



MigrAID

# CURRICULUM FORMATIVO SULLA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ PER LE PARTI SOCIALI

An Erasmus+ Project: Educating Social  
Partners Towards Ethnic Diversity in  
SMEs



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO  
DIPARTIMENTO DI  
SCIENZE SOCIALI E POLITICHE

## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	4
COME USARE QUESTO CURRICULUM FORMATIVO .....	6
PRIMO GIORNO: SENSIBILIZZAZIONE ALLA DIVERSITÀ .....	9
<b>1.1 PRESENTAZIONE DEL CURRICULUM FORMATIVO</b> .....	9
<b>1.1.1 ATTIVITÀ INTRODUTTIVE PER LA SENSIBILIZZAZIONE ALLA DIVERSITÀ ETNICA</b> .....	9
<b>1.1.2 PRESENTAZIONE FORMALE DEI PARTECIPANTI</b> .....	9
<b>1.2 PRESENTAZIONE DEL PRIMO GIORNO DI ATTIVITÀ E RISULTATI PREVISTI</b> .....	10
<b>1.3 IL PROGETTO MIGRAID (PRCEDENTI ESPERIENZE DI IMMIGRAZIONE E FORMAZIONE ALLA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ)</b> .....	10
<b>1.4 PANORAMA CONCETTUALE GENERALE</b> .....	13
<b>1.5 DIMENSIONI DELLA (/E) DIVERSITÀ</b> .....	15
<b>1.6 MODELLI DI INTEGRAZIONE. LA GESTIONE POLITICA DELLA DIVERSITÀ ETNICA</b> .....	17
<b>1.7 ATTIVITÀ DI SENSIBILIZZAZIONE ALLA DIVERSITA' ETNICA E ESEMPI DELLE PARTI SOCIALI</b> .....	20
GIORNO 2. DISCRIMINAZIONE SUL POSTO DI LAVORO ED INTEGRAZIONE ECONOMICA DEI MIGRANTI.....	22
<b>2.1 PRESENTAZIONE DEL SECONDO GIORNO DI ATTIVITÀ E RISULTATI PREVISTI</b> .....	22
<b>2.2 IL LATO OSCURO DELLA/E DIVERSITÀ: PREGIUDIZI, STEREOTIPI E DISCRIMINAZIONE (/I)</b> 22	
<b>Scenari tipici:</b> .....	23
<b>2.4 SFIDE E DIFFICOLTA' NELL'INTEGRAZIONE DEI MIGRANTI NEL MERCATO DEL LAVORO EUROPEO</b> .....	27
<b>2.5 PANORAMA NORMATIVO EUROPEO E NAZIONALE</b> .....	28
<b>2.7 ESEMPI DI DISCRIMINAZIONE DELLE PARTI SOCIALI E ATTIVITÀ DI SIMULAZIONE</b> .....	31
GIORNO 3. GESTIONE DELLA/E DIVERSITÀ ETNICHE .....	33
<b>3.1 PRESENTAZIONE DEL TERZO GIORNO DI ATTIVITÀ E RISULTATI PREVISTI</b> .....	33
<b>3.2. CHE COS'É LA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ E DA DOVE PROVIENE TALE CONCETTO?</b> .....	33
<b>3.3 PARADIGMI DI GESTIONE DELLA DIVERSITÀ</b> .....	35
<b>3.4 GESTIONE DELLA DIVERSITÀ: UNA CULTURA FATTA DI VALORI E COMPETENZE</b> .....	36
<b>3.5 I PRINCIPI DI GESTIONE DELLA DIVERSITÀ E GLI INTERVENTI SPECIFICI PER LA DIVERSITÀ ETNICA E CULTURALE</b> .....	39
<b>3.6 I PRINCIPALI BENEFICI DELLA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ E LE MAGGIORI DIFFICOLTÀ DA AFFRONTARE</b> .....	41
<b>3.7 GRUPPI CHE LAVORANO INSIEME PER UNA PROPOSTA COMUNE DI GESTIONE DELLA DIVERSITÀ</b> .....	42
GIORNO 4. GESTIONE DELLA DIVERSITÀ NELLE PMI.....	43
<b>4.1 PRESENTAZIONE DEL QUARTO GIORNO DI ATTIVITÀ E RISULTATI PREVISTI</b> .....	43
<b>4.2 L'IMPORTANZA DELLA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ NELLE PMI</b> .....	43
<b>4.3 COME COSTRUIRE UNA STRATEGIA PER LA DIVERSITÀ ETNICA NELLE PMI</b> .....	45

<b>4.4 CARTE PER LA DIVERSITÀ</b> .....	47
Danimarca .....	48
Francia .....	48
Italia .....	48
<b>4.5 CASI POSITIVI DI PROMOZIONE DELLA DIVERSITÀ ETNICA NELLE PMI E IN ALTRI PARTNER SOCIALI</b> .....	48
<b>4.6 GRUPPI CHE LAVORANO INSIEME VERSO UNA PROPOSTA COMUNE DI GESTIONE DELLA DIVERSITÀ</b> .....	50
<b>GIORNO 5. RISOLUZIONE DI CONFLITTI SUL POSTO DI LAVORO – PRASSI</b> .....	52
<b>5.1 PRESENTAZIONE DEL QUINTO GIORNO DI ATTIVITÀ E RISULTATI PREVISTI</b> .....	52
<b>5.2 RISOLUZIONE DEI CONFLITTI SUL POSTO DI LAVORO</b> .....	52
<b>5.3 STRATEGIE FONDAMENTALI DI RISOLUZIONE DEI CONFLITTI</b> .....	53
<b>5.4 APPROCCI DI RISOLUZIONE DEI CONFLITTI</b> .....	54
<b>5.5 LE COMPETENZE E I VALORI FONDAMENTALI PER LA RISOLUZIONE DEI CONFLITTI</b> .....	56
Reciprocità.....	57
Uguaglianza tra le persone .....	57
Valori condivisi .....	58
Fallibilità (soggetti a errore) .....	58
Nonviolenza.....	58
<b>5.6 ESEMPI DI RISOLUZIONE DI CONFLITTI NEL LUOGO DI LAVORO</b> .....	58
<b>5.7 FORMARE I FUTURI FORMATORI</b> .....	60
<b>5.8 I GRUPPI PRESENTANO LE PROPOSTE DI PROGETTO PER LA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ. CONCLUSIONI FINALI</b> .....	62
<b>FONTI</b> .....	63
Articoli e libri .....	63
Documenti online e altri siti web: .....	64

**Realizzato da:**

University of Milan (UMIL) / Università degli Studi di Milano (UNIMI), Italia

**In collaborazione con le seguenti organizzazioni:**

- Istituto del lavoro di Cipro (INEK-PEO), Cipro
- Azione per l'uguaglianza, supporto, antirazzismo (KISA), Cipro
- Istituto della confederazione ellenica di artigiani e mercanti professionisti (IME/GSEVEE), Grecia
- Istituto del lavoro della confederazione generale dei lavoratori greci (INE/GSEE), Grecia
- Enaip Veneto Impresa Sociale (ENAIIP Veneto I.S.), Italia
- Iriv Conseil, Francia
- Videnscenter per l'integrazione (VIFIN), Danimarca



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

© European Union, 2018-2019

**Le informazioni e le opinioni descritte in questo Curriculum per la formazione, in quanto parte del progetto Erasmus+ MIGRAID "Educare le parti sociali alla diversità etnica nelle piccole e medie imprese" sono quelle degli autori e non necessariamente riflettono l'opinione ufficiale dell'Unione Europea. Nessuna istituzione o ente dell'Unione Europea né le persone che agiscono per loro conto possono essere considerati responsabili per l'uso delle informazioni contenute in questo documento.**



## INTRODUZIONE

Il termine “migrazione internazionale” si riferisce al passaggio di confini politici e amministrativi per un certo periodo di tempo. Include lo spostamento di differenti tipi di migranti, rifugiati, persone sfollate e sradicate. Secondo l’ultimo rapporto del Dipartimento per gli affari economici e sociali delle Nazioni Unite, ci sono circa 258 milioni di migranti internazionali nel mondo, che rappresentano il 3.4% della popolazione mondiale. Anche se questo numero descrive solo una minoranza nel totale della popolazione mondiale, tale fenomeno sociale è diventato una priorità assoluta nei programmi politici globali, nazionali e regionali. Una delle motivazioni è il fatto che, dopo il tasso di fertilità e di mortalità, la migrazione è il terzo componente demografico che determina la grandezza e la struttura della popolazione; inoltre, l’integrazione dei migranti è diventata un aspetto saliente per le autorità locali e nazionali in quanto implica l’incontro di diversi gruppi etnici, culture e stili di vita.

Aumentare la super-diversità etnica e culturale (Vertovec, 2007) è diventato un requisito che deve essere gestito da diversi punti di vista. Da un lato, l’arrivo di immigrati di diverse provenienze e la loro successiva integrazione nelle società locali deve essere gestita di conseguenza, cercando di salvaguardare il benessere e i diritti umani di entrambi, nativi e forestieri, la sicurezza generale e la coesione di società sempre più complesse. Dall’altro, la gestione empirica di queste differenze (etniche e culturali) dev’essere effettuata in un modo che garantisca il riconoscimento delle particolarità di ogni gruppo/individuo, valorizzando le loro (equamente importanti) ricchezze e punti di forza.

La diversità quindi è diventata sempre di più la normalità piuttosto che l’eccezione nelle diverse situazioni quotidiane, come gli alloggi (quartieri multietnici e multiculturali), l’istruzione (classi multietniche e multiculturali) e ovviamente il mercato del lavoro (luoghi di lavoro multietnici e multiculturali).

Da un lato, sia i governi europei che nazionali hanno elaborato ed adattato una serie di norme (a partire dalle leggi vincolanti o *hard law* – direttive, regolamenti ed altre decisioni inderogabili – alla *soft law* – linee guida non obbligatorie, raccomandazioni, dichiarazioni e buone prassi) per promuovere l’integrazione economica dei migranti, evitare atteggiamenti e comportamenti discriminatori sulla base delle differenze di genere, di origine etnica e background culturale, e per gestire (il più armonicamente possibile) la/e diversità, specialmente sul luogo di lavoro. D’altro canto, le aziende, le associazioni, i sindacati ed altri attori privati hanno creato modi alternativi (sia paralleli che complementari) per rispondere alle sfide e alle opportunità connesse al crescente arrivo di persone e all’intensificazione di incontri interculturali.

È a questo punto che il concetto di “**gestione della diversità**”, con il suo significato concettuale globale, i suoi principi, le sue tecniche e le sue modalità di applicazione, diventa molto rilevante. Generalmente definito come “*la pratica di affrontare e supportare diversi stili di vita e diversi background razziali, culturali, sociali, geografici ed economici entro un gruppo definito*”, la gestione della diversità è divenuta un componente fondamentale del processo di gestione generale per quelle aziende che interagiscono con diversi mercati e clienti in tutto il mondo, e che reputano la diversità come una caratteristica saliente della loro forza lavoro. Così come la diversità è una caratteristica comune nelle aree metropolitane densamente popolate e multietniche, la maggior parte di queste aziende orientate alla diversità (per necessità e/o per obbligo) sono multinazionali o grandi aziende. Tuttavia, la gestione della diversità è diventata molto importante anche per le amministrazioni locali, regionali e nazionali che devono considerare la crescente diversità della popolazione quando forniscono ed amministrano servizi pubblici in settori fondamentali quali la sanità e l’istruzione.

Il progetto MIGRAID “Educare le parti sociali alla diversità etnica nelle piccole e medie imprese” è un **Progetto Erasmus+** che è stato presentato dalla Fondazione per la Gestione dei Programmi Europei per la Formazione Continua (IDEP) di Cipro, ed è nato con lo scopo di contribuire in diversi modi: 1) alla diffusione della cultura della diversità (soprattutto, ma non esclusivamente, la diversità etnica e culturale) e dell’inclusione; 2) all’adozione e all’attuazione di pratiche formali ed informali per la gestione della diversità sul posto di lavoro; 3) alla comprensione e alla risoluzione di conflitti interculturali; 4) alla lotta alla discriminazione e alla risoluzione dei problemi di disuguaglianza tra datori di lavoro, dipendenti ed altre parti sociali coinvolte, e 5) all’integrazione di (diverse categorie di) migranti nel mercato del lavoro, e di conseguenza, nella società.

Questi obiettivi, tuttavia, sono concentrati in un contesto molto particolare: quello delle piccole e medie imprese (PMI), che rappresentano una parte importante dell’economia nazionale in diversi Paesi e diversi settori produttivi, in particolare quello dei servizi. Il loro potenziale latente quali datori di lavoro per gli immigrati e attori soggetti ai processi di internazionalizzazione rappresenta una rilevante opportunità per la crescita economica e l’inclusione sociale.

Il progetto si sviluppa contemporaneamente in cinque diversi Paesi europei: **Cipro, Danimarca, Francia, Grecia ed Italia**, ognuno con le proprie specifiche vicende di immigrazione, normative nazionali, caratteristiche economiche e background culturale che incoraggiano, in questo modo, confronti internazionali e condivisione di buone pratiche. Il presente curriculum formativo, quindi, è uno degli output intellettuali concepiti dal **progetto MIGRAID**. È stato elaborato con lo scopo principale di formare le parti sociali (datori di lavoro delle PMI, responsabili delle risorse umane, collaboratori dei sindacati e dipendenti delle associazioni che si occupano di migranti) in tema di migrazione internazionale e gestione della diversità sul posto di lavoro, e fornire loro le competenze per diventare a loro volta promotori e punti di riferimento all’interno delle loro organizzazioni su tale soggetto.

Il presente curriculum formativo è stato progettato appositamente per un programma di formazione intensivo di cinque giorni. E’ stato elaborato dall’Università di Milano in collaborazione con tutti i membri della partnership di MIGRAID: Istituto del lavoro di Cipro (INEK-PEO, Cipro), Azione per l’uguaglianza, supporto, antirazzismo (KISA, Cipro), Istituto della confederazione ellenica di artigiani e mercanti professionisti (IME/GSEVEE, Grecia), Istituto del lavoro della confederazione generale dei lavoratori greci (INE/GSEE, Grecia), Iriv Conseil (Francia), Videnscenter per l’integrazione (VIFIN, Danimarca) ed Enaip Veneto Impresa Sociale (ENAIP Veneto I.S., Italia). I contenuti di questo programma formativo sono stati sviluppati in corrispondenza con il manuale per la formazione professionale “Migliorare le competenze e le capacità delle parti sociali per la diversità etnica”, elaborato in precedenza da INE/GSEE, e la sua relativa attuazione sarà gestita da ENAIP Veneto nella città di Padova (Italia), con la partecipazione di 40 partner sociali che rappresenteranno i cinque Paesi partecipanti.

Il programma di studio si sviluppa in cinque argomenti principali: 1. Sensibilizzazione alla diversità; 2. Direttive anti-discriminazione; 3. Gestione della diversità; 4. Risoluzione dei conflitti e 5. Prassi di diversità nelle PMI, che verranno ulteriormente sviluppati in una serie di diversi punti che comprenderanno la definizione dei concetti principali, il quadro normativo europeo e nazionale riguardo la lotta alla discriminazione e la promozione della diversità etnica, gli elementi, i principi e le tecniche di gestione della diversità ed i suoi processi di formulazione, attuazione e valutazione, esempi di successo e buone pratiche in differenti contesti economici e l’importanza, le potenzialità e le sfide relative alla gestione della diversità nel settore delle PMI. Il programma sarà strutturato seguendo due approcci principali di insegnamento/apprendimento: teoria (lezioni in stile conferenza) e pratica (apprendimento cooperativo, casi studio) ed includerà una breve proposta di progetto operativo che

verrà sviluppata dai partecipanti. Al termine della formazione, i partecipanti avranno sviluppato ulteriormente la loro consapevolezza riguardo la diversità etnica, sapranno effettivamente cosa sia la gestione della diversità e cosa può essere introdotto nel contesto in cui lavorano, e avranno gli strumenti per formulare ed attuare un programma specifico nelle loro organizzazioni, diventando quindi promotori della conoscenza e delle competenze acquisite.

## COME USARE QUESTO CURRICULUM FORMATIVO

In base alla sua comprovata esperienza nel campo della formazione e alla conoscenza delle problematiche sulla migrazione, il presente curriculum formativo è stato realizzato dall'unità di ricerca dall'Università di Milano (Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali, SPS). L'attuazione della formazione verrà gestita dal partner ENAIP Veneto nella città di Padova. L'esperienza altamente qualificata di quest'ultimo in attività di formazione a livello nazionale ed internazionale garantisce un'organizzazione dettagliata delle attività quotidiane previste, che includeranno diverse modalità di formazione tra cui insegnamento tradizionale, analisi di casi studio, apprendimento collaborativo e attività di team building.

Ogni membro del progetto **MIGRAID** potrà proporre cinque partecipanti alla formazione, che verranno selezionati ed approvati da tutti i membri della partnership. I criteri principali per i candidati sono: 1. Lavorare in una PMI in qualità di fondatore, amministratore delegato o responsabile delle risorse umane, o lavorare in una posizione di rilievo in enti afferenti alle parti sociali, quali sindacati o associazioni che si occupano di migranti, oppure come consulente e/o formatore in contesti collegati; 2. Essere competenti nella lingua di insegnamento: inglese; 3. Essere interessati all'argomento, avere colleghi provenienti da diversi background etnici e/o avere avuto esperienza di problematiche riguardanti la diversità. Oltre a questi prerequisiti principali, il gruppo dei partecipanti verrà formato privilegiando un certo equilibrio tra uomini e donne, differenti settori economici e parti sociali (es. aziende private, rappresentanti di sindacati, associazioni sociali ecc.).

I contenuti di questo curriculum formativo verranno ulteriormente supportati dal materiale formativo professionale sulla diversità etnica sviluppato dal partner INE/GSEE e verrà integrato da una serie di riferimenti bibliografici che saranno inclusi alla fine del documento per ulteriori consultazioni da parte dei formatori.

Sia il calendario delle attività che i materiali complementari utilizzati saranno scelti dai formatori responsabili e dall'organizzazione ospitante, ENAIP Veneto, in collaborazione con l'Università di Milano. I materiali formativi vogliono raggiungere i seguenti obiettivi: 1. Promuovere la sensibilizzazione e l'educazione riguardo i problemi legati alla migrazione, alla diversità etnica e la discriminazione sul posto di lavoro; 2. Conoscere e capire le relative normative a livello europeo e nazionale; 3. Migliorare le competenze e la capacità di gestione per affrontare le problematiche relative alla diversità attraverso pratiche concrete e programmi specifici; 4. In generale favorire la diffusione di una cultura di empatia e rispetto verso la diversità che aiuti a potenziare lo sviluppo personale per il beneficio delle differenti associazioni a cui appartengono i partecipanti e della società in generale. I formatori si concentreranno, inoltre, non solo nel migliorare le capacità dei partecipanti ma nel responsabilizzarli quali futuri formatori e moltiplicatori per le organizzazioni dove lavorano in modo da creare un effetto a cascata verso una maggiore utenza.

Ogni giornata di formazione sarà preceduta da una breve presentazione del programma di lavoro e delle attività giornaliere. I formatori saranno liberi di decidere come organizzare le attività di formazione/apprendimento per ogni giornata, e potranno dividere le giornate in due parti: attività di formazione regolari durante la prima parte e discussioni di apprendimento collaborativo durante la



seconda; oppure potranno alternare diverse attività durante il giorno svolgendo, ad esempio, più sessioni da 2-2.5 ore ciascuna (due di attività di formazione tradizionale e due sessioni pratiche). Una delle caratteristiche salienti di questo curriculum è la sua flessibilità, in quanto è stato costruito per adattarsi alle esigenze dei formatori e degli utenti partecipanti. Dal secondo al quinto giorno, i partecipanti lavoreranno in team per l'elaborazione di un breve progetto sull'integrazione dei migranti e la gestione della diversità, in accordo con le caratteristiche specifiche delle parti sociali che ogni membro del team rappresenta (che sia una PMI, un sindacato, o un membro di un'associazione che si occupa di migranti). Questo progetto sarà una breve proposta di un programma/piano sulla gestione della diversità basata sui valori, principi, realizzazione di passi concreti e azioni, che verranno studiati durante la settimana di formazione. I risultati finali di questo breve progetto verranno presentati alla fine della quinta giornata come momento conclusivo del programma di formazione.

I contenuti saranno organizzati secondo le tematiche sviluppate giornalmente durante la settimana. Durante il **PRIMO GIORNO**, la formazione inizierà con una breve presentazione del curriculum formativo ed un'attività iniziale sui concetti e le idee dei partecipanti riguardo la diversità etnica. Successivamente, i partecipanti presenteranno brevemente sé stessi e l'organizzazione che rappresentano. Subito dopo, i formatori descriveranno più in dettaglio il programma di studio della settimana, i contenuti principali del progetto MIGRAID, e i principali risultati della ricerca empirica sugli atteggiamenti e i comportamenti sul posto di lavoro in tema di diversità, sviluppata in precedenza dal partner coordinatore di MIGRAID, l'Istituto del lavoro di Cipro (INEK-PEO). In questa giornata, i partecipanti impareranno i principali concetti e gli eventi storici collegati all'attuale condizione della diversità etnica nella/e società europee.

Durante il **SECONDO GIORNO**, i partecipanti comprenderanno meglio il processo di integrazione economica dei migranti nel mercato del lavoro e le diverse possibilità di una forza lavoro diversificata, analizzeranno alcuni possibili risultati della discriminazione della diversità sul luogo di lavoro, e conosceranno le principali direttive che sono state formulate a livello europeo e nazionale per regolare l'integrazione dei migranti e per combattere i diversi tipi di discriminazione. Alla fine della giornata i partecipanti inizieranno un processo di brainstorming per creare dei team di lavoro che costruiranno le proposte di progetto per la gestione della diversità.

Durante il **TERZO GIORNO**, i partecipanti entreranno nel cuore della gestione della diversità. Saranno in grado di distinguere chiaramente la sua definizione, il suo sviluppo storico, l'importanza di non fermarsi a stabilire un solo programma di gestione della diversità all'interno della propria organizzazione, ma di promuovere in generale una cultura della diversità, dei suoi principi e diversi approcci, dei principali metodi di formazione e delle tecniche di gestione della diversità. Inoltre, verranno presentati alcuni casi studio positivi nel mondo imprenditoriale e, alla fine della giornata, i partecipanti lavoreranno sull'identificazione di alcuni concetti e modalità di gestione della diversità più appropriati per le loro organizzazioni.

Durante il **QUARTO GIORNO**, i partecipanti tradurranno tutto quello che hanno imparato nello specifico contesto delle PMI. Comprenderanno più a fondo quale possa essere il ruolo delle PMI nell'integrazione dei migranti nel mercato del lavoro e perché la diversità etnica (insieme agli altri tipi di diversità) può essere così importante per questo ambito economico. Soprattutto, i partecipanti conosceranno la Guida della Commissione Europea per l'implementazione delle pratiche di gestione della diversità nelle PMI ed analizzeranno alcuni esempi concreti di pratiche di gestione della diversità sul posto di lavoro, pertanto alla fine della giornata i team di lavoro avranno ricevuto tutti gli strumenti necessari per elaborare una concreta proposta di gestione della diversità.

Infine, durante il **QUINTO GIORNO**, i partecipanti si concentreranno sull'argomento della risoluzione dei conflitti, impareranno alcuni degli approcci principali che possono essere applicati a seconda delle



diverse circostanze che si possono presentare sul luogo di lavoro e il modo in cui alcune strategie specifiche possono essere utili per evitare un clima di confronto aperto. Inoltre, i partecipanti riceveranno ulteriori linee guida per diventare formatori essi stessi quando torneranno nelle loro organizzazioni per agire in qualità di moltiplicatori della conoscenza e delle competenze acquisite e/o rafforzate durante la settimana. A conclusione del programma di formazione, i partecipanti svolgeranno delle simulazioni di risoluzione dei conflitti e, soprattutto, presenteranno i risultati finali delle proposte di progetto sulla gestione della diversità.



## PRIMO GIORNO: SENSIBILIZZAZIONE ALLA DIVERSITÀ

### 1.1 PRESENTAZIONE DEL CURRICULUM FORMATIVO

L'introduzione al curriculum formativo consisterà in una breve presentazione del partner ospitante, ENAIP Veneto, delle strutture dove si svolgerà la formazione, delle ulteriori attività sociali previste per l'intera settimana e altre rilevanti informazioni logistiche. Successivamente verranno introdotti il progetto MIGRAID e tutti i membri della partnership. Sarà, quindi, data particolare enfasi al tipo di contributo che il progetto vuole dare al ruolo delle PMI come facilitatori dell'integrazione economica dei migranti nel mercato del lavoro, e alle modalità di gestione efficiente della diversità (etnica) nei luoghi di lavoro in particolare, appunto, nelle PMI.

#### 1.1.1 ATTIVITÀ INTRODUTTIVE PER LA SENSIBILIZZAZIONE ALLA DIVERSITÀ ETNICA

Per iniziare la giornata conoscendosi, verrà organizzata una breve attività di ice-breaking. Quest'attività consisterà nell'identificare alcune delle somiglianze e delle differenze che caratterizzano i partecipanti alla settimana di formazione. In particolare, l'attività si concentrerà sull'identificazione delle differenze etniche e culturali sul luogo di lavoro (cultura organizzativa) e le situazioni quotidiane (cultura popolare) dei partecipanti (uomini e donne), provenienti da diversi Paesi (nel caso di Migraid, Cipro, Danimarca, Francia, Grecia e Italia) e da diversi settori lavorativi (mondo accademico, PMI, sindacati, associazioni civili, ecc.). I 40 partecipanti saranno, perciò, divisi in piccoli gruppi di 8-10 persone, a cui verrà consegnato un grande foglio e un pennarello. Il formatore assegnerà un tema generale a tutti i team (es. approccio alle scadenze, organizzazione delle scrivanie, pause caffè, lavoro in team, stile di leadership, espressioni di condoglianze, hobby, ecc); gli argomenti potranno essere collegati alla cultura organizzativa ma potranno anche riferirsi alle differenze o alle similitudini "culturali", di vita quotidiana, che esistono tra persone provenienti da diversi Paesi: l'unico limite è il tempo e l'immaginazione del formatore. I partecipanti avranno solo qualche minuto per esprimere e scrivere sia le somiglianze che le differenze tra loro per ogni specifico tema. Il team che riuscirà a elencare (e spiegare al termine dell'attività) il maggior numero di somiglianze e differenze riceverà un premio simbolico (una USB da uno dei partner di MIGRAID oppure una doppia porzione di dessert in pausa pranzo, per esempio). Al termine dell'attività, prima di descrivere e spiegare i risultati di ogni team, ai partecipanti verrà dato qualche minuto per presentarsi (in modo informale).

