

Perché l'equità può fare la differenza negli affari



L'amministratore delegato di Snam, Marco Alverà, spiega come la fairness sia l'ingrediente chiave del successo di un'azienda. Negli Stati Uniti alle imprese l'ingiustizia costa 550 miliardi ogni anno

Quanto l'equità può influenzare il buon andamento degli affari? Per [Marco Alverà](#), amministratore delegato di [Snam](#), la più importante azienda delle infrastrutture del gas in Europa, molto. Non è sempre detto, insomma, che siano volpi e lupi a vincere. "Al lavoro, l'ingiustizia mette le persone sulla difensiva e le fa sentire demotivate" spiega il manager nel suo intervento di oggi al *Talk of the Day* di [Ted](#) (Technology Entertainment Design), la non profit statunitense che organizza conferenze con relatori di alto livello. Alverà cita una ricerca americana, che "rivela che il 70% dei lavoratori negli Stati Uniti sono demotivati. Ciò costa alle aziende 550 miliardi di dollari l'anno. È una cifra

corrispondente a quasi la metà della spesa sostenuta dagli Stati Uniti in educazione, è pari al pil di un paese come l'Austria". Per questo, insiste, "rimuovere l'ingiustizia e promuovere la "fairness", l'equità, dovrebbe essere la nostra priorità".

*Alverà, già direttore generale di Snam, nell'aprile 2016 ha preso il timone come ad. "Guido una squadra di 3.000 persone e la differenza tra 3.000 giocatori di squadra motivati e felici e 3.000 persone demotivate è tutto", osserva. La sua ricetta per la "crociata per l'equità", come l'ha ribattezzata, si articola in più punti. "Cerchiamo di promuovere attivamente una **cultura di diversità di opinioni** e di diversità di caratteri". Inoltre "guardiamo alle regole, ai processi e ai sistemi nella nostra società" e "cerchiamo di eliminare ciò che non è molto chiaro, che non è molto razionale o non ha molto senso". L'ad spinge per "sistemare tutto ciò che limita la circolazione di informazioni dentro l'azienda". Tuttavia, per raggiungere l'equità per Alverà serve un passo in più. "Ha a che fare con le emozioni delle persone, con le loro esigenze, con le loro vite private, con quello di cui ha bisogno la società. Sono tutte questioni difficili da inserire in un foglio di calcolo o in un algoritmo", osserva, perciò "è molto difficile renderle parte di una decisione razionale". Tuttavia, incalza, "se non ne teniamo conto, ci mancano elementi molto importanti, ed è probabile che il risultato sia quello di sentirsi ingiusti".*

Per spiegare la differenza tra equità e ingiustizia, Alverà parte da un'esperienza personale. Un invito mancato al matrimonio di un amico scatena una sensazione di malessere nel manager. Il piccolo episodio smaschera un problema che può costare denari alle aziende. Il manager se ne accorge dopo il suo ingresso in Snam, quando si confronta con i colleghi. "Queste persone lavoravano in un'azienda nella quale non dovevano preoccuparsi dei risultati di breve termine. Non sarebbero stati penalizzati per sfortuna o errori in buona fede", approfondisce Alverà. E aggiunge: "Sapevano che sarebbero stati valutati per ciò che cercavano di fare, non

*per l'esito. Erano **valutati come esseri umani**. Erano parte di una comunità. Qualsiasi cosa fosse accaduta, l'azienda li avrebbe sostenuti. E per me questa è la definizione di fairness".*

*L'equità, insomma, si presenta come un collante tra l'azienda e i suoi dipendenti. E come il motore di una serie di effetti positivi. "La scienza dimostra anche che quando vediamo o percepiamo equità il nostro cervello rilascia una sostanza che ci dà piacere, vera gioia. Ma quando percepiamo una ingiustizia sentiamo dolore, un dolore anche più grande di quello che proviamo quando ci feriamo", chiosa l'ad. Allora, si domanda, "se l'equità è la pietra miliare della nostra vita, perché ogni leader non la considera una **priorità**? Non sarebbe più bello lavorare in un'azienda più equa?". Per Alverà la scelta dell'equità è una strada obbligata e non solo per le grandi aziende: "Ho anche scoperto che questo può funzionare in tutte le aziende a tutti i livelli. Non c'è bisogno di stipendi fissi o carriere stabili, perché la scienza dimostra che gli uomini hanno un **innato senso di equità**. Sappiamo cosa è giusto e cosa è sbagliato, prima ancora che possiamo dirlo o pensarlo".*