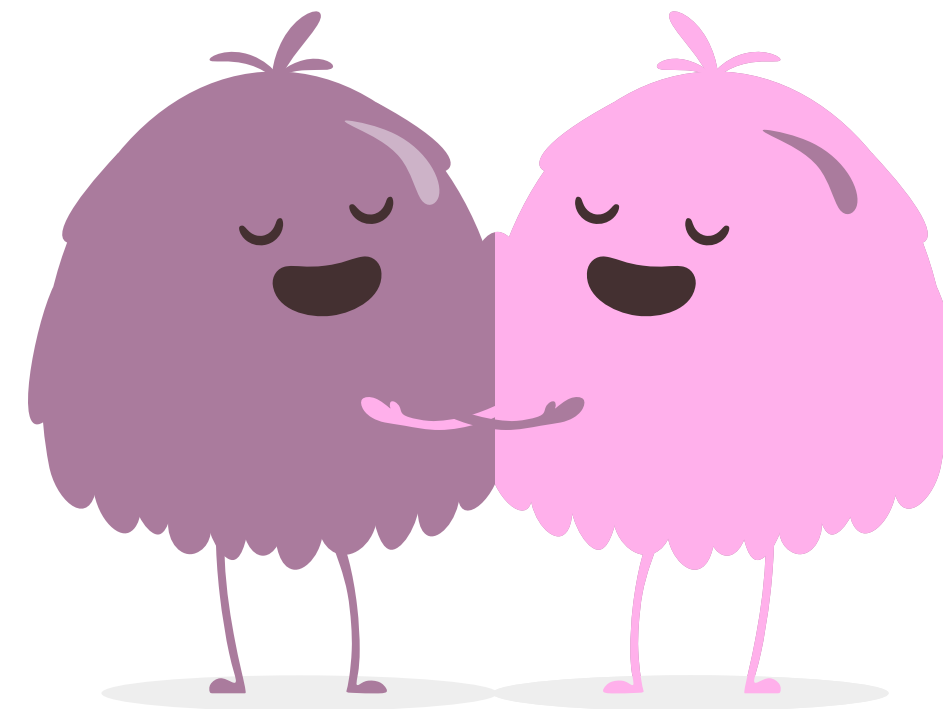
# Come riconoscere i propri bias?

A tutti noi piace credere di essere giusti e ragionevoli nella nostra vita quotidiana. Crediamo di prendere decisioni in base a un pensiero razionale. Tuttavia, tutti noi siamo influenzati dall'ambiente che ci circonda, sia esso sociale, familiare o istituzionale.

I nostri bias inconsci sono atteggiamenti che assumiamo inconsciamente, ma che influiscono sul modo in cui pensiamo agli altri. Ecco cinque esempi comuni di bias.

## Affinità

- Dove siamo attratti da altri che ci somigliano. Queste somiglianze possono includere il background, gli interessi e l'aspetto fisico.
- Ad esempio, al momento dell'assunzione, si potrebbe pensare automaticamente che chi ha frequentato una determinata università sia adatto al team.
- Per combattere questo fenomeno, fermatevi e chiedetevi perché siete attratti da determinate persone al lavoro.



## Aspetto

- Trattare le persone in modo diverso in base ai loro attributi fisici, che possono includere il colore dei capelli, il peso, l'altezza e la bellezza percepita.
- Alcuni studi suggeriscono che le persone convenzionalmente attraenti dal punto di vista fisico, secondo i punti di vista eurocentrici/occidentali, hanno maggiori probabilità di essere intervistate per un lavoro e assunte, di avanzare rapidamente nella carriera e di guadagnare di più rispetto alle persone convenzionalmente non attraenti.
- Un processo di assunzione strutturato che valuta i candidati prima di qualsiasi colloquio di persona (o video) aiuta a evitare pregiudizi basati sull'aspetto.