Lo scopo di quest'attività è di sottolineare le somiglianze e le particolarità di ogni gruppo nazionale e sostanzialmente di ogni persona all'interno e all'esterno del luogo di lavoro, ed aumentare la sensibilizzazione della concezione della diversità non solo come concetto teorico ma anche come condizione quotidiana e multidimensionale che può essere sperimentata nei modi più diversi. Inoltre, questa attività sarà particolarmente utile perché i partecipanti si presentino in un modo divertente ed informale così che possano sentirsi più a loro agio ad interagire e lavorare insieme per tutta la settimana.

#### 1.1.2 PRESENTAZIONE FORMALE DEI PARTECIPANTI

Quaranta partecipanti non sono pochi per questo genere di formazione, tuttavia, è importante che ogni partecipante abbia l'opportunità di presentare al resto del gruppo se stesso/a, il Paese da dove proviene, l'organizzazione per cui lavora e il proprio ruolo professionale. Altre informazioni importanti che i partecipanti dovrebbero essere incoraggiati a dare saranno: una breve descrizione delle motivazioni personali che l'hanno spinto/a a partecipare alla formazione e le principali problematiche legate alla diversità riscontrate nel proprio luogo di lavoro.

## 1.2 PRESENTAZIONE DEL PRIMO GIORNO DI ATTIVITÀ E RISULTATI PREVISTI

Inizialmente saranno presentati la programmazione, i metodi di insegnamento e apprendimento utilizzati (formazione faccia a faccia, apprendimento collaborativo, simulazioni di gioco ecc.) e i contenuti principali del programma di studio così che i partecipanti possano organizzare la loro settimana. Allo stesso modo, verranno fornite le principali informazioni per il progetto di gestione della diversità che i partecipanti dovranno sviluppare durante la settimana formativa, in modo che possano iniziare a pensare alla proposta che vorranno presentare. Durante questa prima giornata, i partecipanti conosceranno meglio il **Progetto Erasmus+ MIGRAID**, attraverso il quale è stata concepita, elaborata e attuata questa formazione. I formatori condivideranno con i partecipanti i risultati ottenuti dalla ricerca empirica sull'integrazione dei migranti e la diversità etnica nelle PMI coordinata dall'Istituto del lavoro di Cipro (INEK-PEO). Subito dopo i partecipanti studieranno da un lato, i concetti principali degli Studi sulle Migrazioni e dall'altro, i fondamenti degli Studi sulla Diversità Etnica e Culturale. Una chiara e condivisa comprensione di termini quali, ad esempio, migrante, integrazione, discriminazione, etnicità e diversità, sarà fondamentale per comprendere questo fenomeno sociale e i differenti modi in cui la diversità sul luogo di lavoro può essere gestita positivamente. I partecipanti comprenderanno maggiormente l'attuale condizione di diversità del continente europeo e, in particolare, nei cinque Paesi partecipanti al progetto **MIGRAID**. In questo modo, essi potranno capire più a fondo alcune delle principali caratteristiche dei flussi migratori che si sono succeduti negli ultimi anni e i diversi "modelli" secondo cui ogni governo nazionale ha cercato di regolamentarli. Infine, al termine della giornata, i partecipanti svolgeranno delle attività con lo scopo di promuovere la sensibilizzazione alla diversità culturale e sviluppare atteggiamenti empatici nei confronti delle esperienze dei migranti.

I risultati di apprendimento previsti per il primo giorno sono: 1. Miglior comprensione dei contenuti del progetto MIGRAID e dell'importanza di promuovere la sensibilizzazione e il rispetto per la diversità; 2. Incremento della curiosità, dello spirito di collaborazione e del lavoro di squadra tra i partecipanti del corso; 3. Maggiore sviluppo di una mentalità analitica nei confronti delle problematiche legate alla diversità; 4. Rafforzamento delle competenze interculturali e sociali quali dialogo, apertura, accettazione, pazienza e tolleranza verso gli altri.

## 1.3 IL PROGETTO MIGRAID (PRECEDENTI ESPERIENZE DI IMMIGRAZIONE E FORMAZIONE ALLA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ)

Questo curriculum formativo è nato come parte fondamentale del progetto Erasmus+ MIGRAID "Educare le parti sociali alla diversità etnica nelle piccole e medie imprese". La durata del progetto, iniziato il 1 Ottobre 2016, è di trentaquattro (34) mesi. A livello tematico, il progetto si concentra sull'integrazione dei migranti che lavorano nelle Piccole e Medie Imprese (PMI) e sulla gestione della diversità etnica nel luogo di lavoro. Oltre al programma di formazione, il progetto attua una serie di attività tra cui lo svolgimento di una ricerca empirica nei cinque Paesi partecipanti, la produzione di materiale formativo, guide e altri strumenti di sensibilizzazione, l'attuazione di workshop e seminari settoriali formativi, e la digitalizzazione dei materiali prodotti attraverso un simulatore.

Il primo *deliverable* del progetto, coordinato dall'Istituto del lavoro di Cipro (INEK-PEO), è stato un Report analitico sull'integrazione dei migranti e la diversità nelle PMI. Questo report è basato da un lato, su ricerche documentali e dall'altro, su una ricerca empirica elaborata con stakeholders locali (imprenditori e parti sociali) attraverso la risposta a questionari e la partecipazione a focus group. Alcuni dei risultati importanti emersi verranno brevemente descritti qui di seguito, come contributo per introdurre questo curriculum formativo.

Il primo dettaglio da sottolineare è la differenza delle vicende di immigrazione nei cinque Paesi europei oggetto di studio. Da un lato, ci sono Cipro, Grecia e Italia che condividono un modello comune: sono stati Paesi di emigrazione fino agli anni Novanta, come altri Paesi dell'Europa meridionale e orientale, prima di diventare Paesi di immigrazione e di transito. L'immigrazione a Cipro è iniziata nei primi anni Novanta per soddisfare le ampie carenze di personale nei lavori poco qualificati o non qualificati dei settori dell'agricoltura, dell'allevamento, dell'edilizia, del settore alberghiero e dei servizi, compreso il lavoro domestico. Da allora, l'immigrazione è cresciuta costantemente fino al 2011: se nel 2001 la percentuale dei migranti a Cipro era il 9.4% della popolazione, nel 2011 è cresciuta al 20.3%. La percentuale delle donne migranti è al 57%, la più alta nell'Europa dei 28. La popolazione immigrata a Cipro è formata da cittadini europei, prevalentemente provenienti da Grecia, Bulgaria, Inghilterra, Romania, e da persone di Paesi terzi, provenienti soprattutto da Filippine, Sri Lanka, India, Vietnam, Siria e Russia.

Analogamente, in Grecia, la caduta dell'Unione Sovietica nei primi anni Novanta ha portato ad un'importante entrata di popolazioni migranti provenienti dall'Albania e da altre ex Repubbliche Sovietiche. Secondo il censimento del 2001 la percentuale di stranieri era stimata al 7% del totale, equivalente all'11% della forza lavoro regolare greca; tuttavia, questi dati non includevano gli immigrati irregolari e gli stranieri di origine greca. Nel 2004 la popolazione immigrata era di circa 950.000 persone, 200.000 in più rispetto al censimento del 2001, portando la percentuale all'8.5% e al 10.3% ed includendo anche gli stranieri di origine greca. La situazione si è complicata ulteriormente negli ultimi anni, dove, da un lato si è avuta l'esperienza della cosiddetta terza fase di emigrazione di massa (hanno lasciato il Paese specialmente giovani tra i 25 e i 39 anni con un alto livello d'istruzione e una certa esperienza professionale), e dall'altro si è avuto l'arrivo di richiedenti asilo e rifugiati all'interno della cosiddetta "crisi dei rifugiati". Tuttavia, gli arrivi hanno avuto sensibili variazioni, specialmente dopo la recente chiusura della tratta balcanica e l'accordo UE-Turchia. Le popolazioni straniere più numerose in Grecia provengono oggi da Albania, Bulgaria, Romania, Pakistan, Georgia e Ucraina.

Similmente, in Italia si è verificata negli ultimi trent'anni un'intensificazione del flusso dei migranti, prevalentemente uomini – con l'eccezione della predominante migrazione femminile proveniente dai Paesi dell'Est Europa come la Moldavia e paesi dell'America latina come il Perù e l'Ecuador. Dati recenti (2016) sostengono che circa 5.436.000 di persone di origine straniera vivono nel territorio italiano (l'8.3% della popolazione), il 52.6% delle quali sono donne. In termini di occupazione l'11% del totale degli occupati sono lavoratori immigrati. Nello stesso anno (2016), le comunità straniere più numerose provenivano dalla Romania (22.9%), seguiti da Albania (9.3%), Marocco (8.7%), Cina (5.4%) e Ucraina (4.6%). In Italia la popolazione straniera è prevalentemente formata da migranti per motivi economici e dalle loro famiglie, risultato della stabilizzazione dei flussi di migrazione degli ultimi decenni; tuttavia, negli ultimissimi anni – così come in Grecia – il forte flusso di richiedenti asilo e di rifugiati ha destato nuove preoccupazioni tra la popolazione e generato nuove sfide per il governo e le autorità pubbliche.

Diversamente, il flusso in entrata di migranti in Danimarca è iniziato negli anni Cinquanta, dando alla Danimarca un tessuto più variegato che altrimenti sarebbe rimasto molto uniforme. Questi flussi erano costituiti prevalentemente da lavoratori migranti e rifugiati. Durante la Seconda Guerra Mondiale 238.000 civili tedeschi arrivarono in Danimarca come rifugiati e vennero stanziati in campi fino al loro ritorno in patria nel 1949. Negli anni Sessanta la carenza di lavoro portò rifugiati provenienti da Turchia, Pakistan e Jugoslavia e negli anni Settanta rifugiati da Spagna, Portogallo e Grecia. Nel 1973 la crescente disoccupazione locale causò la chiusura dell'immigrazione per i lavoratori stranieri. In Danimarca, tuttavia, arrivarono ancora importanti flussi provenienti dal Cile e dal Vietnam. Nel 2001 arrivò un notevole flusso di rifugiati da Iran, Iraq, Palestina e Somalia. Attualmente nel 2018 il maggior numero di immigrati provengono da Polonia, Siria, Turchia, Germania, Romania, Iraq, Bosnia e Erzegovina e Iran.

Gli stranieri in Danimarca rappresentano oggi circa il 13.1% dei circa 6.000.000 di persone che costituiscono la popolazione danese, e sono prevalentemente migranti provenienti dall'Europa occidentale (per motivi economici, molti di loro altamente specializzati) e rifugiati.

Infine, l'immigrazione in Francia si è inizialmente sviluppata durante la Rivoluzione Industriale con l'arrivo di popolazioni provenienti dall'Europa meridionale (Spagna, Italia e Portogallo) che lavoravano nell'industria e nell'agricoltura. La seconda ondata arrivò durante la Prima Guerra Mondiale con popolazioni provenienti dalle ex colonie francesi, soprattutto dall'Algeria e da altri Paesi nordafricani. La terza ondata, corrispondente agli anni del boom economico (1945-1974), arrivò per soddisfare le richieste del mercato del lavoro. Nel 1974, tuttavia, il governo decise di bloccare l'immigrazione a causa della crescente disoccupazione tra i lavoratori nazionali. Nel 2016 la fetta di popolazione francese nata all'estero si calcolava attorno ai 7.9 milioni (l'11.8% del totale della popolazione): tuttavia, questa cifra è una stima che dovrebbe essere meglio analizzata considerando la popolazione di origine europea (migrazione intra-europea), le persone provenienti da altri continenti (specialmente ex colonie), gli immigrati irregolari (tendenzialmente sovrastimati), gli immigrati di seconda/terza generazione, ecc. Un dato particolarmente interessante è che la percentuale di immigrati che vivono nelle aree metropolitane della Francia (19%) è molto più alta della popolazione straniera residente in tutto il resto del Paese.

Riassumendo, in Francia, così come in Danimarca e in altri Paesi dell'Europa occidentale, il fenomeno sociale dell'immigrazione si trova ad un diverso stadio, più regolamentato e con più esperienza, rispetto ad altri Paesi dell'Europa meridionale e orientale.

In generale, quello che possiamo osservare da questi sintetici dati è che, comunque, in tutti i Paesi citati è presente una crescente complessità in termini di diversità sociale e culturale. Tuttavia, esistono una serie di condizioni molto particolari basate sulle diverse fasi di immigrazione che ogni Paese sta affrontando, con Danimarca e Francia da un lato e i Paesi dell'Europa meridionale, Italia, Grecia e Cipro dall'altro. Si evince che elementi quali il paese d'origine, lo status di immigrazione (specialmente tra immigrati e rifugiati), gli indicatori economici del Paese d'arrivo (portata e distribuzione settoriale dell'economia, livello di disoccupazione, ecc.), e la distanza culturale tra le popolazioni native e i nuovi arrivati, influenzano molto la capacità di governare in modo efficiente una popolazione comprendente persone di origini diverse e le possibilità per gli immigrati di integrarsi con successo nel Paese di destinazione.

La ricerca empirica sviluppata dal progetto MIGRAID si è concentrata sulle percezioni, le opinioni, le idee, le conoscenze e le esperienze delle parti sociali – membri di sindacati e dirigenti di aziende – in relazione alla diversità etnica nelle PMI. Le informazioni sono state raccolte nei cinque Paesi partecipanti attraverso la distribuzione e la compilazione di un questionario quantitativo e l'organizzazione di focus group. Il numero totale di partecipanti è stato di 173 con circa 30-40 partecipanti per Paese.

La parte iniziale della ricerca era relativa alla percezione dell'inclusione e della diversità etnica da parte delle parti sociali. Su questo punto, coloro che hanno partecipato sembrano accogliere la diversità etnica e l'inclusione sul posto di lavoro. Generalmente vedono la diversità come una risorsa, qualcosa che aggiunge valore alle aziende e alle organizzazioni, alla società, alle persone e alle PMI in particolare. Tuttavia, alcuni partecipanti hanno sollevato la questione della mancanza di una gestione adeguata dei diversi gruppi etnici nel mondo del lavoro e l'aumento dei problemi e dei conflitti all'interno della società e/o del team di lavoro. I partecipanti ai focus group, parallelamente, nell'affrontare la questione dell'integrazione hanno sollevato molte problematiche relative alla gestione della diversità nel posto di lavoro, che derivano dalla mancanza di piani di integrazione adeguati, la distanza culturale e la mancanza di comunicazione positiva tra autoctoni e lavoratori migranti, l'antagonismo tra lavoratori di

origini diverse e la mancanza di processi stabiliti che portino i lavoratori ad un dialogo costruttivo. Inoltre, hanno evidenziato la mancanza di sensibilizzazione di molti dipendenti nei confronti della diversità etnica e della gestione della diversità, l'ignoranza che questi ultimi dimostrano nei confronti delle qualifiche professionali dei migranti, la mentalità negativa e scettica nei confronti dei migranti, e le molte forme di sfruttamento che i migranti affrontano sul posto di lavoro e nella società.

Un importante dato rilevato grazie a questa ricerca è la difficoltà che le PMI in particolare riscontrano nell'accogliere tematiche/interventi relativi alla gestione della diversità, a causa delle loro piccole dimensioni, della mancanza di personale o di uffici specifici che si occupino di risorse umane, e anche della mancanza di formazione del personale stesso. I profili personali dei partecipanti hanno decisamente influenzato le loro esperienze nel gestire la diversità o il loro diretto coinvolgimento e/o interesse nella gestione della diversità e nell'inclusione dei migranti nelle PMI. Tuttavia, è emerso chiaramente che, anche avendo una certa conoscenza ed esperienza empirica delle problematiche legate alla diversità, solo alcune persone nei gruppi di discussione nei Paesi partecipanti avevano seguito delle formazioni specifiche sull'argomento. La maggior parte dei partecipanti, infatti, gestiva problematiche di conflitto basandosi sull'esperienza, su "buone" capacità di comunicazione e, più generalmente, sulle loro *soft skills* più che su una concreta e specifica formazione.

Per questo motivo, quando ai partecipanti è stato chiesto quali fossero le tematiche dove necessitavano di ulteriore formazione relativamente all'integrazione dei migranti e la diversità etnica, i primi 3 argomenti più citati sono stati: **1. Risoluzione dei conflitti (40,5%), 2. Diversità etnica e culturale sul posto di lavoro (35,1%), e gestione della diversità (27,4%)**. Grazie a questa indagine, tali tematiche specifiche, unite alla conoscenza delle problematiche legate alla migrazione ed alla sensibilizzazione alla diversità etnica, diventeranno i punti principali del presente programma formativo. Per maggiori informazioni, la ricerca empirica completa è disponibile online per la consultazione: <http://migravid.eu/wp-content/uploads/2017/01/FINAL-RESEARCH-AND-CAR-REPORT-IO1-MIGRAID.pdf>

#### 1.4 PANORAMA CONCETTUALE GENERALE

Prima di tutto, chi sono davvero i migranti? Attualmente i termini "migranti" e "migrazioni" sono diventati molto popolari nei media, nell'opinione pubblica e nelle istituzioni pubbliche e private. Tuttavia, la definizione di questi termini può non essere così semplice ed immediata come sembra.

Secondo le Nazioni Unite, un **MIGRANTE** è una persona che sta passando o ha oltrepassato una frontiera internazionale o che si è spostata all'interno di uno Stato diverso dal suo luogo di residenza, a prescindere dallo status legale, dalla volontarietà, dai motivi dello spostamento, o dal periodo di permanenza nel Paese, ecc. Questa senza dubbio è una definizione molto ampia che non comprende tutte le differenti caratteristiche che distinguono ulteriormente i migranti, assieme alle complessità del loro flusso migratorio.

Un **MIGRANTE ECONOMICO** è una persona che lascia il suo Paese d'origine per svolgere un'attività economica volta a migliorare la situazione finanziaria propria e/o quella della sua famiglia. Un migrante economico può essere **regolare**, se in possesso di tutti i permessi e documenti richiesti dal Paese di destinazione perché possa entrare, restare e lavorare, o **irregolare** se non risulta in possesso della documentazione che gli permette di entrare, restare e svolgere un'attività economica. Molti migranti economici entrano nel Paese di destinazione essendo già in possesso di un contratto di lavoro a lungo termine che facilita l'ingresso in quel Paese e il processo di integrazione economica e sociale (es. **espatriati**), mentre altri entrano con altre condizioni (**lavoro stagionale, motivi di studio, motivi familiari o turistici**) e dopo aver trovato lavoro ed aver svolto le procedure amministrative necessarie, rimangono ed iniziano a svolgere attività economiche. I migranti economici possono essere sia



**lavoratori poco o mediamente qualificati che lavoratori altamente qualificati**, dipende dal tipo di lavoro svolto, dall'esperienza professionale e formativa pregressa e dalle caratteristiche del mercato del lavoro locale.

Diversamente, un **MIGRANTE FAMILIARE** è una persona che si trasferisce in un altro Paese per motivi familiari. Un'autorizzazione o un permesso di soggiorno possono essere assegnati per motivi familiari in diversi casi, es. ricongiungimento familiare di coniugi, figli o parenti o matrimonio con un/a cittadino/a del Paese di origine (normative e procedure differiscono da Paese a Paese). Tuttavia, una persona che entra in un Paese per svolgere attività economiche (come migrante economico) può avere un permesso di soggiorno per motivi familiari: in questo modo *la distinzione tra categorie è molto sfumata*. La migrazione per motivi familiari è diventata uno dei motori principali dell'immigrazione (in alcuni Paesi europei è addirittura la prima causa di immigrazione): ciò si deve al fatto che i processi di insediamento a lungo termine in Europa sono già ben avviati, sia nei paesi d'arrivo tradizionali sia nei paesi d'arrivo più recenti, sebbene ci siano delle differenze specifiche tra i vari Paesi (vedere a questo proposito Ambrosini, Bonizzoni & Triandafyllidou, 2014 per il caso dei Paesi dell'area mediterranea).

Un'importante distinzione è quella tra migranti **VOLONTARI** e **FORZATI**. Secondo la Convenzione delle Nazioni Unite sulla protezione dei diritti dei migranti, il termine migrante deve comprendere tutti i casi in cui la decisione di migrare è stata presa *"liberamente"* dalla persona in questione. Questa precisazione viene data principalmente per distinguere i casi di **migrazione "forzata" che solitamente rientrano in un diverso panorama a livello giuridico**. Essere considerati migranti *'forzati'* (o meno) è importante quando si tratta di richiedere **ASILO**, secondo la Convenzione relativa allo statuto dei rifugiati del 1951 (Bivand Erdal, 2018). Un **RICHIEDENTE ASILO** è una persona che ha richiesto protezione in quanto rifugiato e aspetta che questo status gli/le venga riconosciuto; mentre un **RIFUGIATO** è una persona che, temendo a ragione di essere perseguitato/a per motivi di razza, religione, nazionalità, appartenenza ad un particolare gruppo sociale o per opinioni politiche, si trova al di fuori del suo Paese d'origine e non è in grado o non è disposto/a, a causa di tale fondato timore, di avvalersi della protezione del suo Paese; oppure, non avendo una cittadinanza e trovandosi al di fuori del Paese in cui aveva residenza abituale a seguito di tali avvenimenti (persecuzione per i motivi sopracitati), non è in grado o non è disposto/a, a causa di tale fondato timore, a tornarci. Mentre ad un richiedente asilo viene garantito lo status di rifugiato o altre forme di protezione internazionale, il Paese in cui viene effettuata la richiesta di asilo acquisisce una serie di obblighi nei confronti del rifugiato. Per esempio, gli stati presso cui viene depositata la richiesta di asilo devono fare il possibile per facilitare l'assimilazione e la naturalizzazione dei rifugiati, facilitando le procedure e riducendo il più possibile i costi e le spese connesse a questo processo. Queste differenze sono molto importanti per comprendere, almeno in una certa misura, l'**ESPERIENZA DI MIGRAZIONE** che ogni persona deve affrontare quando si sposta da un Paese all'altro.

La condizione di regolarità o irregolarità (sia per un migrante regolare/irregolare che per un richiedente asilo/rifugiato) senza dubbio influenza il processo di **INTEGRAZIONE** di una persona, che può essere definito come: **un processo multidimensionale di lungo periodo nel quale gli immigrati entrano e si adattano alla società locale che li ospita. Tale processo include differenti aspetti della vita: occupazione, istruzione, apprendimento linguistico, conoscenza e applicazione delle regole civiche, contesto culturale, ecc.** Conseguentemente, i migranti irregolari poveri, i rifugiati o gli sfollati in particolare possono avere un processo difficile a causa della mancanza di volontarietà e/o di risorse.

Durante l'ultima crisi di rifugiati nel Mediterraneo i controlli sull'immigrazione sono diventati molto più rigidi e il numero di richiedenti asilo è aumentato notevolmente. Secondo Eurostat solo nel 2015 e nel 2016 circa 2.2 milioni di persone hanno fatto richiesta di asilo in Europa, escludendo le domande ritirate. Le persone provenienti da Paesi terzi devono richiedere asilo nel primo Paese europeo di arrivo, anche se non è quello dove vogliono restare, e questo è il motivo per cui i Paesi che si affacciano sul



Mediterraneo (con meno esperienza di migrazioni e situazioni economiche più complesse) hanno espresso grande preoccupazione per i pesanti oneri a cui devono far fronte.

Le differenze tra le diverse categorie di migranti e le diverse esperienze vissute dalle persone sono molto più chiare quando invece del termine **MIGRANTE** si utilizza il termine **ESPATRIATO** ed invece di **MIGRAZIONE INTERNAZIONALE** si utilizza il termine **MOBILITÀ GLOBALE**. Questo termine tendenzialmente riguarda solitamente un tipo di movimento internazionale molto specifico, ovvero quello dei lavoratori altamente qualificati, dirigenti o dipendenti di alto livello, artisti che si trasferiscono temporaneamente o definitivamente in un altro paese per svolgere un lavoro specifico o per portare avanti opportunità lavorative o progetti internazionali gestiti dall'azienda per cui lavorano (organizzazioni pubbliche, università o ONG). Questo tipo di migrazioni internazionali solitamente vengono gestite in un modo diverso perché sono regolate dalle organizzazioni secondo le leggi per l'immigrazione, e solitamente si riferiscono a persone che si spostano da un Paese ad alto reddito (Nord del mondo) e/o di una classe socio-economica alta (l'élite e la nuova borghesia delle telecomunicazioni).

La relazione concettuale tra la mobilità spaziale e sociale è stata largamente analizzata da molti scienziati sociali come, ad esempio, Thomas Faist (2013), che sottolinea il ruolo fondamentale della disuguaglianza sociale e di come essa impatti o sia impattata dallo spostamento delle persone oltre i confini fisici e dalla giustapposizione tra mobilità sociale orizzontale (reale) e/o verticale, caratteristiche oramai considerate proprie delle società moderne, in netta contrapposizione con le statiche società feudali tradizionali. La mobilità in quanto tale, inoltre, non viene identificata solo con la modernità ma anche con delle classi sociali specifiche (alte), mentre la migrazione viene tendenzialmente identificata con il movimento delle persone dei Paesi meno sviluppati (Sud del mondo), e all'interno di questi, in particolare, con i segmenti della popolazione più svantaggiati. Comprendere i diversi tipi di mobilità è un primo passo per capire i diversi tipi di **esperienze di migrazione** e **processi di integrazione** che le persone devono affrontare, come la serie di diversità che sempre più spesso si incontrano. Possiamo, quindi, definire il termine **DIVERSITÀ** come la convivenza di individui e gruppi che si differenziano per le più diverse caratteristiche, innate o acquisite, quali sesso, età, personalità, colore della pelle, origine etnica, nazionalità, ecc.

### 1.5 DIMENSIONI DELLA (/E) DIVERSITÀ

Al giorno d'oggi è molto difficile definire cosa sia "diverso" e cosa sia effettivamente "normale". Una società complessa ed eterogenea, come è quella in cui viviamo oggi, è caratterizzata dalla convivenza di diversi modelli di comportamento e stili di vita che non sono solitamente condivisi da tutti. Per questo motivo, il concetto di "gestione della diversità" sembra anacronistico (Castellucci et. al., 2009). Da un lato, presuppone l'esistenza di una normalità che esiste contrapposta ad una diversità, e questa diversità in quanto tale dev'essere gestita, dall'altro è un concetto molto attuale considerando la crescente (com-)presenza di gruppi sociali diversi che rendono necessari **diversi modelli di gestione** adatti a regolare coloro che sono diversi (in modi diversi).

***Il primo passo per gestire adeguatamente la diversità è capire quali sono i diversi tipi di diversità che si possono incontrare e quali tipologie di diversità entrano in gioco in un determinato contesto sociale.*** Una prima definizione di diversità viene, quindi, sviluppata secondo il cosiddetto "**criterio oggettivo**" per cui "essere diverso" significa appartenere ad una minoranza. Sulla base di questo criterio oggettivo, la persona che appartiene ad una minoranza è *diversa* se paragonata alla maggioranza della società. Una seconda definizione si sviluppa seguendo il "**criterio soggettivo**", in una prospettiva **sociale costruttivista**, per cui la diversità non viene definita secondo la realtà oggettiva, ma secondo le modalità che vengono osservate dagli altri.

***Nonostante tutte le persone siano diverse tra loro, almeno in una certa misura, in termini di***

*caratteristiche socio-demografiche ed economiche quali sesso, età, ruoli connessi al genere, carattere e caratteristiche personali – e molti altri – il concetto di essere considerati “diversi” dipende molto dalla rilevanza che tali caratteristiche hanno nel contesto locale, e da quanto l’oltrepassare un certo tipo di confine possa essere considerato distanza culturale o pericolo dal gruppo o comunità locale. In tal modo, le differenze etniche e nazionali diventano particolarmente rilevanti nelle società culturalmente eterogenee con un alto tasso di immigrazione, dove le persone con differenti origini e background culturali si incontrano e le differenze vengono così effettivamente percepite e quindi discusse (anche se in diversi livelli e per differenti motivi). È in questo specifico punto che questi due fenomeni – migrazione internazionale e gestione della diversità etnica – convergono maggiormente, perché le differenze percepite come salienti ovvero razza, origine etnica, background culturale e nazionalità/cittadinanza, sono quelle che solitamente caratterizzano gli immigrati.*

A questo punto, è necessario definire chiaramente a cosa si riferiscono direttamente questi concetti:

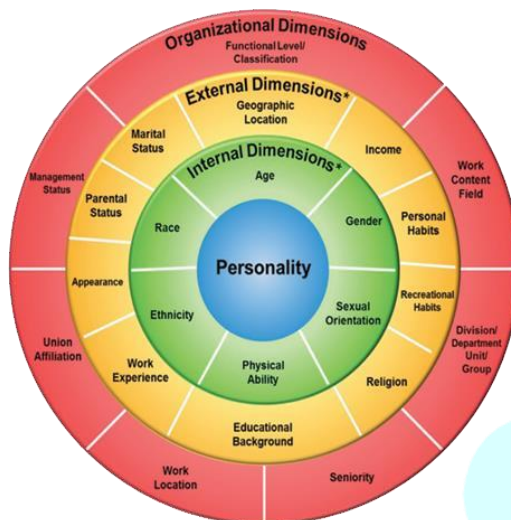
**RAZZA:** il concetto di razza probabilmente è quello che ha provocato più controversie, considerati i numerosi tentativi di definirla non solo da un punto di vista biologico ma anche in una prospettiva sociale. Per la specie umana, secondo Casas (1984) il concetto di razza si riferisce ad un sottogruppo di persone che posseggono una specifica combinazione di caratteristiche fisiche di origine genetica, la combinazione delle quali distingue i vari sottogruppi del genere umano in misura diversa. La razza è divenuta così non solo una costruzione sociale ma anche politica, quando è stata definita dai diversi governi secondo le differenti caratteristiche del genere umano. Per esempio, il governo nazista in Germania utilizzava il concetto di razza per distinguere la popolazione a seconda di caratteristiche fisiche e culturali che andavano molto oltre il colore della pelle. Queste categorizzazioni tuttavia hanno continuato a cambiare, e vanno in direzione opposta: i moderni studi genetici hanno dimostrato che tutti gli esseri umani appartengono ad una singola razza, e che le differenze fisiche seguono combinazioni genotipiche multiple (Boyd, 1963).

**ORIGINE ETNICA:** Se la razza è stata usata specialmente per categorizzare gli individui secondo certe caratteristiche fisiche, in particolare quelle più visibili fisicamente come il colore della pelle, l’origine etnica si riferisce soprattutto alla classificazione delle persone secondo la loro eredità sociale e culturale, quindi, abitudini, lingua, tradizioni, religione, ecc. In questo modo, mentre la razza è collegata agli aspetti biologici e fisici di una persona, l’origine etnica è collegata a modelli comportamentali acquisiti o appresi.

**NAZIONALITÀ:** Il concetto di nazionalità, diversamente da quelli di razza e/o origine etnica che si ricollegano alle caratteristiche fisiche o socio-culturali dei gruppi o degli individui, si ricollega non solo ad esempio ad una storia, tradizioni e lingua comuni, ma anche ad uno status legale che riconosce una persona come membro di una particolare nazione (un gruppo etnico maggiore). La **CITTADINANZA**, invece, può essere definita come “quell’insieme di pratiche (giuridiche, politiche, economiche e culturali) che definiscono una persona come membro competente – per inserirsi negli ambiti pubblici – della società e che, conseguentemente, modellano il flusso di risorse alle persone e ai gruppi sociali”. (Turner, 1993:2).

Servirebbero molte altre pagine per definire tutte quelle caratteristiche fisiche (es. disabilità o età), psicologiche (es. malattia mentale o temperamento) e sociali (es. genere o condizioni socio-economiche) che possono essere usate per categorizzare e differenziare le persone, creando quella che alcuni autori hanno definito **SUPER DIVERSITÀ**, ovvero la convergenza contemporanea di molte diversità (Vertovec, 2007). Alcuni autori parlano di “diversità multilivello” considerando queste diversità parte del singolo individuo e quindi non possono essere modificate (innate), che sono collegate ad elementi che si sono sviluppati nel tempo (acquisiti). Un modello grafico di queste differenze multilivello è stato elaborato da Gardenswartz & Rowe (1998) e può essere usato al fine di **identificare i tipi di diversità in gioco** in una data situazione. Questo modello identifica quattro modelli

di diversità: 1. Personalità (livello interiore); 2. Dimensione interna; 3. Dimensione esterna; 4. Dimensione organizzativa.



La fonte delle problematiche si trova nei livelli più interni che devono essere considerati come invariabili: per questo motivo le aziende e i dipendenti devono elaborare dei modelli di gestione della diversità che mirino senza dubbio a migliorare gli elementi di dimensione organizzativa (esterna), ma che tengano in considerazione anche le caratteristiche distintive delle persone (personalità e dimensione interna), in modo da adeguare positivamente le particolarità del lavoratore con i compiti che lui/lei deve svolgere sul posto di lavoro (Castellucci et. al., 2009).

## 1.6 MODELLI DI INTEGRAZIONE. LA GESTIONE POLITICA DELLA DIVERSITÀ ETNICA

La diversità costitutiva del continente europeo è connaturata al suo essere sempre stato un crocevia di popolazioni provenienti da differenti stati-nazione aventi background culturali (progressivamente diversi in termini di lingua, origine etnica, religione, credo, valori, tradizioni, storia, ecc.) e situazioni economiche e politiche molto diverse. Tuttavia, il crescente numero di scambi interregionali (specialmente dopo la creazione dell'area di Schengen) e il crescente flusso in entrata di persone provenienti da paesi terzi, richiedenti asilo e rifugiati (specialmente negli ultimi anni con l'arrivo – volontario o forzato – di persone da aree remote dell'Africa o del Medio Oriente), hanno contribuito a creare la condizione sociale che è stata precedentemente definita come “super-diversità”. Le potenzialità di tale condizione in termini di nuovi mercati, crescita economica ed arricchimento degli scambi culturali è stata accompagnata da una crescente percezione di minaccia contro la sovranità dello Stato e la sicurezza, il benessere sociale e le tradizioni culturali delle popolazioni locali.

I governi nazionali hanno reagito rafforzando progressivamente i controlli in entrata e mettendo in pratica differenti modalità per gestire i flussi migratori, preservando e/o incrementando il loro diritto a selezionare chi possa venire accolto e chi no, e promuovendo contestualmente i processi di integrazione degli immigrati nei diversi settori dell'economia e (a livello più ampio) della società. *Soprattutto a scopi analitici, questi diversi modi di gestire i flussi migratori internazionali (tendenzialmente dalla prospettiva dei Paesi di destinazione) sono stati catalogati in differenti “modelli” o approcci che sono spesso correlati più a correnti di pensiero manifestate dall'opinione pubblica e a determinati risultati politici cui si ambisce arrivare piuttosto che a politiche pubbliche concrete, organizzate ed attivate in modo coerente attraverso programmi realistici e pratiche locali, e aventi degli obiettivi ben definiti. Questi differenti modelli (supportati sia da posizioni più conservatrici che da posizioni più liberali), che si sono sviluppati specialmente nel XX secolo per gestire le migrazioni e adattare le differenze etniche e culturali*

*ai contesti locali, possono essere brevemente descritti come segue:*

**Assimilazionismo:** il termine deriva direttamente dal significato di “assimilazione”. Assimilare qualcosa significa convertirlo in una sostanza che ha una sua natura, assorbirla all’interno del sistema, incorporarla (Oxford English Dictionary); l’assimilazione in questo senso implica assorbimento completo. Secondo questo modello, i membri dei gruppi di minoranza assomigliano agli schemi comportamentali del gruppo di maggioranza a mano a mano che acquisiscono competenze linguistiche, istruzione ed esperienza nel mercato del lavoro, e saranno parallelamente meno legati al loro background culture di origine (Gordon, 1964; Alba & Nee, 2003). Le politiche di assimilazione non riguardano solamente i gruppi di immigrati (economici) ma anche le minoranze etniche, come i gruppi indigeni ed immigrati provenienti dalle ex colonie. Il risultato auspicato da tali politiche è che le molteplici differenze (in particolare quelle culturali) che caratterizzano i gruppi di immigrati diventino pian piano sempre più sfumate, e per questo motivo il punto di attenzione delle politiche di assimilazione è sull’adozione della cultura e delle norme civiche locali. Esempio: **Francia**.

**Melting Pot:** il modello del melting pot è stato usato per descrivere le società che si sono formate da un assortimento di culture di immigrati che si sono mischiate e hanno prodotto nuove forme sociali e culturali ibride. Secondo questo approccio, la mescolanza di diverse culture produrrà una nuova combinazione, più forte e con maggiori vantaggi. Questo modello è comunemente usato per descrivere gli **Stati Uniti** come nuovo mondo, dove si è creata una particolare tipologia di popolazione a seguito dell’amalgama di vari gruppi di immigrati. Oggi il concetto di melting pot viene ricordato in termini nostalgici, guardando al “glorioso” passato dell’immigrazione (soprattutto negli Stati Uniti) per confrontarlo e opporlo al presente problematico e discordante.

**Multiculturalismo:** l’approccio multiculturalista cerca di creare l’unità attraverso le differenze. Alcuni paesi hanno politiche multiculturali ufficiali o *de iure* che mirano a preservare le culture o le identità culturali (solitamente quelle dei gruppi di immigrati e delle minoranze etniche) all’interno di una società coesa. L’esempio migliore è il **Canada** (anche se ci sono altri esempi come il Regno Unito, l’Australia e i Paesi Bassi), che è stato uno dei primi Paesi ad avere un decreto multiculturalista ufficiale che stabiliva la nazione come una nazione ufficialmente bilingue (inglese e francese). Il multiculturalismo sostiene una società che estende lo status di equità ai distinti gruppi culturali e religiosi (neri, bianchi, ispanici, cristiani, musulmani, ecc.) e anche protezione legale speciale per i membri di questi gruppi. In Europa questo approccio è stato attuato in modo molto limitato (per esempio nel **Regno Unito**); tuttavia, anche questo approccio è stato molto criticato e contrastato, specialmente in tempi recenti.

**Interculturalismo:** Questo approccio si è sviluppato in risposta a quelli che sono stati percepiti come i fallimenti del multiculturalismo, che vede l’identità come statica e fissa all’interno di gruppi definiti, e che enfatizza, salvaguardandole, le differenze, minacciando in tal modo la coesione sociale. Tuttavia, l’interculturalismo non può essere considerato un vero e proprio approccio differente dal multiculturalismo, quanto piuttosto un metodo più fluido, concreto e specialmente pragmatico per capire e applicare le precedenti concezioni di multiculturalismo che mirano a valorizzare le particolarità di ogni gruppo culturale, senza però creare isolamento. L’interculturalismo richiede a tutti i cittadini, minoranze e maggioranza, l’apertura ad essere esposti alla cultura dell’“altro”. Viene posta enfasi sul dialogo attivo tra le culture e vengono rifiutate richieste associate a politiche identitarie, che solo membri di una particolare cultura possono comprendere e sostenere. L’interculturalismo promuove attività di conoscenza e collaborazione tra le culture, e mira a raggiungere una condizione di diversità con inclusione. Questo approccio è stato adottato specialmente in settori specifici quali l’istruzione (sia pubblica che privata), dove le istituzioni hanno elaborato programmi di studio ed attività didattiche volte soprattutto ad integrare studenti autoctoni e di origine straniera, cercando di promuovere lo scambio interculturale e l’inclusione tra i diversi gruppi. Tali attività possono essere ad esempio: la

celebrazione di diverse festività religiose e culturali, attività di apprendimento linguistico, visite studio in luoghi simbolo delle diverse culture. Approcci di insegnamento di interculturalità sono stati applicati in una certa misura in Paesi come l'Irlanda e l'Italia, ma l'approccio generale è stato molto criticato a causa del suo orientamento normativo e delle differenze poco chiare con il modello di multiculturalismo.

Alcuni studiosi mettono in discussione tutti gli approcci di cui sopra. Secondo Joppke (2007), la nozione di modelli nazionali non ha più senso, se mai lo hanno avuto. Gary Freeman (2004) di conseguenza, nota che il concetto di modelli nazionali di "integrazione" dona troppa dignità al patchwork di istituzioni, leggi e pratiche che costituiscono la base degli approcci di integrazione occidentali. Tuttavia, molta letteratura accademica continua a tracciare una netta distinzione all'interno dello spettro liberal-democratico, quindi tra il multiculturalismo (a favore delle differenze) e l'assimilazionismo universale; mentre identifica il segregazionismo in alcuni Paesi che accolgono lavoratori migranti (come ad esempio la Germania), come situazione ben oltre il confine liberal-democratico. Ciononostante, recentemente è stato osservato che invece di divergere in termini di modelli nazionali, le politiche di integrazione dei migranti dei Paesi occidentali stanno gradualmente convergendo in quella che viene definita integrazione civica.

L'**integrazione civica** consiste nello stabilire corsi obbligatori di integrazione civica (comprensivi di test finali) per gli immigrati di recente arrivo al fine di avere accesso alla cittadinanza e agli altri servizi pubblici ad essa collegati, ma senza adottare un orientamento del tutto assimilazionista come nei modelli nazionali tradizionali. Lo scopo di questo approccio è una conoscenza condivisa della lingua del Paese di destinazione e delle fondamentali regole civiche e leggi nazionali allo scopo di garantire una coesistenza più armonica. Dietro questa idea, tuttavia, gli scopi liberali vengono perseguiti con mezzi non liberali, rendendo quindi molto sottile la distinzione tra questo approccio e un approccio di tipo liberal-repressivo. Ciò che, di sicuro, si può osservare è che i Paesi europei hanno attraversato nel tempo un lungo processo di apprendimento in relazione ai modelli di integrazione più adatti in un determinato momento storico, modulando le norme e le pratiche secondo diversi fattori come, ad esempio, le condizioni socio-economiche del proprio paese, l'orientamento politico del partito di maggioranza e le caratteristiche generali della popolazione immigrata.

Nonostante ci sia una crescente convergenza all'interno dell'Unione Europea riguardo molti temi politici ed economici, in termini di migrazione ogni Paese riserva per sé il diritto di definire chi può essere accolto nel proprio territorio nazionale e chi no, come massima espressione della propria sovranità. I modelli di integrazione descritti in precedenza possono quindi essere applicati, più o meno esplicitamente, attraverso politiche pubbliche e programmi sociali in modi diversi dai diversi Paesi secondo i loro interessi, le loro caratteristiche, la situazione politica di breve termine e le capacità di governo. Tuttavia, nel processo di sviluppo di una politica di immigrazione comune il Consiglio europeo di Giustizia e Affari interni ha adottato i **principi di base comuni della politica d'integrazione degli immigrati nell'Unione europea (Common Basic Principles for Immigrant Integration Policy - CBP)** nel novembre 2004. L'insieme degli 11 principi sottolinea che l'integrazione è un processo dinamico e bilaterale di adeguamento reciproco da parte di tutti gli immigrati e di tutti i residenti degli Stati membri, ed implica il rispetto dei valori fondamentali dell'UE. I seguenti principi devono essere considerati da ogni Stato Membro quando vengono formulate politiche pubbliche e programmi sociali in tema di immigrazione:

**CBP 1.** L'integrazione è un processo dinamico e bilaterale di adeguamento reciproco da parte di tutti gli immigrati e di tutti i residenti dei paesi dell'UE.

**CBP 2.** L'integrazione implica il rispetto dei valori fondamentali dell'Unione europea.

**CBP 3.** L'occupazione è una componente fondamentale del processo di integrazione ed è essenziale per la



partecipazione degli immigrati, per il loro contributo alla società ospite e per la visibilità di tale contributo.

**CBP 4.** Ai fini dell'integrazione sono indispensabili conoscenze di base della lingua, della storia e delle istituzioni della società ospite: mettere gli immigrati in condizione di acquisirle è essenziale per un'effettiva integrazione.

**CBP 5.** Gli sforzi nel settore dell'istruzione sono cruciali per preparare degli immigrati, e soprattutto i loro discendenti, ad una partecipazione più effettiva e più attiva alla società.

**CBP 6.** L'accesso degli immigrati alle istituzioni nonché a beni e servizi pubblici e privati, su un piede di parità con i cittadini nazionali e in modo non discriminatorio, costituisce la base essenziale di una migliore integrazione.

**CBP 7.** L'interazione frequente di immigrati e cittadini degli Stati membri è un meccanismo fondamentale per l'integrazione. Forum comuni, il dialogo interculturale, l'educazione sugli immigrati e la loro cultura nonché condizioni di vita stimolanti in ambiente urbano potenziano l'interazione tra immigrati e cittadini degli Stati membri.

**CBP 8.** La pratica di culture e religioni diverse è garantita dalla Carta dei diritti fondamentali e deve essere salvaguardata, a meno che non sia in conflitto con altri diritti europei inviolabili o con le legislazioni nazionali.

**CBP 9.** La partecipazione degli immigrati al processo democratico e alla formulazione delle politiche e delle misure di integrazione, specialmente a livello locale, favorisce l'integrazione dei medesimi.

**CBP 10.** L'inclusione delle politiche e misure di integrazione in tutti i pertinenti portafogli politici e a tutti i livelli di governo e dei servizi pubblici è una considerazione importante nella formulazione e nell'attuazione della politica pubblica.

**CBP 11.** Occorre sviluppare obiettivi, indicatori e meccanismi di valutazione chiari per adattare la politica, valutare i progressi verso l'integrazione e rendere più efficace lo scambio di informazioni.

## 1.7 ATTIVITÀ DI SENSIBILIZZAZIONE ALLA DIVERSITÀ ETNICA E ESEMPI DELLE PARTI SOCIALI

Nell'ultima parte del primo giorno, con l'assistenza dei formatori, i partecipanti esporranno degli esempi di diversità etnica e culturale e altre forme di diversità (vedere Dimensioni della diversità pp.16-17) esperiti nel proprio posto di lavoro e parteciperanno almeno ad una attività per la sensibilizzazione alla diversità culturale e la formazione alle competenze transculturali.

Per soddisfare quest'obiettivo, le attività verranno organizzate in collaborazione tra il partner ospitante, ENAIP Veneto, e i formatori. Un'attività proposta è brevemente descritta di seguito:

- **Barnga (durata 45-60 minuti):** Barnga (Thiagarajan and Steinwachs, 1990) è un'attività di simulazione sviluppata per vari programmi di sensibilizzazione all'interculturalità. Per svolgere l'attività i partecipanti saranno divisi in gruppi (preferibilmente da massimo 6-8 partecipanti, ogni gruppo dovrebbe avere lo stesso numero di partecipanti), e ad ogni squadra verrà dato un mazzo di carte e le istruzioni su come giocare. Dopo che ogni squadra avrà letto e compreso le regole, le istruzioni verranno ritirate dal formatore, quindi su ogni tavolo resteranno solamente le carte. La cosa importante riguardo Barnga è che ogni tavolo ha regole diverse, quindi le persone al tavolo 1 non conoscono le regole per vincere al tavolo 2, e così vale per tutti i gruppi. La regola generale è che NON SI PARLA, si utilizza solo il linguaggio del corpo.

Per esempio:

Tavolo 1: vince l'asso.

Tavolo 2: Vince la coppia più bassa

Tavolo 3: Vincono le due coppie più alte ecc.

Le regole devono essere stabilite in anticipo e possono essere le più diverse e le più complesse, a scelta del formatore. Il gioco inizierà e secondo le regole specifiche di ogni tavolo, il vincitore si sposterà al tavolo accanto così che alla fine del primo giro almeno un giocatore si sposti in un altro tavolo, dove inizierà a giocare con una serie di regole che non conosce. I conflitti inizieranno quando i partecipanti

si sposteranno da tavolo a tavolo, mentre il vincitore assoluto sarà la persona che riuscirà a vincere, e quindi a spostarsi in tutti i tavoli, nel minor tempo possibile. Questo tipo di gioco stimola il vero incontro transculturale, dove le persone inizialmente credono di condividere le stesse regole di base. I giocatori provano un lieve shock culturale quando entrano in un altro tavolo (un'altra cultura). Successivamente, devono comprendere e conciliare queste differenze per giocare sul serio nel tavolo con le regole diverse. Le differenze vengono enfatizzate soprattutto dal fatto che i giocatori non possono parlarsi quando è iniziato il gioco. Per capire meglio come funziona il gioco il formatore può consultare questo link: "Come giocare a Barna nella tua classe" dell'Università del Michigan: <https://www.youtube.com/watch?v=IQv3IQFhqN4&t=245s>

Un'importante attività da svolgere alla fine del gioco è discutere le seguenti questioni:

- In che modo questo gioco riflette (o non riflette) situazioni reali?
- Quali sono le problematiche che possono sopraggiungere quando si gioca con regole diverse e in mancanza di comunicazione?
- Quali sono i modi migliori di approcciarsi a questi piccoli shock culturali? E come possono essere applicati alla vita reale?

Le attività possono variare a seconda dell'esperienza del formatore ma l'obiettivo principale delle attività di chiusura di questo primo giorno è di promuovere una conoscenza più profonda e una maggior sensibilità nei confronti dell'esperienza dei migranti da un lato, e dall'altro essere più attenti verso le differenze culturali che si possono notare sia sul luogo di lavoro che nella società. Osservando attentamente i propri atteggiamenti e comportamenti, insieme all'osservazione degli "altri", è possibile sviluppare la propria sensibilità riguardo i presupposti e i valori che formano le proprie idee riguardo a quello che viene percepito come *naturale e normale* in termini di comportamento e di processi decisionali.



## GIORNO 2. DISCRIMINAZIONE SUL POSTO DI LAVORO ED INTEGRAZIONE ECONOMICA DEI MIGRANTI

### 2.1 PRESENTAZIONE DEL SECONDO GIORNO DI ATTIVITÀ E RISULTATI PREVISTI

Durante il secondo giorno di formazione i partecipanti verranno a conoscenza in modo più elaborato del tema della discriminazione etnica (ed altre forme di discriminazione), e degli ostacoli che ne possono derivare in particolare ai fini dell'integrazione economica dei migranti nel mercato del lavoro locale. Sapendo identificare con sicurezza i diversi tipi di discriminazione che si possono osservare sul luogo di lavoro, i partecipanti saranno in grado di comprendere sia il panorama normativo nazionale ed europeo che è stato gradualmente elaborato per combattere l'esclusione (di vario genere, ovvero basata su vari motivi quali origine etnica, genere, età, ecc.), sia le diverse modalità in cui tali norme possono essere interpretate ed applicate. Sarà importante la presentazione di casi rappresentativi di discriminazione che sono stati giudicati da tribunali europei e/o nazionali e le sentenze in esito a questi processi legali. Infine, verranno proposte alcune attività pratiche per esemplificare i meccanismi esistenti che motivano la discriminazione, e saranno sviluppate le prime attività di brainstorming per l'elaborazione di una proposta per la gestione della diversità, che sarà presentata alla fine della settimana formativa.

I principali risultati previsti per il secondo giorno sono: 1. Identificare le diverse modalità di discriminazione (multipla); 2. Promuovere mentalità aperte e atteggiamenti concretamente inclusivi, che possano influenzare positivamente il buon funzionamento di una forza lavoro diversificata; 3. Imparare quali siano le principali istituzioni e riferimenti legali, nazionali ed europei, a cui ci si può riferire in caso di discriminazione concreta sul posto di lavoro; 4. Sviluppare maggiori capacità di considerazione, ascolto attento ed empatia verso le persone, migranti o gruppi di minoranza, che possano avere subito discriminazioni in modo continuativo.

### 2.2 IL LATO OSCURO DELLA/E DIVERSITÀ: PREGIUDIZI, STEREOTIPI E DISCRIMINAZIONE (/I)

Le difficoltà nell'integrazione dei migranti (siano essi minoranze etniche o altri gruppi svantaggiati) nel mercato del lavoro non si limitano solo alla fase d'entrata nel Paese di destinazione come nuovi arrivati (controlli di immigrazione e le possibilità di lavorare regolarmente) o come nuovi assunti per una certa posizione lavorativa, ma continuano anche nelle fasi successive di integrazione, in relazione al modo in cui queste persone possono contribuire concretamente all'organizzazione/azienda per cui stanno lavorando (o per cui lavoreranno), alle loro possibilità di operare all'interno ed all'esterno del luogo di lavoro e alle opportunità di sviluppare ulteriormente le loro competenze personali e professionali. I risultati di queste possibilità vengono condizionati in modo negativo quando le persone non vengono accolte, e vengono maltrattate e discriminate a causa delle loro caratteristiche personali. Durante il primo giorno di formazione verranno studiati i diversi tipi di diversità che si possono trovare nelle società europee (e non solo), ed in particolare nel mercato del lavoro. Tutte queste differenze di per se stesse non sono (o non dovrebbero essere) motivo di giudizio o discriminazione ma solo una particolare caratteristica dell'individuo o del gruppo; tuttavia, a queste particolarità possono essere attribuiti dei (pre-)giudizi di valore, a seconda di come vengono interpretate e tale interpretazione si fonda sui valori, le norme e le mentalità predominanti in un particolare contesto, e può pertanto cambiare in maniera significativa da una società all'altra e nel corso del tempo.

In termini generali, la **DISCRIMINAZIONE** si basa su **STEREOTIPI** e **PREGIUDIZI**, e si riferisce a quegli atteggiamenti, comportamenti, pratiche formali ed informali, accordi, ecc., che provocano un comportamento meno favorevole nei confronti di persone o gruppi di persone a causa di loro determinate caratteristiche, quali razza, origine etnica, età, situazione socio-economica, genere ed

orientamento sessuale.