# Come riconoscere i propri bias?

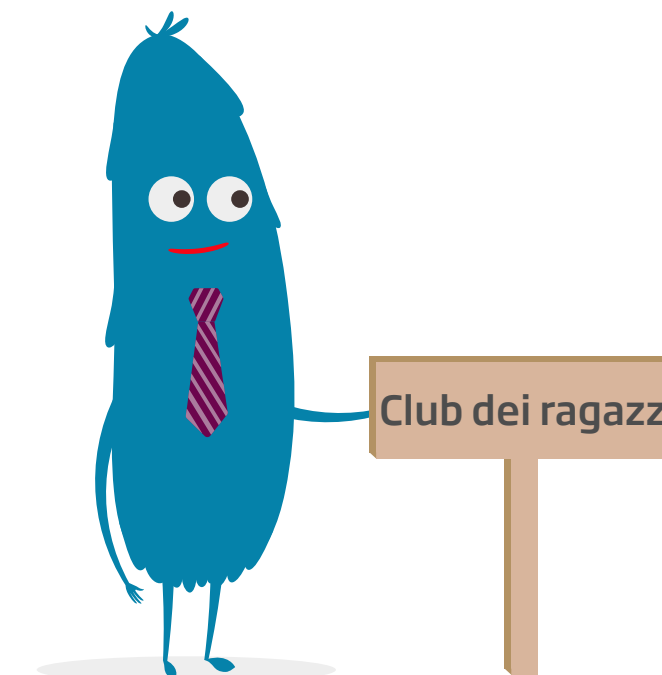
## Conferma

- La tendenza a cercare e interpretare le nuove informazioni in modo da confermare le proprie opinioni e a scartare o ignorare le informazioni che le contraddicono. Questo influisce sulla nostra capacità di pensare in modo obiettivo e può portare a prendere decisioni sbagliate.
- Per evitare tutto questo, utilizzate i dati quando prendete decisioni. In fase di assunzione, porre domande standardizzate basate sulle competenze offrirà a tutti una possibilità equa.



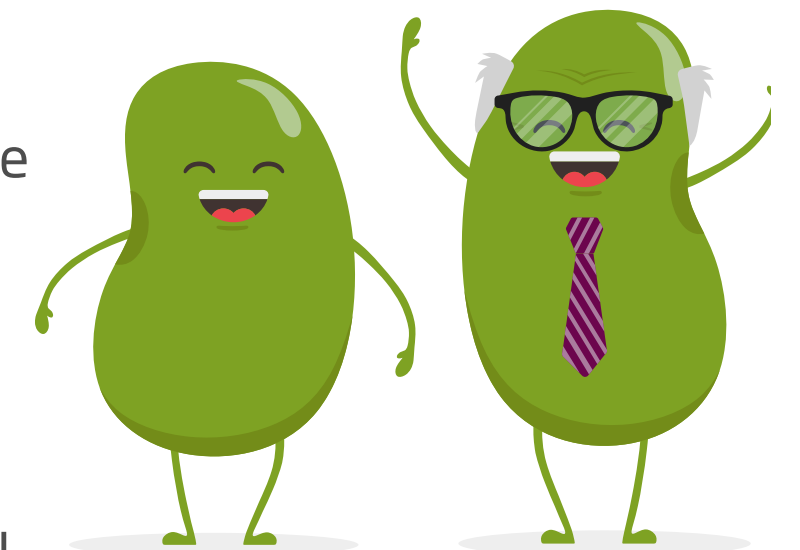
## Genere

- Quando si preferisce un genere a un altro, il più delle volte in riferimento al trattamento di favore che gli uomini ricevono sul posto di lavoro.
- Un modo per evitarlo è quello di adottare pratiche di assunzione neutre dal punto di vista del genere, implementando tecniche di valutazione anonime come test di competenze.



## Età

- Si riferisce al trattamento meno favorevole di una persona a causa della sua età, sia essa giovane o anziana.
- Per combattere i pregiudizi legati all'età, premiate i vostri dipendenti in base alle prestazioni piuttosto che alla permanenza, scrivete descrizioni delle mansioni prive di un linguaggio potenzialmente discriminatorio come "team di giovani" e promuovete il mentoring inverso, in cui i lavoratori più giovani vengono affiancati a dipendenti più anziani.



# Dove posso trovare maggiori informazioni?

---

## Bias inconscio supporto all'apprendimento

- Se desiderate saperne di più sui bias inconsci, sono disponibili ulteriori corsi di formazione. Rivolgetevi al vostro HR Talent Partner o al vostro HR business partner di riferimento.
  - Considerate la possibilità di completare la **Formazione sui bias inconsci**.
- Sono disponibili molte altre informazioni su Diversità, Equità e Inclusione sia internamente che esternamente.
  - Internamente potete saperne di più sulla nostra **Strategia DEI**.
  - Abbiamo una grande quantità di materiale aggiuntivo per l'apprendimento e lo sviluppo a cui è possibile accedere **qui**.
  - In alternativa, potete parlare con il team delle Risorse Umane e discutere il modo migliore per sostenere la Diversità, l'Equità e l'Inclusione in DS Smith.



# Grazie