Gli **STEREOTIPI**, nello specifico, sono generalizzazioni semplicistiche rivolte a gruppi di persone. Possono essere basati sulla categorizzazione sociale e le caratteristiche individuali, per esempio: razza, origine etnica, età, genere, orientamento sessuale. Possono essere positivi (solitamente verso il proprio gruppo di appartenenza) e molto spesso negativi (tendenzialmente verso gruppi “altri” rispetto al proprio). In entrambi i casi, l’elaborazione e/o il rafforzamento di uno stereotipo si basa solamente su generalizzazioni che non prendono in considerazione più complesse differenze individuali.

I **PREGIUDIZI** possono essere definiti come giudizi dati prima di conoscere; il termine si riferisce a quelle convinzioni, pensieri, sentimenti e atteggiamenti che si possono avere nei confronti di un gruppo o di un individuo senza averne avuto una vera e diretta conoscenza in precedenza. Un pregiudizio non si basa sull’esperienza diretta, ma può influenzare il modo in cui ci si rapporta agli altri (comportamenti e pensieri distorti).

La discriminazione può consistere in atteggiamenti che intendono discriminare o in pratiche che possono avere un effetto discriminatorio (diretto o indiretto). Diversamente da molte normative nazionali, la legge europea non definisce in modo specifico le tipologie di condotta che sono vietate. La formulazione europea suggerisce che non solamente le azioni (siano esse deliberatamente discriminatorie o meno) ma anche le omissioni e le mancanze possono portare alla discriminazione.

Le parole chiave utilizzate per descrivere le diverse situazioni che possono portare alla discriminazione sono:

- Trattamento;
- Disposizioni, criteri o pratiche che possono mettere le persone in situazioni di svantaggio;
- Condotta indesiderabile;
- Conseguenze avverse.

La **DISCRIMINAZIONE** sul posto di lavoro può essere **DIRETTA** e/o **INDIRETTA**. La **discriminazione diretta** accade quando una persona viene trattata in maniera meno favorevole rispetto agli altri sulla base del suo background e/o delle sue caratteristiche personali/di gruppo.

#### Scenari tipici:

- Candidato che non viene assunto a causa di caratteristiche specifiche che lo definirebbero come categoria protetta;
- Annunci di lavoro discriminatori;
- Agenzie immobiliari o proprietari di immobili che non affittano a minoranze etniche o razziali;
- Differenze salariali: in alcuni Stati membri le statistiche indicano che le minoranze maschili guadagnano meno delle maggioranze maschili e le minoranze femminili guadagnano ancora meno delle maggioranze femminili;
- Vengono licenziati i dipendenti che hanno più di 50 anni;
- L’età pensionabile viene fissata obbligatoriamente a 58, 60 o 65 anni.

Tuttavia, ci sono anche alcune eccezioni alla discriminazione diretta nella legislazione europea, ad esempio:

Tipo di eccezione	Motivi	Esempio
Requisiti professionali determinanti ed autentici	Tutti i motivi	Può essere legale assumere un attore di colore per la parte di Otello o uno chef cinese in un autentico ristorante cinese.

Azioni positive	Tutti i motivi	Quote riservate ai dipendenti con disabilità, lezioni di lingua extra per le minoranze razziali o i gruppi etnici, incentivi finanziari per promuovere lavoratori più giovani/anziani.
Dipendenti con un'etica basata su religione o credo	Religione o credo	E' legale assumere un membro di una determinata chiesa come preside della scuola collegata <sup>1</sup> .

La **discriminazione indiretta** accade quando una regola, una decisione, una procedura, una normativa o una pratica, che *prima facie* appare neutrale perché si applica a tutti, porta alla discriminazione nella sua applicazione, poiché va a colpire negativamente persone con un particolare background/caratteristiche. La discriminazione indiretta è legale se la disposizione, il criterio o la pratica vengono oggettivamente giustificati da uno scopo legittimo ed i mezzi con cui si vuole raggiungere questo scopo siano appropriati e necessari. In pratica, c'è un ampio raggio di giustificazioni che possono rendere legale un certo tipo di discriminazione indiretta, secondo la normativa europea. Tuttavia, ci sono alcuni principi che regolano l'accettabilità di tali giustificazioni:

- Considerazioni esclusivamente a carattere di budget (finanziarie) non possono mai servire come giustificazioni oggettive per la discriminazione;
- Lo scopo della pratica non deve essere collegato alla discriminazione e le semplici generalizzazioni non sono sufficienti;
- La proporzionalità richiede che vengano prese delle misure concrete ed adatte per raggiungere tale scopo;
- La proporzionalità richiede inoltre che il convenuto dimostri che altre misure che avessero comportato nessuno o minori effetti dannosi non sarebbero state efficaci.

Nella normativa europea la definizione generale di **discriminazione indiretta** si ha quando una disposizione, un criterio, o una pratica mettono delle persone che condividono una caratteristica protetta in una particolare situazione di svantaggio rispetto agli altri.

Tipici scenari di discriminazione indiretta:

- Requisiti linguistici che non sono effettivamente necessari a coprire posizioni di livello medio-basso (la lingua tendenzialmente viene utilizzata come tramite per coloro che non hanno ancora la cittadinanza ed appartengono a minoranze o per cittadini che appartengono a gruppi etnici di minoranza);
- Aver svolto il servizio militare come requisito per l'assunzione (può discriminare alcune religioni);
- Codici di abbigliamento.

*La discriminazione (che sia diretta o indiretta) può avvenire in tutti gli stadi del processo lavorativo, (a) iniziando dal processo di assunzione e di entrata sul posto di lavoro, (b) per continuare durante il processo lavorativo, (c) fino al momento in cui si lascia il posto di lavoro; e può includere: opportunità di assunzione, salario, diritti del lavoratore, orario lavorativo, protezione della maternità, contenuti dei compiti assegnati, opportunità di formazione, valutazioni delle performance, prospettive di*

<sup>1</sup> Per maggiori informazioni: Commissione Europea (2011), "How to present a discrimination claim. Handbook on seeking remedies under the EU Non-discrimination Directives"

[https://www.ab.gov.tr/files/ardb/evt/1\\_avrupa\\_birligi/1\\_6\\_raporlar/1\\_3\\_diger/European\\_Commission\\_How\\_to\\_Present\\_a\\_Discrimination\\_Claim\\_Handbook\\_onseeking\\_remedies\\_under\\_the\\_EU\\_Nondiscrimination\\_Directives.pdf](https://www.ab.gov.tr/files/ardb/evt/1_avrupa_birligi/1_6_raporlar/1_3_diger/European_Commission_How_to_Present_a_Discrimination_Claim_Handbook_onseeking_remedies_under_the_EU_Nondiscrimination_Directives.pdf)

avanzamento di carriera, sicurezza lavorativa, ecc. Esistono diversi tipi di discriminazione attuate per diversi motivi; tuttavia, la loro esatta definizione può differenziarsi nella normativa nazionale/europea che deve essere considerata quando si presenta un caso in tribunale.

Di seguito i casi principali:

<b>Discriminazione per motivi etnici</b>	La discriminazione per motivi etnici viene esercitata attraverso percezioni, commenti e atteggiamenti razzisti, e colpisce le vittime sulla base del loro (percepito) background etnico o migratorio, origine etnica e/o razziale, colore della pelle, lingua parlata, accento, ecc.
<b>Discriminazione per motivi di genere</b>	La discriminazione per motivi di genere viene esercitata attraverso percezioni, commenti, atteggiamenti sessisti/misogini e maltrattamenti. Gli esecutori colpiscono le vittime sulla base della (percepita) identità/espressione di genere o orientamento sessuale di quest'ultime, comprendendo sia caratteristiche fisiche che percezioni sociali.
<b>Discriminazione religiosa</b>	La discriminazione religiosa include forme di maltrattamento basate su credenze/pratiche religiose espresse dalle persone o basate sulla loro partecipazione a certi gruppi religiosi, come anche la discriminazione contro persone che non appartengono a (o sono percepiti come non appartenenti o non identificati come) uno specifico gruppo religioso.
<b>Discriminazione per motivi politici</b>	La discriminazione per motivi politici avviene quando si discrimina qualcuno basandosi sulla sua (percepita) appartenenza/affiliazione ad un partito politico/idee politiche/vedute socio-economiche o sulle sue (percepite) relazioni con organizzazioni non governative.
<b>Discriminazione per motivi socio-economici</b>	La discriminazione per motivi sociali viene effettuata sulla base della (percepita) origine sociale, sulle circostanze socio-professionali e la classe sociale della vittima e possono limitare l'accesso di alcune persone ad alcune categorie lavorative.
<b>Discriminazione sulla base dello stato di famiglia</b>	La discriminazione sulla base dello stato di famiglia può avvenire durante la procedura di assunzione/per opportunità di avanzamento di carriera/per questioni salariali, colpendo soprattutto donne sposate (o che potrebbero sposarsi) o/e donne che hanno (o potrebbero avere) figli.

La combinazione di più di una modalità di discriminazione porta alla **DISCRIMINAZIONE MULTIPLA**. Per esempio, è un caso di discriminazione multipla una donna siriana musulmana che lavora in Spagna e che ritiene di non venire promossa per motivi di sesso, religione, origine etnica e nazionalità. Per maggiori informazioni ed esempi di queste ed altre importanti definizioni e pratiche sulla discriminazione, come **MOLESTIE** e **VITTIMIZZAZIONE**, si rimanda al capitolo 1 dell'opuscolo "*Materiale per la formazione professionale (VET): educare le parti sociali alla diversità etnica nelle PMI*", prodotto sempre all'interno del presente progetto europeo (MigrAID).

#### LA PARTECIPAZIONE DEGLI IMMIGRATI NEL MERCATO DEL LAVORO EUROPEO

L'**INTEGRAZIONE** è un processo multidimensionale a lungo termine, durante il quale i nuovi arrivati entrano e si adattano alla società locale che li ospita. Questo processo include differenti aree della vita:

occupazione, istruzione, apprendimento linguistico, conoscenza ed applicazione delle regole civiche, conoscenza del contesto culturale, ecc. Una delle dimensioni del processo d'integrazione è dunque quella collegata all'**INTEGRAZIONE ECONOMICA**, che si riferisce alla partecipazione degli immigrati nel mercato del lavoro locale, esaminando i loro tassi di occupazione e disoccupazione, e la loro situazione professionale ed autonomia economica generale. Nonostante il grado di integrazione venga tendenzialmente misurato con il confronto con i dati relativi ai cittadini locali (es. tassi di occupazione della popolazione autoctona), esso è anche collegato alla valorizzazione del background formativo (formale e informale) e professionale degli immigrati (c'è una netta differenza per quanto riguarda i tassi di sovra-qualificazione in Europa: 35% per gli immigrati e 28% per gli autoctoni). L'importanza di questa dimensione economica sta nel suo rapporto con altri aspetti della vita quali accesso all'occupazione, salario adeguato e opportunità di avanzamento di carriera, che a loro volta influenzano la posizione e il tipo di alloggio, e la qualità dell'istruzione stabilendo l'accesso a determinate scuole.

L'importanza dell'integrazione economica dei migranti è strettamente collegata anche al peso che i loro contributi forniscono alle economie locali. La partecipazione nel mercato del lavoro può inizialmente essere misurata in termini di tasso di attività, che fornisce informazioni sul numero delle persone in età 20-64 anni economicamente attive come percentuale della popolazione locale (nella stessa fascia d'età). Sotto questo profilo, i dati dicono che c'è una considerevole distanza tra i migranti e i lavoratori autoctoni, tale che durante il periodo 2008-2016 per i migranti dei Paesi terzi si sono sistematicamente registrati tassi di attività più bassi rispetto ai lavoratori provenienti dall'UE (nati in un Paese membro diverso da quello in cui vivono) o rispetto alla popolazione locale, e queste differenze sono aumentate col passare del tempo. Le maggiori differenze tra i tassi di attività per la popolazione nativa e la popolazione di origine straniera si sono registrate nei Paesi Bassi (dove la popolazione indigena ha un tasso di attività più alto di 13.3 punti rispetto a quello della popolazione nata all'estero), Lettonia (10.3 punti), Francia (9.9 punti) e Germania (9.1 punti). Sono stati però rilevati anche 8 Stati membri, la maggior parte dei quali in Europa meridionale, dove il tasso di attività della popolazione attiva era più alta tra i migranti dei Paesi terzi piuttosto che tra la popolazione nativa: la differenza era particolarmente ampia in Grecia e Portogallo, dove i tassi tra la popolazione nata all'estero era almeno di 5 punti più alta di quella della popolazione nativa.

I tassi di occupazione più alta non sono, tuttavia, necessariamente collegati a posizioni lavorative "di qualità": nell'Europa meridionale, in particolare, i cittadini provenienti da Paesi terzi sono tendenzialmente impiegati in modo irregolare o in posizioni sotto-qualificate e precarie. Inoltre, in Europa meridionale in particolare, i tassi di occupazione femminile erano sistematicamente più bassi rispetto ai corrispettivi dati registrati per gli uomini nello stesso anno (2016), sottolineando che la parità di genere nel mercato del lavoro non è ancora stata raggiunta e che rappresenta un'importante sfida sia per le donne autoctone che per quelle di origine straniera. La differenza di genere è però maggiore tra le donne migranti, e in particolare, tra le donne nate nei Paesi terzi: se il tasso di occupazione nell'Europa 28 nel 2016 era del 66% per i migranti in confronto con il 71.8% per la popolazione autoctona, il tasso di occupazione era di 19.5 punti più alto per gli uomini che per le donne tra i nati al di fuori dell'UE, mentre scendeva a 13.4 punti tra i migranti nati all'interno dell'UE e di 10.6 punti tra la popolazione autoctona. Queste cifre possono riflettere differenti opportunità e barriere per i migranti (uomini e donne) e/o differenze culturali in riferimento all'equilibrio tra vita privata e professionale nei nuclei domestici dei migranti (Eurostat, 2017).

Nonostante ci sia una significativa differenza tra gli immigrati e i nativi sul posto di lavoro, la partecipazione dei nuovi arrivati nelle economie nazionali è rilevante, dato il loro contributo al PIL e l'espansione della forza lavoro, in particolare in società – come quelle europee – soggette ad un processo di invecchiamento. Nella maggior parte dei Paesi europei, i migranti contribuiscono in tasse e contributi sociali in misura maggiore rispetto a quanto ricevono in benefici individuali. Gli sforzi per

integrare nel modo migliore gli immigrati rappresentano , quindi, un investimento più che un costo.

## 2.4 SFIDE E DIFFICOLTA' NELL'INTEGRAZIONE DEI MIGRANTI NEL MERCATO DEL LAVORO EUROPEO

L'integrazione (in particolare economica) degli immigrati è molto auspicabile per il contributo che forniscono alle diverse economie e settori economici locali. Tuttavia, non si tratta di un processo lineare, poiché tale integrazione è infatti molto influenzata anche da altri fattori, quali: 1. Le caratteristiche strutturali dei diversi mercati del lavoro nazionali; 2. L'ultima crisi economica e le sue molteplici conseguenze; 3. L'ascesa di partiti politici anti-migranti e forze politiche conservatrici contrarie agli "stranieri"; 4. La difficoltà di gestire la diversità in modo produttivo considerato il crescente senso di sfiducia nei confronti degli stranieri nelle società locali; 5. Le restrizioni nei servizi di assistenza all'integrazione (es. corsi di lingua, formazione al lavoro, consulenze). Nella seguente tabella si possono osservare alcune delle sfide specifiche ai cinque Paesi partecipanti a MIGRAID:

CIPRO	ITALIA	DANIMARCA	FRANCIA	GRECIA
<p>1. I cittadini di Paesi terzi sono esclusi dalla direttiva sulla parità di trattamento in tema di occupazione.</p> <p>2. Restrizione ai diritti dei cittadini dei Paesi terzi nel cambiare lavoro e datori di lavoro.</p> <p>3. I cittadini di Paesi terzi non godono dei diritti dei lavoratori quali indennità di disoccupazione e pensione.</p> <p>4. Fallimento del governo nel concludere accordi bilaterali con i Paesi di origine dei migranti per facilitare il trasferimento dei loro contributi.</p> <p>5. Il mercato del lavoro è segregato sia a livello orizzontale che verticale. I cittadini di Paesi terzi sono concentrati nei lavori non specializzati (es. lavoro domestico, agricoltura).</p>	<p>1. Difficoltà di agire contro la discriminazione sia nella sfera pubblica che in quella privata.</p> <p>2. La natura dell'economia italiana, che si basa sulle PMI, rende difficile monitorare la discriminazione sul luogo di lavoro.</p> <p>3. Il lavoro sommerso rende la situazione ancora più complicata e quasi impossibile da monitorare.</p> <p>4. L'accesso al pubblico impiego era consentito solamente agli italiani, fino alle recenti riforme.</p> <p>5. In molti settori economici la discriminazione dei lavoratori migranti continua ad essere una pratica comune.</p>	<p>1. L'introduzione delle direttive europee ha sollevato la preoccupazione che i lavoratori danesi non specializzati vengano scartati in favore dei migranti o dei rifugiati.</p> <p>2. Nei 'benefit per l'integrazione' (2015) in particolare si ha una discriminazione in quanto i cittadini che non sono stati residenti in Danimarca nei 7 degli ultimi 8 anni ricevono benefici ridotti.</p> <p>3. Il decreto del governo (2014) che differenzia le richieste di permesso di lavoro basandosi sulla nazionalità giudica i cittadini di alcuni Paesi meno adatti all'integrazione di altri.</p>	<p>Nel 2006, una legge sull'immigrazione ha creato una nuova categoria per classificare i migranti in base a "competenze e talenti" distinguendo gli stranieri altamente qualificati da quelli poco qualificati.</p> <p>2. Gli immigrati hanno più probabilità di avere un contratto di lavoro a tempo determinato e di dover chiedere un permesso di lavoro.</p> <p>3. Le PMI considerano le condizioni di assunzione degli immigrati come dissuasive, la qual cosa genera disuguaglianza nelle opportunità.</p> <p>4. Non c'è una legge che obblighi le aziende ad adottare strategie di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI). Tuttavia, lo Stato le incoraggia a promuoverle.</p>	<p>1. L'assenza di un panorama istituzionale coerente e la deficienza cronica della pubblica amministrazione greca ha portato ad un flusso di immigrazione mal regolamentato senza nessun collegamento ad uno specifico modello di crescita nazionale.</p> <p>2. La crisi finanziaria ha scoperto una Grecia con una popolazione di migranti mal integrata rendendo ancor più difficile affrontare una crescente disoccupazione.</p> <p>3. Si ha un'importante partecipazione della popolazione di immigrati in attività imprenditoriali in proprio.</p> <p>4. C'è una cronica mancanza di personale nei servizi pubblici rilevanti per l'integrazione.</p>



Come si può notare, la discriminazione sul lavoro non è riservata alla popolazione migrante, tuttavia gli stranieri, in particolare i migranti irregolari poveri e poco qualificati, hanno maggiori probabilità di venire discriminati, e le donne più degli uomini. Questa situazione si è esacerbata soprattutto in tempi recenti quando una grave crisi economica mondiale ha colpito quasi ogni Paese in diverse modalità. Inoltre, i flussi di immigrazione (all'interno dell'Europa e da altri Paesi verso l'Europa) già esistenti si sono recentemente intensificati (specialmente nell'ottica dei media e della percezione dell'opinione pubblica), durante l'arrivo di quella che è stata definita "la crisi dei rifugiati" (Wihtol de Wenden in Ambrosini, 2016). La condizione di super-diversità che si sta vivendo in Europa ha, quindi, creato il bisogno di elaborare un panorama normativo in ogni Paese, ed anche a livello europeo, per combattere la discriminazione e promuovere l'inclusione sociale.

## 2.5 PANORAMA NORMATIVO EUROPEO E NAZIONALE

L'integrazione degli immigrati nel mercato del lavoro e la gestione della diversità etnica non sono dei processi semplici o automatici. Sotto questo profilo, i singoli Paesi europei e la stessa Unione Europea hanno lavorato per costruire un panorama normativo molto sofisticato con lo scopo principale di garantire i diritti umani e combattere apertamente la discriminazione (in tutte le sue forme). La sua efficienza può dipendere da diversi fattori come, tra gli altri, l'essere valido in differenti giurisdizioni o la tempistica specifica di certi procedimenti legali. Tuttavia, si può considerare già come un importante primo passo verso l'inclusione il raccogliere una conoscenza fondamentale della complessità di questo panorama.

Nonostante ogni Paese europeo decida le sue regole, necessità e sfide sulle problematiche relative ai migranti, c'è stata in Europa una serie di sforzi congiunti per creare una politica comune in materia di immigrazione. Il risultato è che oggi la legislazione europea fornisce un quadro normativo sulle condizioni d'ingresso e di soggiorno, e un insieme comune di regole per alcune categorie di migranti, come ad esempio i lavoratori stagionali e i migranti altamente qualificati. Elenchiamo di seguito alcune delle leggi più importanti sull'occupazione dei migranti:

- [Direttiva 2014/66/UE](#) che definisce le condizioni d'ingresso e di soggiorno di cittadini di Paesi terzi nel panorama di trasferimenti intra-societari (Regno Unito, Irlanda e Danimarca non partecipano);
- [Direttiva 2014/36/UE](#) sulle condizioni d'ingresso e soggiorno dei cittadini di Paesi terzi per impiego stagionale;
- [Direttiva 2011/98/UE](#) sull'applicazione di procedure per un singolo permesso di soggiorno e lavoro nell'UE e su un insieme comune di diritti per i lavoratori provenienti da Paesi terzi;
- [Direttiva 2009/50/CE](#) sulle condizioni d'ingresso e di soggiorno di cittadini di Paesi terzi per impiego altamente qualificato, comunemente definita 'direttiva della carta blu'.

Sia l'Unione Europea che il Consiglio d'Europa hanno l'ambizione di lottare contro la discriminazione. Per questo hanno creato una corposa serie di norme, grazie alle rispettive corti, la Corte di giustizia dell'Unione Europea (ECJ) e la Corte europea dei diritti dell'uomo (ECHR), ed attraverso la legislazione primaria (es. trattati di fondazione), quella secondaria (es. istruzioni) e gli indirizzi di politica europea. Inoltre, gli Stati membri fanno parte della Convenzione europea per la salvaguardia dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali (CEDU), che include 47 Paesi firmatari (compresi i 28 Paesi membri dell'UE). Nel primo periodo di applicazione di tali normative, le misure per la parità di trattamento furono attuate per garantire un funzionamento omogeneo del mercato comune e soprattutto per garantire la parità salariale tra uomini e donne. L'enfasi sulla parità di trattamento e sulle problematiche legate alla discriminazione al di là del genere e dell'origine etnica è iniziata a partire dagli anni Novanta, dal Trattato di Amsterdam del 1997, dove nell'articolo 13 si stabilisce che il Consiglio ha la facoltà di prendere le misure necessarie per combattere la discriminazione basata sul genere, l'origine razziale o



etnica, la religione o le convinzioni personali, la disabilità, l'età o l'orientamento sessuale. Le due direttive più importanti a riguardo sono derivate proprio dall'articolo 13 dello stesso Trattato: la [Direttiva per la parità di trattamento fra le persone indipendentemente dalla razza e dall'origine etnica 2000/43/CE](#) e il [Quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e lavoro 2000/78/CE](#).

La direttiva 2000/43/CE attua il principio della parità di trattamento tra le persone indipendentemente dalla razza e dall'origine etnica e si estende oltre la tematica dell'occupazione. La direttiva 2000/78/CE si concentra esclusivamente sull'ambiente lavorativo analizzando la discriminazione in senso più ampio, comprendendo anche i casi di discriminazione basata su religione o convinzioni personali, disabilità, età e orientamento sessuale. Per quanto riguarda il campo dell'occupazione, le due direttive coprono questi campi: 1. Condizioni di accesso al lavoro, all'attività in proprio e all'impiego (inclusi criteri di selezione, condizioni di assunzione e promozioni); 2. Accesso a tutti i tipi e a tutti i livelli di formazione professionale, aggiornamento e orientamento professionale, inclusa l'acquisizione di esperienza lavorativa sul campo; 3. Condizioni di assunzione e di lavoro, incluso licenziamento e salario; 4. Partecipazione e coinvolgimento in associazioni di lavoratori o di datori di lavoro, o qualsiasi associazione i cui membri svolgano una particolare professione, compresi i benefici forniti da questa organizzazione. Inoltre, la direttiva 2000/43/CE si riferisce anche alla protezione sociale, i vantaggi sociali, l'istruzione e l'accesso a beni e servizi che sono disponibili al pubblico, compreso l'alloggio, mentre la direttiva 2000/78/CE si riferisce anche alla formazione professionale e continua e all'educazione universitaria.

Le direttive contro la discriminazione sono state recepite negli ordinamenti nazionali, monitorati dalla Commissione Europea, e ora forniscono una tutela effettiva alle persone e ai gruppi che subiscono discriminazione. Tuttavia, nonostante la maggior parte dei Paesi abbia incorporato nelle loro legislazioni tutti i casi di discriminazione inclusi nelle direttive anti-discriminazione, **la maggior parte dei Paesi ha scelto di non definirle**. Ciò significa che il caso di discriminazione, a seconda della motivazione, può essere regolato dalla legge nazionale o da quella europea, e che alcuni concetti quali razza ed origine etnica possono sovrapporsi.

I concetti chiave delle direttive contro la discriminazione ed altre leggi europee per la parità includono: le definizioni di discriminazione diretta ed indiretta, di molestie, di vittimizzazione e di incitamenti alla discriminazione; il trasferimento dell'onere della prova; l'adattamento del luogo di lavoro in modo che la persona disabile possa lavorare (i cosiddetti "ragionevoli adeguamenti"); la difesa dei diritti della vittima da parte di organizzazioni non governative e sindacati; sanzioni dissuasive e proporzionate, incluso il risarcimento. L'importanza del sistema europeo è data dal fatto che le sue leggi hanno la precedenza rispetto alla legge nazionale per quanto riguarda il tema di competenza. Questa supremazia della legge europea ed il suo carattere sovranazionale implica che i tribunali nazionali debbano dare la priorità alla legge europea anche in caso di disposizioni nazionali discordanti. In tal modo, **la legge europea contro la discriminazione non è distinta dalla legge nazionale, ma è parte sostanziale di essa e in certe condizioni ha effetti diretti**. Le direttive contro la discriminazione si applicano a tutti, il che significa che non sono legate alla cittadinanza, alla nazionalità o allo status di residenza, e sono rivolte sia alle persone fisiche che alle persone giuridiche, quali aziende, autorità pubbliche, amministrazioni locali, ecc. La definizione del motivo della discriminazione diventa fondamentale considerato che il trattamento iniquo può essere giustificato dalle stesse direttive quando si tratta di azioni positive. Le direttive contro la discriminazione permettono agli Stati membri di attivare misure di azione positiva che garantiscano totale uguaglianza, il che significa che possono mantenere o adottare misure specifiche per prevenire o compensare gli svantaggi collegati ad un determinato aspetto protetto.

Le direttive contro la discriminazione obbligano i Paesi a rendere disponibili procedure giudiziarie e/o amministrative alle vittime di discriminazione, e tutti i Paesi devono garantire sia procedure civili e penali. **Il tipo di procedura giudiziaria che si vuole intraprendere dipende dal tipo di legge che è stata infranta: civile, penale, del lavoro o amministrativa.** Le rimostranze contro il settore pubblico vengono spesso gestite nei tribunali amministrativi, mentre per il settore privato vengono gestite dai tribunali civili. In alcune giurisdizioni, i procedimenti non giudiziari generali e quelli relativi alla discriminazione sono un'alternativa concreta ai tribunali. Le leggi europee contro la discriminazione, inoltre, obbligano i Paesi ad avere delle autorità che promuovano la parità di trattamento, sia di razza ed origine etnica sia di genere (per approfondimento: [Equinet, European Directory of Equality Bodies](#)). Quasi tutti i Paesi ora hanno, infatti, delle autorità per la parità di trattamento o istituzioni a tutela dei diritti umani che agiscono come autorità per la parità di trattamento. **Tra le figure non giudiziarie che possono esaminare le rimostranze ci sono: ispettorati, difensori civici e istituzioni per la tutela dei diritti umani.**

In questa parte del programma di formazione sarà molto importante spiegare il processo e i requisiti per presentare uno specifico caso di discriminazione (testimonianze e onere della prova) in tribunale, i diversi tribunali a cui può essere presentato il caso (procedimento civile o penale), e i principali ostacoli burocratici. Sarà altresì importante dedicare del tempo al modo in cui le direttive europee sono state recepite dalle leggi nazionali. Per maggiori informazioni, sarà fondamentale consultare i capitoli 2 e 3 dell'opuscolo *“Materiale per la formazione professionale (VET): educare le parti sociali alla diversità etnica nelle PMI”*, prodotto sempre all'interno del presente progetto europeo (MigrAID).

## 2.6 CASI RAPPRESENTATIVI DI DISCRIMINAZIONE SUL POSTO DI LAVORO

In questa sezione verranno esaminati brevemente alcuni casi di discriminazione (per differenti motivi) portati alle Corti (Corte internazionale di giustizia, Corte di giustizia europea, Corte europea dei diritti dell'uomo, Comitato europeo dei diritti sociali, Comitato per i Diritti Umani delle Nazioni Unite o tribunali nazionali). Tuttavia, durante la settimana di formazione sarà importante verificare e presentare ulteriori casi. A questo proposito si può consultare il manuale per la legge europea contro la discriminazione (pp. 135-143).

**Tribunale:** Tribunale del lavoro svedese

**Data della sentenza:** 4 dicembre 2002

**Parti coinvolte:** Difensore civico vs. Associazione degli imprenditori e GfK Sverige Aktiebolag.

**Numero di riferimento:** caso n. 128 del 2002

**Breve riassunto:** Z.D. è una giovane donna nata in Bosnia, ma residente in Svezia dall'età di 10 anni. Si è candidata per una posizione lavorativa presso un'azienda di marketing. Il lavoro implica svolgere delle valutazioni di marketing tramite interviste telefoniche. Durante il processo di assunzione – nel periodo di tempo che intercorre tra i due colloqui programmati – Z.D. chiama l'azienda. In quest'occasione la persona che si occupa delle selezioni osserva che Z.D. non parla un perfetto svedese. La conversazione è interrotta dall'azienda e nessuno più contatta Z.D. Il tribunale del lavoro – applicando l'onere della prova inverso – ha scoperto che il processo di selezione è stato interrotto dall'azienda per varie motivazioni, tra cui le competenze linguistiche di Z.D. La richiesta di tali competenze linguistiche non era giustificata in considerazione dei compiti che avrebbero dovuto essere svolti dalla candidata e quindi si trattava di discriminazione indiretta secondo l'atto del 1999. (L'azienda non ha nemmeno provato a far valere la richiesta di determinati requisiti linguistici ed ha invece sostenuto altre motivazioni per la non assunzione di Z.D.). Questo è l'unico caso in cui il tribunale del lavoro ha sentenziato un caso di discriminazione etnica basata sulle prove addotte nell'ambito dell'atto anti discriminazione svedese. Ai sensi della legge alla vittima sono stati risarciti approssimativamente 4.400 euro per danni.

**Tribunale:** Corte europea dei diritti dell'uomo

**Data della sentenza:** 6 aprile 2000

**Parti coinvolte:** Thlimmenos vs. Grecia

**Numero di riferimento:** 34369/97

**Breve riassunto:** In Grecia, la legge nazionale proibisce a chi ha avuto una condanna penale di svolgere la professione di dottore commercialista, dato che una condanna penale implica una mancanza di onestà e affidabilità, caratteristiche ritenute necessarie per svolgere la professione. Il candidato in questione era stato condannato per essersi rifiutato di indossare l'uniforme durante il servizio di leva perché Testimone di Geova (credo che professa il pacifismo). La Corte europea dei diritti dell'uomo ha sanzionato che non c'era motivo per negare l'accesso alla professione alle persone che hanno subito condanne penali non collegate a questioni di onestà o affidabilità. In questo caso, il governo greco ha discriminato il candidato non avendo preposto un'eccezione alla regola per questo tipo di situazioni, violando il diritto di manifestare il proprio credo (secondo l'articolo 9 della CEDU) congiuntamente al divieto di discriminazione.

**Nome del tribunale:** Corte di giustizia europea

**Data della sentenza:** 8 aprile 1976

**Parti coinvolte:** Defrenne vs. Sabena

**Numero di riferimento:** 43/75 1976

**Breve riassunto:** Una donna di nome Gabrielle Defrenne lavorava come assistente di volo per la compagnia di bandiera belga Sabena. Secondo la legge belga, le assistenti di volo donne erano obbligate ad andare in pensione all'età di 40 anni, a differenza dei colleghi uomini. Defrenne è stata obbligata da Sabena ad andare in pensione nel 1968. Defrenne ha protestato perché una pensione di importo minore violava il suo diritto alla parità di trattamento secondo l'articolo 119 del Trattato della Comunità Europea. La Corte di giustizia europea ha sentenziato che l'articolo 119 del Trattato della Comunità Europea aveva un effetto orizzontale diretto, per cui applicabile non semplicemente tra le singole persone ed il governo, ma anche tra privati. È stato citato l'articolo 157 del TCEE che dichiara: "Ciascuno Stato membro assicura l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra lavoratori di sesso maschile e quelli di sesso femminile per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore".

## 2.7 ESEMPI DI DISCRIMINAZIONE DELLE PARTI SOCIALI E ATTIVITÀ DI SIMULAZIONE

- Durante l'ultima parte di questa giornata, i partecipanti descriveranno diversi esempi di discriminazione di cui hanno avuto modo di fare esperienza, di cui sono stati testimoni o di cui sono semplicemente venuti a conoscenza durante la loro esperienza professionale. Insieme ai formatori e possibilmente esperti di legge, verranno chiariti i principali dubbi riguardo il processo legale che dev'essere seguito quando si presenta uno specifico caso di discriminazione alle diverse Corti, confrontando le relative leggi e sistemi giuridici dei Paesi coinvolti.
- Verranno mostrati dei materiali video non solo alla fine della sessione, ma anche tra le differenti sotto-tematiche. Alcuni esempi:

Discriminazione di genere:

[https://www.youtube.com/watch?v=snUE2jm\\_nFA&list=PLM99aBaeZrbToZ82gbLrj508ITtu\\_G9gg](https://www.youtube.com/watch?v=snUE2jm_nFA&list=PLM99aBaeZrbToZ82gbLrj508ITtu_G9gg)

Stereotipi: <https://www.youtube.com/watch?v=65iC2I4KEXo>

Che cos'è il privilegio: <https://www.youtube.com/watch?v=hD5f8GuNuGQ>

Spiegare il privilegio: <https://www.youtube.com/watch?v=4K5fbQ1-zps>

Non categorizzare le persone: <https://www.youtube.com/watch?v=zRwt25M5nGw>

Combattere la discriminazione in Europa: [https://www.youtube.com/watch?v=2kF\\_WWNICLO](https://www.youtube.com/watch?v=2kF_WWNICLO)

- In questa giornata, i partecipanti parteciperanno ad alcune attività per capire i meccanismi psicologici e sociali che stanno dietro alla discriminazione. Per esempio, potranno essere svolti l'esercizio "Blue eyes/Brown eyes" (occhi chiari/occhi scuri) ed altre attività sviluppate da Jane Elliot (insegnante, educatrice e formatrice alla diversità). In particolare, l'esercizio "Blue eyes/Brown eyes" è un esercizio nato il giorno dopo l'assassinio di Martin Luther King nel 1968. Jane Elliott, che all'epoca era

un'insegnante di terza elementare a Riceville, Iowa, divise la sua classe per fare un esercizio sulla discriminazione. Gli scolari furono ripartiti arbitrariamente in due gruppi: occhi chiari=superiori, occhi scuri=inferiori. L'insegnante diede una serie di diverse direttive per cui metteva a capo il gruppo occhi chiari, mentre agli scolari con gli occhi scuri non era permesso usare il parco giochi, bere dalle fontanelle o usare altro materiale della classe, e disse che gli studenti con gli occhi chiari erano naturalmente più bravi in matematica, inglese e altre materie. Il giorno dopo, l'insegnante affermò che si era sbagliata e che i ruoli erano invertiti.

Immediatamente, gli studenti con gli occhi scuri, che in precedenza avevano dato risultati scadenti, lavoravano meglio, mentre gli scolari con gli occhi chiari iniziarono a dare risultati inferiori ai loro livelli precedenti. I risultati dimostrarono che il fatto di credere di appartenere ad un gruppo ad alte prestazioni in generale accresce le prestazioni degli scolari, mentre è il contrario per chi si sente parte di un gruppo considerato "inferiore". Durante la settimana di formazione, possono essere presentati ai partecipanti questo tipo di esercizi, spiegando questo esempio o guardando uno spezzone del film "Eye of the Storm" su Jane Elliot: <https://www.youtube.com/watch?v=6gi2TOzdKvc> (da vedere anche l'esperimento carcerario di Stanford: <http://www.prisonexp.org/>). Per maggiori informazioni: <https://janeelliott.com/>.

- In questa giornata, i partecipanti verranno raggruppati in gruppi (diversificati) ed inizieranno una sessione di brainstorming per conoscersi meglio, scambiare idee riguardo le varie modalità di diversità di cui hanno avuto esperienza (positiva e negativa) nelle loro organizzazioni e il modo in cui sono (o non sono) state gestite. La parte più importante di questa prima attività di gruppo è comprendere le potenziali difficoltà che si affrontano nei diversi tipi di organizzazioni in relazione ai diversi tipi di diversità. Dopo aver condiviso queste esperienze, i membri delle squadre sceglieranno i casi che vorranno analizzare per creare una proposta di gestione della diversità (es. varietà nella scelta dei cibi o cambiamenti nell'orario per persone con diversi background religiosi/culturali, diversi modi di comunicare informazioni importanti, necessità di apprendimento della lingua locale da parte dei dipendenti immigrati, sviluppo di un nuovo prodotto/strategia di marketing per un nuovo gruppo target con diverse caratteristiche etniche/culturali ecc.). I partecipanti discuteranno della linea molto sottile che esiste tra la diversità e la discriminazione così che possano effettivamente identificare da un lato, quelle espressioni di diversità che stanno diventando un problema (o un'opportunità latente) all'interno dell'organizzazione e l'effettiva necessità di gestirle in modi creativi ed innovativi e, dall'altro, quelle diversità di cui si può fare esperienza senza creare particolari difficoltà. Nei prossimi giorni, i partecipanti studieranno i concetti che li aiuteranno a scrivere una proposta di gestione della diversità più elaborata, partendo dalle discussioni sostenute durante queste prime attività.

## GIORNO 3. GESTIONE DELLA/E DIVERSITÀ ETNICHE

### 3.1 PRESENTAZIONE DEL TERZO GIORNO DI ATTIVITÀ E RISULTATI PREVISTI

Dopo aver studiato i principali elementi che compongono il concetto di diversità ed il forte rapporto di tale concetto con il fenomeno della migrazione internazionale, sono stati esaminati anche alcuni effetti negativi che possono svilupparsi in società e luoghi di lavoro multietnici, ovvero le discriminazioni. Per combattere la discriminazione le istituzioni hanno elaborato una serie di politiche, azioni e panorami normativi, al fine di gestire e risolvere (almeno fino ad un certo punto) in modo positivo le difficoltà che possono emergere quando persone provenienti da diversi background, con interessi e visioni del mondo diverse, si incontrano. Tuttavia, ci sono state anche altre tipologie di risposte a tali problematiche da parte del settore privato, in relazione soprattutto al modo in cui viene gestita la diversità sul luogo di lavoro. In questa giornata, i partecipanti studieranno le origini del concetto di gestione della diversità, i suoi principi e i diversi approcci possibili, la sua rilevanza nel mondo del lavoro di oggi, e verrà data particolare attenzione all'elaborazione e all'attuazione delle iniziative per la gestione della diversità nelle PMI, considerando le principali sfide e possibilità date dal particolare contesto delle PMI. Alla fine della giornata, i team di partecipanti inizieranno a lavorare concretamente alle proposte di gestione della diversità.

I principali risultati previsti per la terza giornata sono: 1. Comprensione approfondita del concetto di gestione della diversità, contestualizzando da dove proviene tale concetto e quali sono le principali differenze di approccio alla diversità tra il settore pubblico e il settore privato; 2. Identificazione dei principali paradigmi e principi della gestione della diversità e come possono essere applicati alle organizzazioni (ambito lavorativo); 3. Identificazione dei principali vantaggi e difficoltà che l'attuazione di programmi e pratiche di gestione della diversità possono comportare; 4. Miglioramento delle competenze dei partecipanti in materia di elaborazione e gestione progettuale (identificazione degli attori principali coinvolti e degli step da seguire per proporre delle soluzioni di gestione della diversità che possano migliorare la performance generale delle loro organizzazioni).

### 3.2. CHE COS'É LA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ E DA DOVE PROVIENE TALE CONCETTO?

La **GESTIONE DELLA DIVERSITÀ** è un settore emergente nel campo dello studio teorico, della ricerca, dell'insegnamento e della pratica. Mentre non c'è ancora alcun consenso tra i professionisti della gestione della diversità riguardo lo scopo, i metodi, i risultati ed i valori di tale disciplina, la definizione al momento comunemente accettata è la seguente: **la Gestione della Diversità utilizza le metodologie, la ricerca e la teoria della scienza comportamentale applicata *per gestire processi di cambiamento organizzativo e ricerca della stabilità che supportino la diversità nelle organizzazioni ed eliminino l'oppressione basata su razza, genere, orientamento sessuale e altre diversità umane, con il fine di migliorare la salute e l'efficacia delle organizzazioni, ed affermare al contempo i valori della giustizia sociale ed il rispetto delle differenze proprie di ogni essere umano*** (Brazzel in Plummer, Ed. 2003: 51).

Secondo questo approccio, è possibile (ed auspicabile) arrivare ad una gestione diversificata, efficace, inclusiva e giusta delle differenze, riconoscendo, rispettando, potenziando ed integrando le differenze di ogni persona/gruppo nell'organizzazione. Questo tipo di approccio strategico mira a migliorare la produttività, la competitività e la reputazione dell'impresa/organizzazione in generale, riconoscendo le particolarità (positive) delle singole persone che la compongono.

Il concetto di Gestione della Diversità è nato di recente – non più di trent'anni fa, (nei primi anni Novanta) – negli Stati Uniti, paese che può essere considerato pionieristico in termini di migrazioni internazionali, in quanto nato proprio da un insieme di culture (vedi melting pot, modelli di integrazione nel **Giorno 1**). Le aziende statunitensi sono state effettivamente le prime ad affrontare il problema dello



sfruttamento dei lavoratori provenienti da diversi gruppi etnici, con diversi background religiosi e culturali. In termini ideologici, il punto di partenza di questo approccio era l'idea che un'azienda multiculturale fosse effettivamente più ricca in termini di capitale umano rispetto ad un'azienda monoculturale. Questa affermazione era fondamentalmente basata sul valore della PARITÀ come affermazione del concetto di *diritti umani universali* (che sono stati sviluppati in maniera importante negli ultimi decenni) all'interno dell'azienda, dando ad ogni persona le stesse opportunità (**PARITÀ**<sup>2</sup>), considerando anche le loro particolarità (**EQUITÀ**<sup>3</sup>), ed allo stesso tempo valorizzando le risorse presenti nell'azienda.

Dal punto di vista politico, il punto di partenza di questo approccio è nato in risposta alle richieste avanzate negli Stati Uniti dal movimento per i diritti civili ed il movimento femminista, dalle sentenze della Corte Suprema e le legislazioni e le norme di azione positiva degli anni Cinquanta e Sessanta e successivamente, nel 1974-1975, dall'emendamento costituzionale tramite il quale il governo statunitense ha spinto le aziende private ad assumere più donne e membri di minoranze e a dar loro maggiori opportunità per lo sviluppo professionale. Il principio specifico di questo emendamento era quello di combattere tutte le situazioni di discriminazione che si erano effettivamente create sui luoghi di lavoro, dando origine a quelle che sono state definite "azioni di discriminazione positiva."

**AZIONI di discriminazione POSITIVA** è il termine generico con cui si definiscono quei programmi che prendono iniziative, sia volontariamente che per obbligo di legge, al fine di aumentare, mantenere o riorganizzare il numero o lo status di determinati gruppi minoritari, per origine etnica o genere, all'interno del gruppo più numeroso (Roberta Ann Johnson, 1990:77). Le *azioni di discriminazione positiva* vengono attivate in modo positivo, ovvero non sono di solito la risposta diretta a denunce di discriminazione (anche se vengono adottate per gestire questo tipo di situazioni), ma guardano avanti, cercando di risolvere questioni passate o presenti legate alle discriminazioni ed evitando l'insorgere di casi futuri di discriminazione.

Negli anni Sessanta e nei primi anni Settanta il movimento per i diritti civili, il movimento femminista e la guerra del Vietnam ispirarono i membri delle minoranze e le donne a richiedere una maggiore equità e maggiori opportunità nella società americana. Questi gruppi chiedevano parità di diritti secondo quanto stabilito dal quattordicesimo emendamento<sup>4</sup> della Costituzione Americana, e reclamavano pari opportunità a livello di istruzione ed occupazione. Le loro richieste portarono all'elaborazione di due programmi di azione positiva: i *Soft Programs*, che aumentavano la possibilità per i membri di un gruppo sottorappresentato di essere assunti, ricevere incarichi e/o promozioni; e gli *Hard Programs*, che elaboravano delle politiche che precisavano che l'appartenenza ad un gruppo sottorappresentato

<sup>2</sup> **PARITÀ**: in termini generali, la parità è la mancanza di distinzioni/differenze; la condizione di essere pari, di avere lo stesso status. In termini di questioni sociali, la parità si riferisce al bisogno di garantire pari trattamento, diritti, responsabilità ed opportunità a tutti gli individui, le entità e le istituzioni senza nessuna distinzione e/o discriminazione basata sulle loro specifiche caratteristiche.

<sup>3</sup> **EQUITÀ**: L'equità è solitamente scambiata con la parità ma ci sono delle distinzioni importanti tra questi due termini, collegati ma distinti. L'equità riguarda la giustizia sociale, il trattamento giusto (che non significa pari). Viene definita come la capacità di essere giusti, imparziali e corretti. L'equità implica assicurarsi che tutti (tra le loro personali differenze, particolarità, limiti, vantaggi e svantaggi ecc.) abbiano accesso alle risorse, alle opportunità e alle responsabilità necessarie per sviluppare e raggiungere il proprio benessere.

<sup>4</sup> Costituzione degli Stati Uniti, Quattordicesimo emendamento: "Tutte le persone nate o naturalizzate negli Stati Uniti e sottoposte alla relativa giurisdizione, sono cittadini degli Stati Uniti e dello Stato in cui risiedono. Nessuno Stato farà o metterà in esecuzione una qualsiasi legge che limiti i privilegi o le immunità dei cittadini degli Stati Uniti; né potrà qualsiasi Stato privare qualsiasi persona della vita, della libertà o della proprietà senza un processo nelle dovute forme di legge; né negare a qualsiasi persona sotto la sua giurisdizione l'eguale protezione delle leggi".



doveva essere presa in considerazione (in modo positivo) nella valutazione di candidati per l'assunzione di incarichi e di promozioni (Lee Bacchi, 1996).

Questi programmi riuscirono ebbero successo: molti afroamericani, donne e, più recentemente, ispanici arrivarono a posizioni di autorità a cui non sarebbero potuti arrivare senza l'attuazione delle misure di azione di discriminazione positiva. Tuttavia, l'aumentare della messa in atto di tali azioni portò anche ad un incremento delle critiche, spesso da parte degli uomini bianchi, che si opponevano a tali azioni che percepivano come una "discriminazione alla rovescia".

Il concetto delle azioni di discriminazione positiva (e le pratiche ed i programmi ad esso collegati) è stato anche adottato in altri Paesi, come il Canada con il termine di "Equità nell'occupazione" e in **Europa con il termine di "Azione Positiva"**. Nell'Unione Europea, l'azione positiva è definita nella *Direttiva per la parità di trattamento fra le persone indipendentemente dalla razza e dall'origine etnica* (2000/43/CE, articolo 3), che copre tre aree: (i) le condizioni di accesso all'occupazione e al lavoro sia indipendente che autonomo, compresi i criteri di selezione e le condizioni di assunzione, indipendentemente dal ramo d'attività e a tutti i livelli della gerarchia professionale, nonché i criteri e le condizioni per la promozione; (ii) l'accesso a tutti i tipi e livelli di orientamento e formazione professionale, perfezionamento e riqualificazione professionale, inclusi i tirocini professionali; (iii) l'occupazione e le condizioni di lavoro, comprese le condizioni di licenziamento e la retribuzione. L'articolo 5 della direttiva specifica l'utilizzo dell'azione positiva, ma non impone né permette la discriminazione positiva (la discriminazione positiva sul lavoro significherebbe assumere, riqualificare o promuovere persone perché appartengono ad uno specifico gruppo piuttosto perché sono qualificate per quella posizione, e nonostante ci siano altri candidati non appartenenti a minoranze che siano qualificati a svolgere quella professione).

Analogamente allo sviluppo della Gestione della Diversità negli Stati Uniti, **in Europa questo approccio organizzativo è stato adottato e sviluppato ulteriormente come a) metodo costruttivo per promuovere le molteplici diversità che convivono nel territorio europeo, e nello specifico, all'interno dell'ambiente di lavoro, specialmente riguardo l'integrazione degli immigrati; e b) come metodo per elaborare programmi di gestione della diversità specifici e personalizzati per diverse organizzazioni, nel rispetto del panorama normativo anti-discriminazione europeo e nazionale, ma sempre con un certo livello di autonomia.**

L'approccio alla gestione della diversità si concentra sulle organizzazioni, che possono essere imprese e industrie, organizzazioni no-profit e non governative, organizzazioni locali o transnazionali, dipartimenti di polizia e tribunali, istituzioni educative, istituzioni governative locali, regionali, nazionali e globali, sindacati, associazioni religiose, associazioni comunitarie, partiti politici ecc.

### 3.3 PARADIGMI DI GESTIONE DELLA DIVERSITÀ

Così come sono stati elaborati differenti modelli di integrazione per gestire la diversità etnica e culturale nelle società multietniche di oggi (vedi **Giorno 1**), sono stati formulati diversi paradigmi per gestire la diversità all'interno del luogo di lavoro. Brazzel (2003) definisce come segue alcuni dei principali paradigmi:

**Assimilazione:** l'organizzazione è chiara riguardo le norme per l'abbigliamento, lo stile, l'istruzione, come il lavoro dev'essere svolto e altri modi in cui è organizzata la forza lavoro. Ai dipendenti viene chiesto di seguire queste norme, assimilando lo stile e l'approccio dei leader. Thomas descrive questo approccio di assimilazione o melting pot come l'approccio di gestione della diversità tradizionale nella gestione del personale delle organizzazioni statunitensi (Thomas, 1990:7-15).

**Sostenere l'uniformità, proibire/scoraggiare le differenze:** Questo approccio è molto simile a quello

definito in precedenza come “assimilazione”. Lo scopo di tale gestione della diversità è di mantenere un’uniformità tramite politiche formali o informali. Gli altri, che non appartengono alla “giusta” razza, e che hanno genere, o background culturale o geografico diversi, vengono esclusi. Le differenze vengono accettate solo entro i limiti e i divieti posti dall’organizzazione.

**Conformità:** l’organizzazione si impegna a reclutare, assumere e mantenere al suo interno un sufficiente numero di donne, di persone con un diverso colore della pelle e persone di altri gruppi sotto-rappresentati nella sua forza lavoro, per agire in conformità con i requisiti morali e quelli stabiliti dalla legge legati alle pari opportunità e alle azioni positive.

**Apprezzer tutti:** l’organizzazione si impegna a trattare tutti allo stesso modo e incoraggia i dipendenti ad apprezzare tutti e ad andare d’accordo, a prescindere dalle differenze culturali. Vede tutti come individui e cerca di essere imparziale riguardo il colore della pelle, il genere, e in generale le differenze tra le persone; non esclude, quindi, le differenze ma non le riconosce/incoraggia.

**Accettare e celebrare le differenze:** l’organizzazione accetta, celebra e valorizza la diversità perché è positiva per l’attività imprenditoriale, fornisce vantaggi a livello competitivo, è fonte di creatività, innovazione e produttività. I dipendenti con differenti background culturali danno all’organizzazione la possibilità di servire meglio la clientela e creare dei mercati di nicchia che altrimenti non avrebbero potuto acquisire. L’organizzazione nota e viene incontro alle diverse richieste dei dipendenti riguardo: cibo, abbigliamento, religione, lingua, vacanze, equilibrio lavoro/vita familiare.

**Conoscenza organizzativa:** l’organizzazione fa leva sulla diversità, integrando ed interiorizzando le differenze tra i dipendenti, per sostenere le proprie conoscenze, la propria crescita ed efficacia. In questo caso, l’organizzazione è focalizzata sull’integrazione delle diverse prospettive culturali, modalità di lavoro e altre tipologie di diversità, piuttosto che sul concetto di differenziazione o di assimilazione, associati agli altri paradigmi.

**Giustizia Sociale:** l’organizzazione lavora per eliminare l’oppressione basata su razza, genere, orientamento sessuale ed altre differenze. Di solito razzismo, sessismo ed eterosessismo ecc., sono istituzionalizzati nelle politiche, programmi, norme dell’organizzazione, e agiscono come barriere che impediscono alle persone di svolgere il proprio lavoro al meglio. In questo contesto e per questo motivo, Elsie Cross definisce la gestione della diversità in termini di miglioramento dell’oppressione e conclude che se la gestione della diversità si concentra solamente sulle differenze, non affronta il vero problema dell’oppressione (Cross, 2000). Secondo il paradigma della giustizia sociale, dunque, i benefici della diversità non possono essere completamente realizzati finché non saranno eliminati i privilegi e i danni causati dall’oppressione.

Questi paradigmi non sono necessariamente da vedere come un continuum, ma sono interconnessi e possono essere contemporaneamente attuati in diverse aree dell’azienda.

### 3.4 GESTIONE DELLA DIVERSITÀ: UNA CULTURA FATTA DI VALORI E COMPETENZE

Com’è stato detto in precedenza, con gestione della diversità non si intende la valorizzazione della diversità in sé o semplicemente ai fini di aumentare la produttività (o di altri scopi economici), ma anche una questione di riconoscimento e di giustizia e, più in generale, implica l’imparare a vivere in maniera più armonica con diversi livelli di complessità (dati da diversi livelli di diversità). La **GIUSTIZIA** viene definita e usata in questo contesto sociale come modo per eliminare l’oppressione in un sistema di disuguaglianza, privilegio e, in ultima analisi, di violenza (attraverso razzismo, sessismo, classismo, eterosessismo, ecc.), dove tali forme oppressive sono istituzionalizzati nelle culture, nelle politiche e nelle pratiche della società e delle organizzazioni e sono interiorizzati nelle persone.

Oltre a questo valore fondamentale, Brazzel (2003) elenca una serie di ulteriori valori che sono rilevanti per la definizione della gestione della diversità, secondo i differenti autori e scuole di pensiero:

**Disciplina della gestione della diversità (definizione della gestione della diversità sul lavoro):** rispetto per le differenze personali, giustizia sociale, partecipazione, comunità, autenticità, compassione, azione pro-attiva e umiltà, efficacia e salute, formazione continua.

**Disciplina della diversità (Diversity Collegium, 2001). Valori globali:** giustizia ed equità, rispetto, amore/cura/empatia/compassione, responsabilità, famiglia/comunità/relazioni, integrità, onestà/verità, vita/venerazione/protezione, spiritualità, insegnamento/conoscenza, libertà. E **valori aziendali:** innovazione, mercato/clienti, qualità/produttività/redditività.

**Disciplina dell'organizzazione e sviluppo dei sistemi umani (Gellerman, Frankel e Ladenson, 1990):** vita e ricerca della felicità, libertà, responsabilità ed autocontrollo, giustizia, potenziale umano e responsabilizzazione, rispetto, dignità, integrità, valore e diritti fondamentali; autenticità, congruenza, onestà e apertura, comprensione e accettazione, flessibilità, cambiamento e proattività; insegnamento, sviluppo, crescita e trasformazione; atteggiamento positivo, fiducia, cooperazione-collaborazione, comunità e diversità; partecipazione, democrazia e processi decisionali appropriati, efficacia, efficienza e convergenza.

Il ruolo fondamentale di questi **VALORI** è collegato all'attuazione di una serie di **CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI** mirati ad elaborare una **CULTURA DELLA DIVERSITÀ**. Una cultura di cui si può fare esperienza ogni giorno, non soltanto tramite programmi o politiche mirate, e che può essere interiorizzata nei livelli più profondi di **DIVERSITÀ MULTIDIMENSIONALE** (vedi pag. 16 di questo curriculum formativo). Si tratta di spostarsi dalla **gestione del personale** alla **gestione consapevole della diversità dei lavoratori**.

Dedicarsi alla diversità del personale significa, quindi, decidere di impegnarsi in un cambiamento su due fronti:

1. Un **cambiamento culturale**, con lo scopo di riconoscere, rispettare e valorizzare l'esistenza della/e diversità tra i lavoratori;
2. Un **cambiamento organizzativo**, raggiungibile attraverso una risposta strategica ai differenti livelli di diversità che vengono gestiti attraverso interventi specifici, in quanto considerati rilevanti alle finalità dell'organizzazione (Ricco, 2007).

Se i valori sono la base fondamentale del cambiamento culturale ed organizzativo verso la diversità, c'è un chiaro interesse al voler sviluppare e promuovere una serie di mentalità, competenze e capacità molto precise tra i membri dell'organizzazione, in modo da attivare una serie di interventi specifici mirati a generare effetti a lungo termine, che possano apportare miglioramenti concreti ed essere replicati in diverse circostanze. Secondo Trickey (2004), queste mentalità, competenze e capacità sono le seguenti:

**1.1 Una mentalità multiculturale:** per essere efficaci quando si opera in un ambiente multiculturale (non solo con i colleghi di lavoro, ma anche con i clienti ed altre persone), è necessario che chi lavora nell'organizzazione abbia una certa 'apertura' mentale verso i comportamenti e la mentalità di coloro che hanno un differente background etnico e culturale. Tale apertura è costituita da cinque dimensioni: nuovo pensiero, accoglienza degli stranieri, accettazione, giudizio flessibile e valorizzazione delle differenze.

**1.1.1 Nuovo pensiero:** le persone che puntano sul "nuovo pensiero" tendenzialmente cercano di estendere la loro comprensione in campi nuovi e sconosciuti, che siano nuove lingue,

aree professionali, un diverso modo di affrontare i problemi, o come le persone di altre culture vedono il mondo attorno a loro. Queste persone solitamente hanno una spiccata curiosità che li porta a cercare notizie nuove e diversi punti di vista in questioni complesse.

**1.1.2 Accoglienza degli stranieri:** concentrarsi sull'accoglienza degli stranieri spesso dimostra un forte senso di curiosità nei confronti delle persone con diverse esperienze, percezioni e valori. Coloro che sono orientati verso l'accoglienza agli stranieri tendenzialmente amano conoscere e approfondire il vissuto di persone con diversi background. Di conseguenza, tendono ad avere una rete di conoscenze e di amicizie variegata e diversificata.

**1.1.3. Accettazione:** Le persone con alti livelli di accettazione non solo tollerano ma accettano positivamente dei comportamenti che sono diversi dai propri. In un contesto multiculturale, le persone aperte all'accettazione raramente si sentono minacciate o sono intolleranti nei confronti di approcci lavorativi che non corrispondono al loro personale senso del giusto.

**1.1.4. Giudizio flessibile:** Sviluppare un giudizio flessibile significa evitare di arrivare a conclusioni rapide e definitive riguardo le persone e le situazioni nuove che si incontrano. Le persone flessibili tendono a vedere i contatti iniziali con qualcuno come un'opportunità per "mettere il primo tassello del mosaico", piuttosto che per avere subito il quadro completo, pertanto hanno una visione molto più complessa della situazione/persona e sono maggiormente in grado di gestirla.

**1.1.5 Valorizzazione delle differenze:** le persone che valorizzano le differenze preferiscono lavorare con colleghi che provengono da diversi background, e sono sensibili alle diverse visioni del mondo. Sono desiderosi di esplorare diverse ipotesi e opinioni su come lavorare insieme in modo efficiente, e rispettano i valori, le opinioni e le priorità altrui anche quando sono diversi dalle proprie.

**1.2 Capacità e competenze multiculturali:** Le aree di competenza richieste per lavorare in un ambiente multiculturale si concentrano principalmente su specifici aspetti della comunicazione, quali: perspicacia, orientamento all'ascolto, trasparenza ed influenza.

**1.2.1 Perspicacia:** Si riferisce alle capacità comunicative, ovvero non solo la capacità di esprimere un concetto ma anche di capire il modo in cui l'interlocutore sta ricevendo l'informazione trasmessa. In un contesto multiculturale, le persone molto perspicaci capiscono che i loro atteggiamenti e comportamenti, nonostante per loro siano perfettamente normali, sono il prodotto di uno specifico background culturale, che può risultare strano e difficile da capire per i colleghi che sono arrivati da poco. È importante, quindi, sviluppare una particolare sensibilità verso le modalità in cui possono essere interpretate dai colleghi o dalle controparti di cultura diversa le varie forme di comunicazione e di comportamento.

**1.2.2. Orientamento all'ascolto:** Ascolto attivo significa non solo ascoltare con attenzione ma anche trovare modalità chiare ed esplicite di segnalare si sta ascoltando. Quando si notano delle potenziali incomprensioni (per esempio, tra due persone che non sono madrelingua in una determinata lingua) gli ascoltatori attivi chiariranno e negozieranno il significato finché non si arriverà alla comprensione reciproca.

**1.2.3 Trasparenza:** Comunicare informazioni e manifestare intenzioni in modo chiaro in un contesto multiculturale è una sfida particolare sia per chi è madrelingua sia per chi non lo è. Semplici messaggi comunicati con le migliori intenzioni spesso portano ad incomprensioni e anche alla mancanza di fiducia. Una competenza chiave è la trasparenza, al fine di minimizzare il rischio di fraintendimenti. In questo modo, non solo diventa fondamentale la chiarezza in

termini di contenuto e di forma di comunicazione, ma anche la concretezza dell'intenzione di ciò che si comunica.

**1.2.3. Influenza:** Una delle maggiori sfide di un ambiente diverso in termini etnici/culturali è fare in modo che gli altri vogliano imitare il nostro comportamento, nonostante gli ostacoli di natura linguistica e culturale che devono essere superati. Questo si riferisce in particolare ai leader dell'azienda ma non solo: è anche collegato a quei lavoratori che hanno nuove proposte per migliorare un certo processo o per attivare una specifica pratica. L'abilità di influenzare le persone include due dimensioni principali: creare buone relazioni e stili di leadership. Creare buone relazioni è l'abilità di creare un'intesa personale con i colleghi provenienti da altre culture, indipendentemente dalla loro posizione all'interno dell'azienda, mentre gli stili di leadership si riferiscono alla capacità di sintonizzarsi e adottare nuovi stili di comunicazione per coinvolgere gli altri (per esempio, stile di management verticale "dall'alto" o stile orizzontale consultativo).

*La decisione di intraprendere un **cambiamento culturale ed organizzativo** basato su valori comuni (come quelli descritti in precedenza) per promuovere precise mentalità, competenze e abilità multiculturali dev'essere **COMUNICATA** esplicitamente ed implicitamente attraverso la formazione, l'informazione e il coinvolgimento del personale a tutti i livelli, e anche attraverso la coerenza tra la strategia dichiarata e gli obiettivi e le decisioni applicate.* Il processo di cambiamento deve iniziare all'interno dell'azienda, in modo che le persone possano comprenderne il significato e l'importanza e volontariamente decidere di adottarlo e contribuire alla sua realizzazione. Quando il processo è già in corso, la comunicazione si può estendere anche al di fuori dell'azienda.

### 3.5 I PRINCIPI DI GESTIONE DELLA DIVERSITÀ E GLI INTERVENTI SPECIFICI PER LA DIVERSITÀ ETNICA E CULTURALE

Una volta compreso il significato essenziale, i valori e gli scopi più ampi della gestione della diversità, possiamo iniziare ad esaminare i modi corretti per elaborare, rendere effettivi e valutare interventi personalizzati. In questo modo, il **Manuale formativo per la gestione della diversità**, elaborato dalla Commissione all'interno della cornice del progetto VT/2006/009 "**Formazione contro la discriminazione e a favore di una corretta gestione della diversità**", propone **10 principi per la gestione della diversità** che sarebbe opportuno implementare:

- ⇒ **Principio 1:** Per evitare opposizioni su larga scala, la diversità va definita in un modo ampio ed inclusivo. La definizione deve far sì che per il personale sia ovvio che ognuno è incluso e che viene quindi considerata la diversità di tutti.
- ⇒ **Principio 2:** Per valorizzare la diversità, le organizzazioni devono prima assicurarsi di essere veramente diverse ad ogni livello – non solo nelle dimensioni secondarie, ma anche nelle dimensioni primarie della diversità.
- ⇒ **Principio 3:** Fare leva sulla diversità richiede un cambio fondamentale nella mentalità e nella cultura organizzativa così come anche cambiamenti nei sistemi e nelle prassi ordinarie di supporto a clienti e dipendenti.
- ⇒ **Principio 4:** Se implementati bene, i principi di gestione del cambiamento possono essere lo strumento più importante per l'applicazione della gestione della diversità.
- ⇒ **Principio 5:** Per far sì che l'applicazione della gestione della diversità sia il più possibile rapida ed efficace, nella pianificazione complessiva vanno tenute in considerazione le esigenze ed i bisogni di tutti gli stakeholders dell'organizzazione (datori di lavoro e lavoratori).
- ⇒ **Principio 6:** Una mentalità orientata verso la diversità è ciò che distingue facilitatori e manager efficaci da coloro che si limitano a parlare della necessità di un cambiamento.



- ⇒ **Principio 7:** Senza effettuare un grosso investimento in termini sia di tempo che di risorse umane, nessuna azienda può adottare in modo completo il paradigma della valorizzazione della diversità.
- ⇒ **Principio 8:** Affrontare forti reazioni negative richiede la costruzione di una rete di supporto tra coloro che sono pronti al cambiamento e la riduzione del coinvolgimento di coloro che invece vi fanno ancora resistenza.
- ⇒ **Principio 9:** E' essenziale che a questo punto si sviluppino argomenti strategici e finanziari per la valorizzazione della diversità, dal momento che elaborare un business case rafforza le possibilità di riuscita dell'adozione dei principi di gestione della diversità.
- ⇒ **Principio 10:** Mentre una formazione eccellente da sola non basta ad ottenere un cambiamento culturale, una formazione poco appropriata può danneggiare in modo considerevole gli sforzi di applicazione di strumenti di gestione della diversità.

Ma come vengono gestite concretamente le diversità? A dire il vero a questa domanda non è possibile dare una risposta univoca, poiché non c'è un metodo che sia migliore degli altri. Ci possono essere diverse modalità per rendere effettiva la gestione della diversità all'interno delle aziende, e ogni modalità va necessariamente adattata alla realtà specifica dell'azienda o dell'organizzazione. Ogni organizzazione, considerando le proprie caratteristiche e/o i principali obiettivi, la propria cultura organizzativa, la fase che sta attraversando, le risorse (economiche-finanziarie, umane, tecnologiche e temporali) che possiede e le pressioni a livello di diversità che subisce a livello esterno ed interno, definirà il proprio approccio alla gestione della diversità, tenendo presente tutti i concetti e le spiegazioni descritti in precedenza.

**Esempi concreti di interventi per la gestione della diversità etnica possono essere:** 1. *Processi di selezione giusti che si concentrino sui meriti delle persone e non sulle loro caratteristiche personali;* 2. *Formazione linguistica per i lavoratori migranti;* 3. *Creazione di ambienti di lavoro che siano più armoniosi, rispettosi e orientati verso le pari opportunità per tutti, per esempio con politiche anti-bullismo, orari flessibili basati sulle diverse festività culturali e la possibilità di lavorare da casa;* 4. *Elaborazione di procedure che trattino apertamente la gestione delle differenze e dei conflitti sul luogo di lavoro (es. possibilità di gestire le questioni tramite mediatore);* 5. *Formazione mirata ad accrescere la consapevolezza riguardo le questioni di diversità etnica, le competenze interculturali e i programmi di scambio;* 6. *Formazione mirata a migliorare la conoscenza del panorama normativo e le procedure giuridiche anti-discriminazione.*

Per capire quale sia il miglior metodo da adottare in uno specifico ambiente e il modo migliore di implementarlo, è necessaria un'analisi a 360 gradi che prenda in considerazione: 1. *Lo scopo;* 2. *La visione;* 3. *La struttura e le risorse;* 4. *L'attuale cultura organizzativa;* 5. *Gli obiettivi legati alla diversità che l'azienda vuole attuare.*

Per iniziare ad elaborare una proposta concreta, il **Manuale di formazione per la gestione della diversità** elaborato dalla Commissione Europea propone una serie di fasi da seguire:

**Fase 1:** creare un comitato di coordinamento orientato alla promozione della diversità, sufficientemente inclusivo, con membri di tutte le aree e in proporzione al numero di dipendenti/collaboratori all'interno dell'organizzazione.

**Fase 2:** costruire scenari futuri in termini di diversità, scegliendo le aree di business/organizzative dove migliorare l'atteggiamento dell'azienda nei confronti della diversità (es. insegnamento della lingua ai migranti, servizi alla clientela diversificati, formazione per la risoluzione dei conflitti per gestire differenze o problematiche di tipo culturale o altro, ecc.).

**Fase 3:** formulare una visione e una mission per l'azienda/organizzazione a partire dagli obiettivi per la



diversità definiti in precedenza. Questa fase dovrebbe coinvolgere sia i manager che i dipendenti, così come i principali stakeholder. Allo stesso modo, devono essere elaborati una strategia e degli obiettivi comuni per attuare la visione/mission.

**Fase 4:** stabilire un Diversity Audit mirato a valutare le condizioni attuali dell'azienda rispondendo a domande quali: Qual è l'atteggiamento del management e dei dipendenti verso la diversità? Qual è oggi la cultura aziendale? Quanto sono inclusivi processi e strutture? Che soluzioni possono essere incrementate per diventare più inclusivi e in quali aree? Il Diversity Audit viene condotto attraverso interviste personali, semi-strutturate, rivolte a tutti i gruppi di stakeholders e può essere affiancato da questionari standardizzati per esplorare gli atteggiamenti nei confronti della diversità. Il Diversity Audit può essere molto utile anche in momenti successivi, per valutare i risultati degli interventi messi in atto.

**Fase 5:** rendere effettive le iniziative per la diversità formulate in precedenza per tutti i membri dell'azienda/organizzazione; comunicare le fasi, i processi e i risultati principali in modo efficiente e tempestivo, sia internamente che esternamente. Le attività principali dovrebbero essere supervisionate dal comitato di coordinamento.

### 3.6 I PRINCIPALI BENEFICI DELLA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ E LE MAGGIORI DIFFICOLTÀ DA AFFRONTARE

Ci si potrebbe chiedere perché è necessario attivare dei programmi di gestione della diversità. Prima di tutto, ci sono delle difficoltà connesse alla diversità in sé, che possono essere migliorate attraverso provvedimenti specifici. Queste difficoltà possono essere, ad esempio:

- Frustrazione dovuta al fatto che le persone parlano diverse lingue al lavoro e marginalizzano coloro che non parlano la stessa lingua;
- Resistenza di alcuni collaboratori a lavorare con persone che appartengono a diversi gruppi etnici, razziali o culturali;
- Scarsità di interazione sociale tra membri di diversi gruppi;
- Difficoltà nel selezionare e mantenere in azienda persone appartenenti a gruppi di minoranza;
- Scoraggiamento dovuto alla percezione di favoritismi all'interno dell'ambiente di lavoro;
- Presenza insufficiente dei gruppi di minoranza alle riunioni dell'azienda o altri eventi.

In termini positivi alcuni dei benefici percepiti dall'attuazione delle misure per la gestione della diversità sono:

- Accesso a nuovi possibili candidati (una forza lavoro diversificata con più risorse culturali disponibili);
- Impegno all'uguaglianza, alla diversità e ai valori dell'azienda;
- Conoscenze complementari del panorama normativo anti-discriminazione a livello nazionale ed europeo;
- Miglioramento in efficienza e motivazione;
- Vantaggi competitivi (valorizzazione dell'innovazione e della creatività tra i lavoratori);
- Opportunità di marketing (potenziali nuovi clienti, nuovi mercati e un'immagine esterna e una reputazione del brand migliorata);
- Attuazione di nuove modalità per risolvere possibili conflitti interni, dovuti a differenze etniche e culturali e/o a casi di discriminazione per diversi motivi.

Tuttavia, è ugualmente importante considerare le principali difficoltà che possono essere incontrate in fase di elaborazione ed attuazione delle iniziative per la gestione della diversità e per adottare una cultura organizzativa orientata alla diversità; ad esempio:

- Difficoltà nel definire la diversità e le specifiche dimensioni della diversità che possono migliorare se gestite in modo efficiente;
- Pregiudizi cognitivi e persistenza di stereotipi;
- Favoritismi di gruppo;

- Barriere a livello di comunicazione;
- Mancanza di risorse umane, conoscenze e/o risorse economiche;
- Resistenza al cambiamento da parte dei manager e/o dei dipendenti o dei collaboratori;
- Incomprensioni interpersonali e conflitti, specialmente nelle prime fasi del processo.

### 3.7 GRUPPI CHE LAVORANO INSIEME PER UNA PROPOSTA COMUNE DI GESTIONE DELLA DIVERSITÀ

Alla fine della giornata, i partecipanti si scambieranno impressioni riguardo la gestione della diversità e lavoreranno nei gruppi formati in precedenza per creare una proposta comune di gestione della diversità. L'idea generale per questa giornata è di applicare i concetti che sono stati studiati durante il giorno, partendo dalle discussioni avute il giorno precedente (riconoscere le problematiche riguardo la diversità etnica e/o altre forme di diversità e situazioni di discriminazione, i bisogni e le opportunità per gestire la diversità esistente all'interno dell'azienda/sindacato/associazione civile, ecc.).

- Tutti i membri del gruppo dovranno identificare i **paradigmi per la gestione della diversità** che vengono applicati (anche in modo non esplicito) nelle loro organizzazioni, e, in base ai bisogni osservati, il tipo di paradigma che secondo loro dovrebbe essere considerato quando viene approvata una proposta di gestione della diversità (vedi p. 34-45). È importante ricordare che i differenti paradigmi sono interconnessi e possono essere applicati contemporaneamente in differenti settori dell'azienda.
- Dopo aver identificato i principali paradigmi che guideranno la proposta per la gestione della diversità che ogni gruppo vuole presentare, dovranno essere identificati i principali **VALORI** che questa proposta andrà a promuovere e/o rafforzare per creare (almeno inizialmente o parzialmente) un tipo di **CULTURA** orientata alla diversità all'interno dell'organizzazione. Nella stessa direzione, sarà importante identificare le principali attività effettive che saranno attivate (**CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO**).
- Le **AZIONI** e le **ATTIVITÀ** concretamente correlate alla **CULTURA DELLA DIVERSITÀ** promuoveranno l'acquisizione, il rafforzamento e l'applicabilità di specifiche **COMPETENZE**, il cui possesso potrebbe prevedere delle gratificazioni sia per i dipendenti sia per tutta l'organizzazione.
- I gruppi inizieranno ad immaginare uno schema con le **FASI** principali da seguire durante l'elaborazione, l'implementazione e la valutazione della proposta (possibili scenari, ruoli e azioni dei principali stakeholders coinvolti, la mission e la visione sulla diversità e gli strumenti per il Diversity Audit). Questo processo continuerà nel **QUARTO GIORNO** ma il lavoro svolto durante questa sessione sarà fondamentale per presentare la versione finale della proposta alla fine del **QUINTO GIORNO**.

Proponiamo alcuni video da vedere durante questa sessione:

TED TALK, *The surprising solution to workplace diversity* (La sorprendente soluzione per una diversità sul luogo di lavoro): <https://www.youtube.com/watch?v=mtUIRYXJ0vI>

TED TALK, *Practical Diversity: taking inclusion from theory to practice* (La diversità nella pratica: portare l'inclusione dalla teoria alla pratica): <https://www.youtube.com/watch?v=ExcDNly1DbI>

TED TALK, *Why cultural diversity matters* (L'importanza della diversità culturale): <https://www.youtube.com/watch?v=48RoRiOddRU>

## GIORNO 4. GESTIONE DELLA DIVERSITÀ NELLE PMI

### 4.1 PRESENTAZIONE DEL QUARTO GIORNO DI ATTIVITÀ E RISULTATI PREVISTI

Avendo ora una conoscenza specifica su cosa sia esattamente la gestione della diversità, questa giornata sarà dedicata alle PMI e su come la gestione della diversità può essere utile alle piccole e medie imprese. Verranno descritte le maggiori difficoltà che le PMI devono affrontare ma anche le maggiori opportunità che possono creare affrontando la tematica della diversità etnica e culturale. Restando in tema, i partecipanti approfondiranno la conoscenza della **Guida all'attuazione delle pratiche per la diversità nelle PMI** dell'Unione Europea e delle **Carte per la diversità** già in uso nei diversi Paesi partecipanti. Verranno descritti e discussi esempi di buone prassi di gestione della diversità in grandi aziende ed in PMI. Infine, i partecipanti continueranno a lavorare sui loro progetti di proposta per la gestione della diversità.

I principali risultati previsti per il quarto giorno sono: 1. Imparare a contestualizzare nelle PMI la conoscenza già acquisita sulla gestione della diversità; 2. Identificare le particolarità che caratterizzano le PMI e le principali opportunità e difficoltà che esse devono affrontare per rendere effettive le iniziative sulla gestione della diversità; 3. Imparare ad elaborare strategie concrete di gestione della diversità per le PMI e migliorare ulteriormente le competenze manageriali per renderle effettive; 4. Migliorare le competenze di comunicazione intersettoriale per coinvolgere tutti i possibili partner coinvolti nel processo per sostenere una cultura orientata alla diversità.

### 4.2 L'IMPORTANZA DELLA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ NELLE PMI

Un settore specifico che può trarre profitto dalla presenza di una forza lavoro diversificata è quello delle PMI, sia nel caso di dipendenti immigrati sia nel caso di imprenditori (titolari della PMI) immigrati. Ciò è particolarmente importante perché evidenzia le capacità e le possibilità che le persone con un diverso background etnico e culturale possono apportare nello sviluppare nuovi prodotti e servizi (es. ristoranti etnici, specifici servizi di estetica, nuove rotte di trasporto, tra gli altri); revitalizzando attività in declino (ad esempio mercati locali, sarti e calzolai), rivolgendosi a clienti immigrati e quindi scoprendo nuovi segmenti di mercato, e potenzialmente espandendo le attività economiche oltre i confini nazionali (Ambrosini, 2012; Morgan et. al., 2018).

Per comprendere il ruolo fondamentale delle PMI nell'economia europea e le potenzialità latenti del settore, si può far riferimento al lavoro dell'**EASME, l'Agenzia esecutiva per le piccole e le medie imprese** dell'Unione Europea e a i dati pubblicati nella **SME Performance Review della Commissione Europea**<sup>5</sup>. Secondo l'ultimo report del 2016-2017, le PMI danno lavoro a 93 milioni di persone, totalizzando il 67% dell'occupazione totale per il settore non finanziario nell'Europa 28, e generando il 57% del valore aggiunto per il settore non finanziario dell'Europa 28. Quasi tutte le PMI (93%) risultano essere micro-imprese con meno di 10 dipendenti. All'interno del settore non finanziario, le PMI svolgono un ruolo molto importante nell'ospitalità e nella ristorazione, nei servizi alle imprese e nell'edilizia: per ognuno di questi settori hanno fornito nel 2016 più dell'80% dell'occupazione dell'Europa 28. Il report annuale fornisce una sinossi del volume, della struttura e dell'importanza delle PMI per l'economia europea in generale, la possibilità di confrontare i diversi Paesi e una panoramica sulle prestazioni del passato (dal 2008) e quelle previste (fino al 2018).

Un'altra importante fonte di informazione è l'**Osservatorio sulle PMI della Commissione Europea**, fondato dalla Commissione Europea nel dicembre 1992. L'ultima indagine dell'Osservatorio è stata effettuata alla fine del 2006

<sup>5</sup> Per maggiori informazioni e dati specifici che verranno presentati durante la formazione per i cinque Paesi partecipanti al progetto MIGRAID: [https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review_en)

e includeva interviste a 16.339 PMI (in totale 17.283 imprese). I risultati hanno mostrato che, specialmente a causa della mancanza di conoscenza sui mercati stranieri, solo meno di una PMI su 10 ha riferito di avere un fatturato dovuto alle esportazioni (8%). A partire da questi dati, solo il 5% delle PMI europee hanno riportato di avere controllate o joint venture all'estero. Queste partnership estere, tuttavia, sembrano avere un impatto diretto sull'occupazione nei Paesi di origine delle PMI: il 49% delle PMI coinvolte hanno confermato che le loro partnership non hanno effetti sull'occupazione nel loro Paese, mentre il 18% ha riferito che l'occupazione è aumentata ed il 3% che è diminuita. Tuttavia, molti intervistati hanno segnalato che la competizione è aumentata nei loro rispettivi settori, e l'innovazione per produrre e commercializzare nuovi prodotti è una sfida, soprattutto a causa della mancanza di lavoratori qualificati. Alcuni di questi problemi vengono affrontati anche dalle imprese più grandi, che però hanno le risorse per attirare e mantenere il personale migliore e promuovere l'innovazione, mentre le PMI generalmente non possiedono tali risorse.

Attivare un programma focalizzato sulla diversità, può offrire alle PMI un approccio più efficace per attirare talenti appartenenti anche a minoranze, migliorando la competitività dell'impresa sul mercato grazie a maggiori e più diversificate competenze e maggiore innovazione. Un'agenda per la diversità può anche ampliare la potenziale clientela, espandendo l'abilità delle PMI a vendere più prodotti ad un maggior numero di clienti – fattore questo da non sottovalutare, soprattutto quando la forza lavoro è troppo ristretta perché ci possa essere molta diversità tra gli stessi dipendenti (**Diversity for Talent and Competitiveness Report – Report per la diversità per il talento e la competitività 2007-2013**).

Per riassumere, alcuni dei maggiori benefici derivanti dall'attuazione di un approccio di gestione della diversità nelle PMI sono: 1. Attirare, assumere e mantenere in azienda i talenti, specialmente immigrati e minoranze; 2. Ridurre l'assenteismo/la rotazione dei dipendenti, creando un ambiente di lavoro più enfatico, 3. Potenziare la creatività/l'innovazione; 4. Aumentare la fidelizzazione della clientela; 5. Ampliare gli accordi commerciali con i fornitori; 6. Accrescere il valore del brand; 7. Fornire visibilità e fiducia agli stakeholder; 9. Avere accesso a nuovi mercati; 10. Ottemperare alla normativa nazionale ed europea anti-discriminazione e 11. Prevenire i conflitti sul luogo di lavoro.

Alcune PMI suggeriscono, inoltre, che una politica per la diversità può aiutare il personale a sentirsi parte dell'azienda e quindi incrementare il senso di lealtà e devozione verso il proprio lavoro. Altre sottolineano che quando i dipendenti con molti anni di esperienza lavorano insieme ai nuovi dipendenti, condividendo le loro conoscenze e competenze, sono d'aiuto ai nuovi arrivati, che così si formano più velocemente. Le poche PMI che sono attive a livello internazionale possono comprendere meglio la maggiore diversità dei clienti, incrementando l'opportunità di accedere a nuovi mercati. In generale, la diversità è stata riconosciuta come un aiuto a creare un brand rispettabile e socialmente responsabile anche per le PMI.

D'altro canto, tuttavia, ci sono una serie di condizioni molto particolari che caratterizzano le PMI e che sono percepite come difficoltà nell'attivazione di strategie per la gestione della diversità e di cambiamenti organizzativi in generale, quindi:

- Impiegano una forza lavoro minore (una media di 6.8 dipendenti), inclusi, spesso, membri della famiglia;
- Tendenzialmente non hanno, o hanno solo in modo limitato, processi di gestione delle risorse umane, il che significa anche mancanza di tempo per implementare delle politiche efficienti ed integrate sulla diversità;
- Hanno preoccupazioni di carattere operativo più urgenti e spesso hanno paura di impegnarsi nella diversità perché ritengono le politiche per la gestione della diversità troppo onerose o anche logisticamente e strategicamente faticose da implementare;
- Si caratterizzano spesso per l'insicurezza economica, ciò significa che si devono occupare di problemi di carattere operativo più urgenti, legati alla sopravvivenza stessa dell'azienda, rispetto alla necessità di avere una forza lavoro diversificata;
- Spesso si scoraggiano dato l'impegno che viene richiesto. La gestione della diversità per le PMI viene

ritenuta troppo onerosa, sia dal lato teorico che da quello pratico.

Le limitate dimensioni delle PMI possono sembrare un ostacolo a renderle più diversificate a livello culturale; tuttavia, sono proprio le dimensioni limitate che permettono loro di essere più flessibili e implementare in breve tempo uno specifico cambiamento o nuovo processo. Inoltre, al giorno d'oggi è possibile accedere a formazione (gratuita e non) da diversi partner sociali come le agenzie europee, sindacati, associazioni di categoria, istituzioni accademiche, e a bandi pubblici e privati per ricevere fondi in favore di progetti sulla diversità. Infine, le multinazionali e le grandi aziende, che hanno molta più esperienza a livello di diversità, sono tendenzialmente disponibili a condividere le loro esperienze, insegnamenti e buone pratiche con le PMI proattive.

### 4.3 COME COSTRUIRE UNA STRATEGIA PER LA DIVERSITÀ ETNICA NELLE PMI

Subito dopo l'ultimo sondaggio dell'Osservatorio, nel 2008 la Commissione ha finanziato uno studio per capire cosa significhi "diversità" per le PMI. Questo studio all'epoca ha coinvolto i 27 membri dell'UE e comprendeva questionari ed interviste a titolari/manager di PMI di tutte le grandezze e di tutti i settori. Alcuni dei risultati principali hanno rilevato che la maggior parte dei titolari delle PMI non riconoscono il linguaggio usato dalle organizzazioni governative per descrivere l'idea di diversità, e, tuttavia, fanno già molte cose collegate effettivamente all'idea di diversità, come – ad esempio – la flessibilità sull'orario di lavoro, per promuovere la produttività.

Per poter fornire un riferimento alle iniziative correnti e promuovere la creazione e l'implementazione di nuove buone prassi, sono state delineate delle linee guida specifiche per le PMI attraverso il documento **"Diversità sul lavoro: 8 tappe per le PMI"**<sup>6</sup>:

1. **Pensare all'azienda:** l'imprenditore pensi alla sua azienda – i suoi punti di forza, le sue debolezze, i suoi problemi e le sue necessità – tenendo in considerazione: • Forza lavoro • Assunzioni • Formazione • Comunicazione • Stile manageriale • Clientela • Normativa a tutela dei lavoratori e la legge. Stabilisca degli obiettivi (es. migliorare la soddisfazione del cliente) e definisca i passi da compiere. Non c'è bisogno di iniziare con strategie grandi e complesse ma anche con azioni piccole.
2. **Ricerca un bacino di talenti diversificato:** una delle preoccupazioni principali delle PMI riguarda la selezione del personale, sia in termini di non riuscire a trovare personale sia in termini di rischiare di assumere la persona sbagliata. L'insuccesso delle selezioni nelle PMI è dovuto al fatto che gli imprenditori spesso si affidano al 'passaparola' ed effettuano le selezioni del personale basandosi sull' "impressione" avuta dalla persona (l'istinto) più che su un preciso approccio metodologico.
3. **Acquisire nuovi clienti ed esplorare nuovi mercati:** per raggiungere una clientela più diversificata c'è bisogno di diversità a livello di personale, o almeno della comprensione di quanto la clientela stessa possa essere diversificata. La diversità può essere in termini di età, genere, religione, etnicità, orientamento sessuale o abilità e comporta la necessità di comprendere le motivazioni e gli stili mutevoli del segmento di mercato di riferimento.
4. **Pianificare l'azienda basandosi sulla domanda:** significa essenzialmente mettere le esigenze dei clienti davanti alla pianificazione aziendale.

<sup>6</sup> Per maggiori informazioni consultare anche: "Turning Diversity Into Talent and Competitiveness for SMEs". *European Community Programme for Employment and Social Solidarity (2007-2013)*.



5. **Migliorare la comunicazione con i dipendenti:** le ricerche mostrano che mentre molte PMI (e in particolare le micro imprese) traggono benefici da un approccio informale e flessibile nella gestione del personale, questa atmosfera informale può essere un problema per il personale che (per vari motivi) non viene coinvolto e quindi viene escluso.
6. **Migliorare la propria immagine e reputazione:** utilizzare l'impegno dell'azienda alla "diversità" (imprenditore attento, sensibile alle esigenze della clientela e del proprio personale) come strumento di lavoro per migliorarne la produttività e reputazione (in particolare nei confronti delle aziende più grandi e del settore pubblico).
7. **Valutare ciò che si è fatto:** come tutto ciò che ha un impatto sull'azienda, è importante riflettere anche sull'impatto che la gestione della diversità ha sull'impresa, in termini di costi e benefici (tempo, impegno e risorse).
8. **Chiedere aiuto e supporto:** per avere dei consigli utili gli imprenditori spesso fanno riferimento al loro commercialista, consulente finanziario, avvocato o collaboratore stretto. Tuttavia ci sono molti enti pubblici e privati che offrono supporto professionale, la maggior parte gratuitamente, o con tariffe contenute se si richiedono consulenze private. Ad esempio: i comuni, le associazioni dei commercianti, le camere di commercio, network di imprenditori, sindacati e associazioni di professionisti sono fonti di informazioni molto utili.

#### IL RUOLO DELLE PARTI SOCIALI NEL PROMUOVERE LA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ ETNICA E L'INTEGRAZIONE DEI MIGRANTI

È a questo punto che il ruolo delle parti sociali, quali sindacati, associazioni degli imprenditori, reti professionali e associazioni civiche, tra gli altri, diventa fondamentale come supporto esterno alle PMI per la promozione delle pratiche per la diversità, la lotta contro la discriminazione, e la facilitazione dell'integrazione degli immigrati nel mercato del lavoro. Le risposte di questi partner possono variare dall'assistenza legale, in particolare per gli immigrati (regolari e irregolari), alla formazione in differenti settori.

Per esempio, durante lo studio **"The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace" - 2005 ("Lo studio di sostenibilità della Diversità: buone prassi sul luogo di lavoro")** commissionato dalla Commissione Europea, è stato segnalato che il ruolo di questi intermediari nella promozione della diversità nelle PMI è tendenzialmente legato alla fornitura di informazioni e al supporto sulle modalità per selezionare la persona giusta per una specifica posizione lavorativa, o altre questioni legate alla gestione delle risorse umane. Un altro tipo di supporto può essere dato fornendo guide, brochure, e altro materiale informativo riguardo la normativa del lavoro, le problematiche legate alla diversità, mediazione e negoziazione soprattutto con i lavoratori immigrati, le opportunità di rete, e, in misura minore, il supporto finanziario per rendere effettive le strategie per la diversità e i diversity awards.

Tuttavia, entrando nel dettaglio, le risposte delle parti sociali si differenziano molto da paese in paese, come è stato dimostrato dalla ricerca empirica intrapresa dal progetto MIGRAID, dove le risposte in Paesi come la Danimarca e la Francia sono chiaramente molto diverse da quelle date ad esempio in Cipro o in Grecia.

In Danimarca i sindacati, le associazioni degli imprenditori e le autorità pubbliche locali sono coinvolti nella pianificazione del processo di integrazione per immigrati e rifugiati, che si svolge attraverso incontri dove i rappresentanti di tutti i settori cercano di identificare insieme gli ostacoli e definire le soluzioni che facilitino il processo d'integrazione stesso. Le parti sociali promuovono anche la diversità sul posto di lavoro, sostenendo l'idea che la diversità culturale crea un ambiente di lavoro migliore, più



attraente e dinamico.

In Francia, ad esempio, i quattro maggiori sindacati sono impegnati nel promuovere la solidarietà con i lavoratori stranieri, a livello legale difendendo i diritti acquisiti, e a livello sociale al fine di evitare l'esclusione e lo sfruttamento. Tali associazioni creano partnership con i centri per l'impiego pubblici, con gli enti per la formazione permanente e con le imprese, e sono coinvolte a diversi livelli e in varie misure sul tema dell'integrazione. Le misure vengono implementate tramite comitati tecnici, aumentando la consapevolezza degli attori coinvolti, fornendo interpreti e formazione linguistica in francese per gli immigrati e i rifugiati ed offrendo supporto nella ricerca di un impiego tramite, ad esempio: valutazione, costruzione di un piano professionale, tecniche di ricerca del lavoro, preparazione ai colloqui e agli incontri con i datori di lavoro ecc. Sono attivi inoltre in centri di formazione professionale e linguistica che forniscono corsi di orientamento e formazione. Infine, hanno sviluppato una rete di supporto all'interno del posto di lavoro: accompagnano i migranti lungo il processo di firma del contratto, agendo come intermediari con l'imprenditore. Inoltre, la rete di aziende e organizzazioni firmatarie della Carta per la Diversità sono tra le più attive nella promozione delle pratiche per la diversità all'interno del posto di lavoro.

Diverso, invece, è il caso della Grecia e, soprattutto, di Cipro. In entrambi i paesi, i sindacati hanno intrapreso importanti iniziative per la promozione della diversità, l'integrazione dei migranti e la lotta alla discriminazione. Specialmente in Grecia, i programmi di formazione e consulenza promossi dalle parti sociali sono la misura più importante attivata per sostenere i lavoratori migranti. A livello di patrocinio e processi politici, le parti sociali sono coinvolte in istituzioni come la Commissione Economica e Sociale (OKE) e la Commissione Nazionale per i Diritti Umani (EEDA). Il loro coinvolgimento ha contribuito concretamente alla creazione di un clima di dialogo sociale, e di una chiara condanna del razzismo e della discriminazione sul luogo di lavoro dei migranti e, più recentemente, dei rifugiati, facendo chiari riferimenti ai più recenti contratti collettivi nazionali. A Cipro la situazione è più complessa: non è presente un piano d'azione nazionale per l'integrazione degli immigrati, le risorse sono limitate, e il ruolo dei sindacati e delle organizzazioni civiche risulta semplicemente un lavoro di consulenza senza il supporto dei datori di lavoro e delle istituzioni locali/nazionali. In termini di promozione della diversità all'interno delle PMI, la partecipazione delle parti sociali può sensibilmente migliorare. Il report della piattaforma europea delle Carte della Diversità (che verrà spiegato nella sezione successiva) indica, per esempio, la mancanza di interesse delle aziende e delle organizzazioni cipriote ad unirsi alla piattaforma. Questa mancanza di interesse non è irrilevante, considerando il flusso migratorio presente nel Paese e la mancanza di volontà a livello politico nel combattere in modo deciso la discriminazione ed il razzismo. Sembra che anche in Grecia la gestione della diversità nelle aziende e nelle organizzazioni non sia una priorità, anche se alcune grandi aziende hanno adottato delle carte per la diversità di loro iniziativa. La crisi economica degli ultimi anni ha colpito duramente entrambi i Paesi, sia Cipro che Grecia, e una conseguenza è stata non solo la nascita di movimenti di estrema destra nazionalisti e razzisti, ma anche l'accantonamento della regolamentazione delle questioni sociali, comprese quelle legate alla diversità e alla sua gestione.

#### 4.4 CARTE PER LA DIVERSITÀ

Proseguendo sul tema di dove ricevere supporto al di fuori della propria azienda/organizzazione, è necessario nominare una delle più importanti iniziative a livello europeo in materia di diversità. Le **Carte per la Diversità** sono iniziative volontarie volte ad incoraggiare le aziende private e gli enti pubblici ad adottare pratiche per sviluppare il potenziale della diversità, in termini di razza, origine etnica, orientamento sessuale, genere, età, disabilità e/o religione, sottolineandone i benefici. Firmare una Carta per la Diversità è un importante punto di partenza per le aziende che vogliono impegnarsi in tale campo, fornendo una base per sviluppare politiche prendendo spunto da iniziative preesistenti: uno

dei principali scopi di queste Carte è, infatti, la promozione e la diffusione costante di una maggiore sensibilizzazione verso la diversità, così come l'offerta di servizi di formazione e consulenza.

Dal 2005, sono state firmate sette Carte per la Diversità in Europa, che supportano e promuovono buone prassi per la gestione della diversità in migliaia di multinazionali, PMI ed enti pubblici. Queste Carte per la Diversità si basano sul principio che la gestione della diversità, resa effettiva attraverso il rispetto e il riconoscimento della diversità dei lavoratori, sia un indicatore strategico di buone prestazioni. Le Carte per la Diversità, operando a livello nazionale ed essendo finanziate da organizzazioni pubbliche e private, forniscono inoltre un "marchio" (un brand) che indica impegno verso le problematiche relative alla gestione della diversità, e possono essere molto rilevanti per la reputazione dell'azienda.

Nel 2010 le Carte per la Diversità europee sono state raccolte per creare una piattaforma finanziata dalla Commissione Europea nell'ambito del progetto *"Supporto alle iniziative volontarie per la promozione della gestione della diversità nel mondo del lavoro in Europa"*<sup>7</sup>. Una migliore conoscenza delle Carte per la Diversità presenti nel proprio Paese può diventare un'importante fonte di informazioni per conoscere le iniziative dei partecipanti, ed un modo produttivo per essere parte di una rete che si impegna concretamente a promuovere la diversità come strategia di business.

#### Danimarca

La Carta per la Diversità danese è il documento che unisce varie Carte locali e regionali in Danimarca. La Carta per la Diversità di Copenaghen è stata varata nel 2011 e ha raggiunto le 500 firme in meno di due anni. Nel 2014 l'esperienza di Copenaghen si è estesa alla seconda e alla terza città della Danimarca, Aarhus e Odense, che hanno creato le proprie Carte per la diversità con un totale di 640 firme. Per maggiori informazioni: [www.mangfoldighedsskarter.dk/](http://www.mangfoldighedsskarter.dk/)

#### Francia

La Carta per la Diversità francese, varata il 22 ottobre 2004, è stato il primo documento di questo tipo ad essere firmato in Europa, aprendo la strada a molte altre iniziative dello stesso calibro. La Carta è stata sostenuta da grandi organizzazioni, reti aziendali ed agenzie governative, e si concentra sull'aumentare la consapevolezza della diversità nelle PMI e nelle micro-imprese. I creatori della Carta sono stati Claude Bébéar, Amministratore Delegato di AXA, e Yazid Sabeg, Presidente del consiglio di Amministrazione di SII. Per maggiori informazioni: [www.charte-diversite.com](http://www.charte-diversite.com)

#### Italia

La Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro è stata varata il 5 ottobre 2009 dopo l'iniziativa della Fondazione Sodalitas con il supporto attivo dell'Ufficio della Consigliera Nazionale di Parità e del Consiglio nazionale per le Pari Opportunità. Il comitato direttivo unisce altre linee guida etiche per la famiglia (AIDAF), le donne (AIDDA), i cristiani (UCID) e le cooperative (etica per la stampa). L'iniziativa è stata supportata dall'allora Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, Maurizio Sacconi, e l'allora Ministro per le Pari Opportunità, Mara Carfagna. Per maggiori informazioni: [www.cartapariopportunita.it](http://www.cartapariopportunita.it)

### 4.5 CASI POSITIVI DI PROMOZIONE DELLA DIVERSITÀ ETNICA NELLE PMI E IN ALTRI PARTNER SOCIALI

Sono stati osservati casi molto positivi di gestione della diversità etnica (ed altre iniziative riguardo la diversità) nelle grandi società ed aziende. L'implementazione di queste iniziative sono agevolate da molte caratteristiche peculiari di queste aziende, come ad esempio la loro stessa grandezza, le attività

<sup>7</sup> Per maggiori informazioni sulla piattaforma: [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters_en)

e le trattative internazionali, la varietà dei mercati dove svolgono le loro attività e la varietà di prodotti e servizi offerti, la complessità dei loro dipartimenti di risorse umane (che in molti casi comprendono un dipartimento per la mobilità globale), la quantità di risorse umane ed economiche che possono investire in attività collegate alla diversità.

Nonostante sia difficile per le PMI replicare queste strategie o anche solo singole iniziative applicate in queste realtà di business, senza dubbio forniscono dei buoni esempi, informazioni importanti e, in molti casi, tali grandi aziende sono disponibili a fornire un supporto diretto alle piccole aziende che siano interessate a sviluppare un percorso verso la gestione della diversità. Alcuni casi studio si possono trovare in Coccozza & Cimaglia (2010):

- **Kodak Corporate** ha promosso una formazione online sul tema della diversità in generale e in particolare sulla prevenzione delle molestie per tutti i dipendenti: <https://www.kodak.com/IT/it/corp/aboutus/careers/diversity/default.htm>
- **Deutsche Bank** ha attivato il Programma di Diversità Interculturale: un supporto concreto per l'inserimento degli stranieri arrivati in Germania da vari Paesi dove esistono sedi del gruppo Deutsche Bank Group: <https://www.db.com/cr/en/our-people/diversity--management.htm>
- **Ikea** ha sviluppato un percorso per valorizzare la diversità in modo da stimolare la riflessione sugli ostacoli che possono emergere nella gestione e nell'implementazione delle politiche per la gestione della diversità. Con il progetto "Pluralità" (Sesto Fiorentino, Italia) l'azienda ha deciso di esaltare l'eterogeneità della forza lavoro come fulcro dal quale far partire il cambiamento delle dinamiche e stimolare la creatività dei dipendenti. Nel perseguire questo obiettivo, a livello manageriale le politiche dell'azienda sono state orientate verso una gestione delle risorse umane basata sull'inserimento di una forza lavoro composta secondo la composizione della popolazione del Paese dove si trova il negozio, attivando quindi i processi di integrazione interculturale tra dipendenti nativi e stranieri: [:https://www.ikea.com/ms/it\\_IT/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html](https://www.ikea.com/ms/it_IT/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html) e <https://www.tesionline.it/default/tesi.asp?id=9103>
- **Accenture** ha sviluppato una strategia completa di gestione della diversità. In particolare, l'azienda ha creato un programma chiamato "Miglior posto di lavoro per le donne", che mira a promuovere, riconoscere e valorizzare l'approccio femminile al lavoro e la "differenza di genere" in termini di cultura, competenze, stile di leadership e ad evidenziare come le risorse diverse generino concretamente valore aggiunto per le persone e le organizzazioni. Inoltre, l'azienda ha creato un programma di tutoraggio per gli studenti universitari appartenenti alle minoranze, chiamato "Impegno a valorizzare studenti di successo". Oltretutto, l'azienda è molto impegnata a formare i suoi dipendenti (molti dipendenti Accenture hanno seguito corsi di formazione al Q Center, nei dintorni di Chicago, oppure in uno dei centri regionali vicino Londra e Kuala Lumpur). In tali località, dipendenti da tutto il mondo hanno l'opportunità di incontrarsi e imparare gli uni dagli altri, cooperare e creare collaborazioni professionali. Queste formazioni continuano poi online con più di 20.000 corsi disponibili in rete, in aula virtuale, e altre risorse formative per soddisfare ogni esigenza: <https://www.accenture.com/us-en/company-diversity>

È anche possibile trovare esempi positivi di gestione della diversità tra le associazioni degli imprenditori, i sindacati ed altri tipi di partner sociali, per esempio:

**AHEAD, Accompanying handicraft entrepreneurs against discrimination. Confartigianato. Roma, Italia:** Insieme ad altri attori e coinvolgendo i beneficiari diretti (immigrati), questa iniziativa molto ambiziosa si concentra su fornire alle PMI gli strumenti adeguati per promuovere un cambiamento culturale così che si possano evitare comportamenti o atteggiamenti discriminatori. Tramite una strategia integrata, la partnership ha portato avanti le seguenti attività: 1. Interviste dirette con un campione di lavoratori immigrati; 2. Programma di formazione per gli impiegati sui bisogni e le necessità degli immigrati che sono già inseriti nel mercato del lavoro e per coloro che desiderano mettersi in proprio; 3. Campagne informative con la distribuzione di materiale in varie lingue riguardo le

opportunità per gli immigrati che vogliono diventare imprenditori; 4. Elaborazione di codici di condotta; 5. Creazione di uno sportello informativo in collaborazione tra Confartigianato e UniCredit per lo sviluppo dell'imprenditorialità degli immigrati; 6. Attività pubblicitarie, incluse conferenze di apertura e chiusura, manuali contro la discriminazione e per la diffusione di buone prassi; 7. Attività di formazione per 42 manager e dipendenti. Per maggiori informazioni: <http://www.immigrazione.confartigianato.it>

**Forum “Égalité des chances”. Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises – CGPME, Francia:** Questa campagna ha coinvolto media, eventi pubblici e formazione nelle imprese per promuovere la sensibilizzazione alla diversità, combattere gli stereotipi ed aumentare l'occupazione. L'iniziativa “Egalité de chances” fa parte del “Tour de France de la Diversité” e ha messo in contatto le aziende con persone provenienti da aree con alta disoccupazione e che affrontano gravi difficoltà nell'entrare nel mercato del lavoro/trovare una prima occupazione. Uno dei principali obiettivi dell'iniziativa è stato animare un dibattito sottolineando i vantaggi per le aziende a rendere la diversità uno dei pilastri della loro organizzazione. Per maggiori informazioni: <http://www.annemasse.fr/Economie/Emploi-et-egalite-des-chances/Forums-de- l-Emploi/FORUM-DE-L-EMPLOI-ET-DE-L-EGALITE-DES-CHANCES-DU-MERCREDI-25-AVRIL-2018>

**Proexport – Associazione dei produttori e degli esportatori di frutta e verdure nella regione spagnola di Murcia:** I partner di tale iniziativa hanno deciso di sostenere e riconoscere gli sforzi dei propri lavoratori, di 104 nazionalità diverse, attraverso la produzione e la pubblicazione di un libro di ricette internazionali intitolato: “Sowing flavours”. In collaborazione con ONG e il consiglio comunale di Torre Pacheco, la raccolta delle ricette dei lavoratori è stata organizzata per riflettere sulla diversità culturale delle campagne della Murcia e per fornire ai lettori i migliori consigli per trasformare la cucina di ogni casa in un melting pot di culture. Per maggiori informazioni: [www.proexport.es](http://www.proexport.es)

Diversi esempi possono essere trovati tra le PMI e tra le aziende che hanno iniziato come PMI:

**Agromartín, Huelva, Spagna:** questa azienda agricola è nata negli anni 70 come PMI ed è un buon esempio di come la gestione della diversità ha migliorato la diversità all'interno dell'azienda e la capacità di raggiungere diversi mercati stranieri. Avendo una parte dei dipendenti di origine straniera, l'azienda si è semplicemente impegnata nell'informarsi delle caratteristiche dei lavoratori, nel conoscere e la loro situazione personale, ad esempio celebrando le buone notizie e i compleanni con feste, ecc; in tal modo ha generato un ambiente di lavoro positivo, sopperendo alla solitudine che molti lavoratori sentono, essendo lontani dal loro Paese e dalla loro famiglia. Un ambiente di lavoro positivo produce una forza lavoro più fidelizzata e ciò aumenta la produttività. Per maggiori informazioni: [www.agromartin.com/](http://www.agromartin.com/)

**Convers Télémarketing, Nizza, Francia:** Si tratta di un call-centre dove lavorano 160 persone. Convers Télémarketing ha diverse particolarità: in primo luogo è specializzata in mercati di nicchia ad alto valore aggiunto (si tratta di campagne di telemarketing interaziendale). In secondo luogo, la sua forza lavoro è insolitamente diversificata e stabile (con un turnover basso). Attrarre e mantenere dipendenti con un forte profilo intellettuale, indipendentemente dalla loro origine etnica, disposti ad orari di lavoro atipici e a forti responsabilità al di fuori del lavoro, è stato possibile grazie alle diverse particolarità di Convers Télémarketing. La prima particolarità, ad esempio, è che Convers Télémarketing offre orari di lavoro flessibili. Flexitime è un nuovo tipo di contratto lavorativo dove sono i dipendenti a scegliere quando lavorare, e quante ore lavorare giornalmente, settimanalmente o mensilmente per arrivare a svolgere il proprio lavoro. Presso Convers Télémarketing, i dipendenti possono scegliere tra 20, 25, 30 o 35 ore settimanali secondo le loro necessità. Per maggiori informazioni: <https://www.societe.com/societe/convers-telemarketing-420018178.html>

#### 4.6 GRUPPI CHE LAVORANO INSIEME VERSO UNA PROPOSTA COMUNE DI GESTIONE DELLA DIVERSITÀ

Nell'ultima parte del **QUARTO giorno**, seguendo il lavoro di gruppo già iniziato nel **secondo** e nel **terzo** giorno, ai partecipanti verrà chiesto di indentificare esattamente i **benefici e le difficoltà** relative all'implementazione delle loro proposte di gestione della diversità nei contesti organizzativi che avevano scelto. Inoltre, dovranno identificare le modalità più efficienti per **coinvolgere diverse parti sociali rilevanti**, che possano lavorare insieme per rendere effettiva la loro proposta, e svilupperanno una breve **strategia di comunicazione** per promuovere la partecipazione attiva di questi stakeholder.

In questa giornata i partecipanti completeranno l'analisi dei loro casi di studio e aggiungeranno alle loro proposte iniziative concrete, secondo le linee guida proposte da "**Diversità al lavoro. Una guida per le PMI**" (pagine 44 e 45 di questo manuale formativo). Infine, verrà loro chiesto di compilare una **Diversity Checklist** come ulteriore punto di riferimento (vedere il manuale "Turning Diversity into Talent and Competitiveness in SMEs" – "*Trasformare la Diversità in Talento e Competitività nelle PMI*" pagine 55 e 56, che può essere scaricato dal sito della Commissione Europea: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1703&langId=en>); e lavoreranno sul formato della **Presentazione Finale** delle loro proposte, che saranno presentate durante l'ultimo giorno di formazione.

## GIORNO 5. RISOLUZIONE DI CONFLITTI SUL POSTO DI LAVORO – PRASSI

### 5.1 PRESENTAZIONE DEL QUINTO GIORNO DI ATTIVITÀ E RISULTATI PREVISTI

In questa giornata finale, i partecipanti approfondiranno la conoscenza di un argomento molto importante per la gestione della diversità, ovvero la risoluzione dei conflitti nel luogo di lavoro. Durante il **secondo giorno** di formazione, sono stati descritti sia alcuni degli esiti negativi di una mala gestione o non gestione della diversità, come ad esempio stereotipi e discriminazione, sia il panorama normativo europeo e nazionale elaborato per regolare i rapporti tra datori di lavoro e dipendenti su tale materia. Tuttavia, ci sono anche una serie di esperienze “negative”, sempre legate ad una cattiva o non esistente gestione della diversità, che si possono verificare quotidianamente sul luogo di lavoro, come incomprensioni, divergenze, interessi contrastanti ecc., che però devono essere comprese e gestiti per favorire una migliore e “positiva” esperienza quotidiana della diversità. I partecipanti impareranno, quindi, alcuni dei principali approcci ed acquisiranno competenze/capacità che possono essere utili per risolvere i conflitti sul luogo di lavoro. Inoltre, riceveranno una formazione strutturata in modo tale da poter poi diventare loro stessi formatori nelle loro organizzazioni sui contenuti che hanno assimilato durante la settimana. A conclusione della giornata, i gruppi dei partecipanti presenteranno le loro rispettive proposte per la gestione della diversità.

I principali risultati previsti sono: 1. Familiarizzare con i principali concetti e con il panorama di riferimento riguardo la “risoluzione dei conflitti”; 2. Sviluppare competenze di ascolto attivo verso persone diverse e un atteggiamento più empatico al fine di meglio comprendere i problemi altrui; 3. Favorire l’occupazione in modo proattivo, cercando soluzioni condivise che possano aumentare la produttività dei datori di lavoro e dei dipendenti e, quindi, la competitività aziendale; 4. Acquisire gli strumenti fondamentali per sviluppare una formazione di una giornata sulla “gestione della diversità” nelle proprie organizzazioni.

### 5.2 RISOLUZIONE DEI CONFLITTI SUL POSTO DI LAVORO

Secondo il dizionario Cambridge, la definizione elementare di conflitto è: *“un disaccordo attivo tra persone con opinioni o principi contrapposti”*. Conflitti come, ad esempio, i disaccordi possono accadere in ogni momento, essendo parte dell’interazione tra persone. La tipologia di conflitto e la sua gravità possono variare sia nel contenuto sia nel grado di serietà, tuttavia è impossibile evitarli completamente. A dire il vero, il conflitto in sé non è necessariamente una cosa negativa: se gestito in modo costruttivo, può aiutare le persone a battersi per i propri diritti, evolversi ed imparare a lavorare insieme per raggiungere una soluzione che sia soddisfacente per tutti. Al contrario, quando viene mal gestito, può causare rabbia, dolore, divisione e problemi ancora più seri.

Se è impossibile evitare completamente il conflitto, le possibilità di farne esperienza sono tendenzialmente più alte in contesti sociali complessi, quando sono in gioco diversità significative. Specialmente per questo motivo, parlare di risoluzione dei conflitti diventa fondamentale in ambienti di lavoro multiculturali, nei quali non accadono soltanto le “regolari” divergenze lavorative ma anche divergenze legate a diversità di lingue, visioni del mondo, stili di vita e valori.

La **RISOLUZIONE DEI CONFLITTI** è il processo per cui due o più parti coinvolte in un disaccordo, disputa o dibattito, giungono ad una soluzione che lo risolva. Comprende una serie di fasi, attori, modelli e approcci che possono dipendere dal tipo di confronto in questione e dal contesto sociale e culturale. Ci sono, tuttavia, alcune azioni e competenze personali di base che possono essere molto utili quando si tratta di risolvere un conflitto (indipendentemente dalla sua natura), come, ad esempio, una mentalità aperta in grado di analizzare i diversi punti di vista e prospettive coinvolti, l’essere empatici, ascoltare con attenzione, e comunicare chiaramente con tutte le parti coinvolte.



Le cause del conflitto possono essere molte, a seconda della situazione e del contesto specifico, ma alcune delle più comuni comprendono:

- Differenze personali, quali valori, etica, personalità, età, istruzione, genere, status socio-economico, background culturale, temperamento, salute, religione, opinioni politiche, ecc. In altre parole, quasi ogni categoria sociale che serve a differenziare le persone può essere oggetto di conflitto, quando diverge in modo negativo tra le persone che non condividono tutte o alcune di queste categorie.
- Scontri di idee, scelte o azioni. I conflitti accadono quando le persone non condividono traguardi comuni o modalità comuni per raggiungere uno specifico obiettivo (ad es. adottano differenti stili lavorativi). Il conflitto può accadere anche quando c'è competizione diretta o indiretta tra le persone o quando qualcuno può sentirsi escluso da una particolare attività o da una determinata persona (o più persone) all'interno dell'azienda.
- La mancanza di comunicazione o una comunicazione povera sono anch'esse potenziali cause di conflitto, perché si può equivocare una particolare situazione e di conseguenza creare interazioni possibilmente esplosive.

### 5.3 STRATEGIE FONDAMENTALI DI RISOLUZIONE DEI CONFLITTI

Anche se conflitti differenti possono richiedere modalità di gestione diverse, di seguito si può consultare una lista delle principali strategie che possono essere implementate quando si affronta una situazione di conflitto:

#### 1. **ARRIVARE AD UN ACCORDO SU NORMATIVE E PROCEDURE**

Stabilire delle regole base può includere le seguenti operazioni:

- a) Decidere un luogo per l'incontro;
- b) Prefissare un ordine del giorno;
- c) Decidere i partecipanti;
- d) Stabilire gli orari;
- e) Definire delle procedure;
- f) Seguire precise indicazioni su cosa si possa o non si possa fare.

#### 2. **RIDURRE L'OSTILITÀ E SINCRONIZZARE L'ALLENAMENTO DELLA TENSIONE**

Nelle situazioni molto tese, dove le persone si sentono arrabbiate, tristi, frustrate, è importante seguire i seguenti approcci:

- a) Separare le parti coinvolte;
- b) Gestire le tensioni – l'umorismo può essere uno strumento utile per arrivare alla catarsi;
- c) Riconoscere i sentimenti di entrambe le parti, tramite l'ascolto attivo;
- d) Allentamento della tensione tramite dichiarazioni pubbliche delle parti in merito alle concessioni e gli impegni presi da entrambe le parti.

#### 3. **MIGLIORARE L'ACCURATEZZA DELLA COMUNICAZIONE, IN PARTICOLARE PER MIGLIORARE LA COMPrensIONE DEL PUNTO DI VISTA DELLE PARTI COINVOLTE**

- a) Comprensione approfondita del punto di vista altrui;
- b) Inversione dei ruoli: cercare di adottare la posizione dell'altro (atteggiamento empatico);
- c) Immaginare: descrivere come si vede se stessi, che impressione si ha delle altre parti coinvolte, come si pensa che le altre parti potrebbero descriverli e come si pensa che le altre parti vedano se stessi.

**4. CONTROLLARE LA QUANTITA' E LA PORTATA DELLE QUESTIONI OGGETTO DEL CONFLITTO**

- a) Frazionare la negoziazione: è un metodo che divide un conflitto di grandi dimensioni in parti più piccolo:
1. Ridurre il numero delle parti coinvolte in entrambi i fronti;
  2. Verificare il numero delle questioni importanti;
  3. Cercare diverse modalità per dividere le questioni di maggiore portata.

**5. STABILIRE UN PUNTO D'INCONTRO SU CUI LE PARTI POSSANO COSTRUIRE LE BASI PER UN ACCORDO**

- a) Stabilire obiettivi comuni o al di sopra delle parti;
- b) Identificare le difficoltà comuni;
- c) Individuare aspettative comuni;
- d) Gestire i limiti di tempo e le scadenze;
- e) Riformulare i punti di vista delle parti;
- f) Costruire la fiducia attraverso un processo di negoziazione.

**6. SVILUPPARE L'ATTRATTIVA DELLE OPZIONI E DELLE ALTERNATIVE CHE OGNI PARTE PRESENTA ALLE ALTRE**

- a) Offrire all'altra parte una proposta 'accettabile';
- b) Chiedere diverse soluzioni;
- c) "Addolcire" l'altro più che intensificare la minaccia;
- d) Elaborare criteri obiettivi o legittimi per valutare tutte le soluzioni possibili.

**5.4 APPROCCI DI RISOLUZIONE DEI CONFLITTI**

Un conflitto è un fenomeno comune sul luogo di lavoro e, come detto in precedenza, può emergere a causa di diversità molto variegata e in circostanze molto diverse. Tuttavia, è spesso una manifestazione di interessi, necessità, priorità, obiettivi o valori che interferiscono gli uni con gli altri ed il risultato di percezioni diverse piuttosto che di vere e proprie differenze. I conflitti possono coinvolgere membri di un gruppo, di dipartimenti, di progetti, l'organizzazione vs i clienti, il capo vs i subordinati, le necessità dell'organizzazione vs le necessità personali, e sono solitamente connesse a relazioni di potere complesse, che devono essere capite ed interpretate al fine di definire il modo più adatto per gestire il conflitto. Esistono, tuttavia, alcuni approcci di base, che possono essere adottati per risolvere un conflitto, ed il cui utilizzo deve essere valutato in base alla specificità della situazione, ai risultati che si vogliono ottenere e alle risorse di negoziazione disponibili:

**FORZATURA:** Avviene nel caso in cui una delle parti in conflitto persegue fermamente i propri obiettivi nonostante la resistenza altrui. Questo approccio sottintende il mantenere una forte resistenza rispetto alle azioni della controparte e/o spingere il proprio punto di vista a spese di quello altrui; è comunemente noto anche come "competizione".

La forzatura può essere appropriata quando tutti gli altri metodi meno autorevoli non funzionano o sono inefficaci, e/o quando qualcuno deve battersi per i propri diritti (o i diritti del gruppo/organizzazione che rappresenta), e/o deve resistere all'aggressività e alla pressione. Può anche essere considerata una scelta adeguata quando si necessita di una soluzione rapida e la forzatura è giustificata (es. una situazione di emergenza, fermare un'aggressione), o come ultima opzione per risolvere un conflitto che si protrae da tempo.

Tuttavia, a lungo termine, la forzatura può influenzare negativamente il rapporto con la parte opposta,

o intensificare il conflitto se la parte opposta decide di reagire allo stesso modo (pur contrariamente all'intenzione originale); non dà, inoltre, l'opportunità di approfittare in modo produttivo della posizione dell'altra parte. Infine, l'utilizzo di questo approccio può necessitare di molta energia e per alcune persone può perciò risultare estenuante.

**WIN-WIN / COLLABORAZIONE:** L'approccio di collaborazione implica un tentativo di lavorare con l'altra parte per trovare una soluzione al problema condivisa e che soddisfi il più possibile entrambe le parti. L'approccio collaborativo vede la risoluzione del conflitto come opportunità per arrivare ad un risultato positivo per entrambi: partendo dall'identificazione delle preoccupazioni che hanno dato origine al conflitto, si lavora per trovare un'alternativa che soddisfi le esigenze di tutti coloro che sono coinvolti. Da questo punto di vista, è l'esito auspicabile quando si tratta di risolvere un problema coinvolgendo tutte le parti.

La collaborazione può essere la soluzione migliore quando ottenere il consenso e l'impegno delle parti è importante, quando il conflitto si genera in un ambiente collaborativo e sicuro e quando è necessario tener conto degli interessi di diversi stakeholders. Tale approccio è la soluzione più auspicabile soprattutto quando il conflitto sorge nell'ambito di una relazione a lungo termine, perché comporta attività e modalità di lavoro che stimolano le persone a continuare a collaborare in modo produttivo, condividendo responsabilità e mostrando impegno reciproco. Per le parti coinvolte l'esito della risoluzione del conflitto con approccio win-win è meno stressante e tuttavia, il processo di trovare e concordare una soluzione condivisa può essere più lungo e molto coinvolgente. Tale approccio può richiedere, dunque, più sforzo e più tempo di altri metodi, e per questo motivo, non costituisce la soluzione più adatta quando è fondamentale arrivare ad una soluzione veloce ed efficiente in tempi rapidi.

**COMPROMESSO:** A differenza della soluzione collaborativa, con questo metodo le parti cercano un espediente o una soluzione accettabile che soddisfi entrambe le parti, anche se non pienamente (ogni parte deve "lasciare andare qualcosa"). Il compromesso può essere una soluzione ottimale quando gli obiettivi non hanno un'importanza tale da dover richiedere l'uso di approcci più decisi o coinvolgenti. Questo metodo è utile soprattutto quando occorre arrivare ad un accordo temporaneo su questioni complesse, oppure come primo passo quando le parti coinvolte non si conoscono bene o non hanno ancora sviluppato un alto livello di fiducia reciproca. Il compromesso è spesso l'approccio più veloce per risolvere le questioni quando il tempo ha un'importanza rilevante. Il livello di tensione è generalmente basso, ma anche il livello di soddisfazione sul risultato ottenuto può essere minore.

Se questo metodo non viene gestito correttamente, e il fattore tempo diventa cruciale, l'esito può, tuttavia, non essere soddisfacente per entrambe le parti (situazione *lose-lose*). Inoltre, tale approccio non contribuisce a rafforzare la fiducia sul lungo termine e può richiedere un livello di controllo dei compromessi raggiunti prolungato e piuttosto alto.

**RITIRATA:** Questa tecnica consiste nel non affrontare, posporre o semplicemente ritirarsi dal conflitto, e per questo è definita anche "sottrazione." Il suo utilizzo è indicato quando la questione è poco importante e non vale lo sforzo di adottare tecniche più lunghe ed impegnative, oppure quando ci sono altre questioni più urgenti da risolvere o quando una od entrambe le parti non hanno il tempo di gestire in modo diverso il conflitto. La ritirata può però essere una risposta strategica quando si valuta che non sia il momento od il luogo per affrontare il conflitto, quando si vuole posporre per avere più tempo per riflettere e reperire maggiori informazioni prima di agire, o quando si ritiene che la non risposta possa comunque portare a dei risultati positivi per una o più parti. Inoltre, la ritirata può anche essere utilizzata quando si sa che l'altra parte è totalmente ostile e perciò si considera inutile impegnarsi in un processo di risoluzione del conflitto.

Tale approccio può dare la possibilità di vedere le cose da una prospettiva diversa mentre si prende

tempo e si raccolgono ulteriori informazioni, ed è poco stressante, specialmente quando il conflitto non è di lunga durata. Tuttavia, il non agire può essere interpretato come assenso e quindi può portare una o più parti ad indebolire o a perdere una posizione guadagnata in precedenza. Inoltre, l'utilizzo della strategia della ritirata alla fine può portare a richiedere più tempo, competenze ed esperienza oltre che all'implementazione di ulteriori azioni.

**FACILITAZIONE:** La facilitazione consiste nel soddisfare le esigenze altrui prima delle proprie. Questo tipo di strategia può essere applicata quando il motivo del conflitto è molto più importante per una parte, mentre non è molto rilevante per l'altra. La facilitazione può essere un approccio applicabile quando qualcuno accetta di essere in errore e quando l'unica altra alternativa possibile porterebbe al prolungare una situazione di tipo competitivo che non condurrebbe a nessun risultato positivo. Come per la ritirata, anche la facilitazione può essere un'opzione temporanea o una strategia per ottenere più tempo ed informazioni; non è però un'opzione percorribile quando ci sono in gioco degli interessi prioritari per una o più delle parti.

Sfortunatamente, quando l'approccio scelto è la facilitazione c'è un alto rischio di perpetrare od essere vittime di abusi: è perciò molto importante mantenere il giusto equilibrio tra le parti e non rinunciare ai propri interessi o necessità, altrimenti si rischierebbe di perdere la fiducia in sé stessi (soprattutto se di fronte ad una controparte aggressiva) e la propria credibilità nei confronti delle altre parti coinvolte. Infine, è necessario segnalare che quando qualcuno cancella la propria posizione, una futura transizione verso una soluzione win-win diventa più difficile.

## 5.5 LE COMPETENZE E I VALORI FONDAMENTALI PER LA RISOLUZIONE DEI CONFLITTI

Come spiegato in precedenza, uno degli obiettivi principali della Gestione della Diversità è che sia i datori di lavoro sia i dipendenti sviluppino una serie di competenze e di capacità fondamentali per la risoluzione dei conflitti, quali – ad esempio – apertura mentale, accettazione, giudizio flessibile, perspicacia, trasparenza. Queste competenze sono molto importanti quando si interagisce quotidianamente con persone diverse (in termini di identificazione di genere, età, livello d'istruzione, background etnico, religione, ecc.), perché permettono alle persone di essere curiose ed interessate agli altri, senza necessariamente sentirsi minacciati. Questo tipo di competenze e di capacità diventano ancora più importanti quando ci si trova ad agire in una realtà sociale sempre più complessa, non solo dal punto di vista intellettuale ma anche emotivo.

Imparare ad ascoltare (davvero), comprendere il punto di vista altrui, comunicare in modi efficaci, essere flessibili quando si devono affrontare cambiamenti improvvisi, avere l'abilità di negoziare e prendere decisioni anche in situazioni non necessariamente piacevoli, sono competenze fondamentali non solo per valorizzare e trarre tutti i benefici possibili di cui la diversità è portatrice, ma anche, e soprattutto, per affrontare i conflitti e le discordanze che possono emergere in caso di incomprensioni, conflitti di interessi, differenti visioni del mondo e diversi *know how*.

Grazie a diversi studi sono state individuate una serie di competenze necessarie nella risoluzione dei conflitti: la lista non è esaustiva ma è un buon punto di partenza al fine di sviluppare iniziative di gestione della diversità per comprendere, minimizzare e risolvere i conflitti che possono accadere nel luogo di lavoro ed in altri contesti sociali:

**Competenze di "intervista" e di ascolto attivo:** queste competenze sono importanti per sapere come porre le domande "giuste" alle diverse parti coinvolte in uno specifico conflitto. L'intervista può essere la parte iniziale del processo; tuttavia, l'ascolto attivo è fondamentale quando si tratta di determinare

la natura del conflitto in questione.

**Empatia:** l'empatia è la capacità di mettersi in sintonia con gli altri sia a livello psicologico che a livello emozionale, cercando di comprendere i punti di vista, le emozioni – sia positive che negative, le esperienze e le necessità dell'altro. Secondo Wiseman (1996), l'empatia viene definita da quattro attributi: 1. Essere in grado di vedere le cose con il punto di vista altrui; 2. Non dare giudizi; 3. Comprendere i sentimenti altrui; 4. Comunicare la propria comprensione dei sentimenti altrui. L'empatia aiuta a praticare la compassione ed è una competenza necessaria quando ci si confronta con le idee, le emozioni, e le esperienze altrui.

**Assertività:** significa essere sicuri di sé senza essere aggressivi. Riassume l'abilità di comunicare in modo efficiente il proprio punto di vista senza urlare o minacciare gli altri. Essere assertivi diventa fondamentale quando si tratta di elaborare proposte per risolvere un conflitto, o per esempio quando si organizza un incontro tra due dipendenti che hanno avuto un disaccordo.

**Responsabilità:** la responsabilità è strettamente collegata alla trasparenza. Per risolvere positivamente un conflitto la persona dev'essere affidabile, responsabile e pro-attiva: ciò è ancora più importante quando si agisce in qualità di mediatori in un particolare conflitto.

**Capacità di mediazione:** la capacità di mediazione sono collegate alle capacità di comunicare tra i partner, specialmente in situazioni di stress quando il flusso di informazioni viene compromesso dalla difficoltà della situazione. La capacità di mediazione può essere particolarmente importante quando vengono organizzate delle sessioni di brainstorming tra le parti in conflitto in modo da discutere e negoziare una possibile soluzione.

**Problem-Solving creativo:** nonostante esistano una serie di tecniche e consigli per la risoluzione dei conflitti, la capacità di pensare in modo creativo e di proporre assertivamente soluzioni fattibili ma allo stesso tempo originali è fondamentale, specialmente quando le situazioni di conflitto possono diventare sempre più complesse ed imprevedibili.

Tutte le competenze sopra-citate sono intrinsecamente collegate ad un'altra capacità che può essere sviluppata e migliorata: l'**intelligenza emotiva**, che può essere definita come la capacità, da un lato, di riconoscere, capire e gestire le proprie emozioni e dall'altro, di riconoscere, comprendere ed influenzare le emozioni altrui.

Oltre alle tecniche e alle competenze menzionate, il **Manuale per la Risoluzione dei Conflitti** indica una lista di valori fondamentali che dovrebbero essere messi in campo per affrontare il conflitto in modo più costruttivo e cooperativo:

### **Reciprocità**

Questo valore si riassume nella massima "Fai agli altri quello che vorresti fosse fatto a te". La reciprocità richiede ad ogni parte di trattare l'altro con la correttezza con cui si aspetterebbe a sua volta di essere trattata. La correttezza nel comportamento, nei processi e nei risultati previsti dev'essere la regola. La reciprocità implica il comportarsi come ci si dovrebbe o non ci si dovrebbe comportare l'uno con l'altro, secondo quanto definito dalla propria cultura, al fine di evitare un conflitto distruttivo o, in un'ottica positiva, al fine di promuovere la gestione costruttiva del conflitto. Le norme contro la violenza, l'inganno, la mancanza di rispetto e di responsabilità sono, infatti, standard diffusi (nella gran parte delle culture) per evitare conflitti distruttivi.

### **Uguaglianza tra le persone**

Questo valore presume che tutti gli esseri umani hanno uguale diritto alla giustizia e al rispetto (tenendo

in considerazione i loro bisogni), e alle libertà fondamentali, quali libertà di coscienza, di pensiero, di espressione e libertà da ogni forma di coercizione. L'uguaglianza tra le persone non implica che tutti abbiano lo stesso potere, necessità, privilegi o ricchezze: ci possano essere delle differenze a patto però che non comportino la violazione dei diritti altrui.

### Valori condivisi

Essere parte di una comunità, con valori e norme condivisi, dovrebbe essere riconosciuto dalle parti come un valore da preservare. Riconoscere questo valore è necessario nonostante le importanti diversità che vi possono essere tra le parti in conflitto.

### Fallibilità (soggetti a errore)

Le cause di disaccordo tra persone ragionevoli possono essere molteplici. Possono nascere da fonti diverse, quali la natura dei fatti, il peso che viene dato alle tipologie di fatti e alle parole, e dalle differenze nei valori di base/visioni del mondo. Tuttavia, delle persone ragionevoli capiscono che il loro giudizio può essere fallibile, come quello altrui.

### Nonviolenza

Non devono essere utilizzati metodi coercitivi da nessuna delle parti per arrivare ad un accordo. Questi metodi coercitivi comprendono la violenza fisica o psicologica, la distruzione della proprietà o di altri oggetti di valore altrui, l'ostruzione a particolari opportunità per gli altri (es. opportunità di carriera), fare del male alle persone care all'altra parte, ecc.

## 5.6 ESEMPI DI RISOLUZIONE DI CONFLITTI NEL LUOGO DI LAVORO

Di seguito alcuni esempi di conflitti comuni (e possibili soluzioni) che possono essere osservati sul luogo di lavoro a causa delle diverse espressioni della diversità. Tuttavia, durante la settimana di formazione verranno presentati ed analizzati ulteriori esempi di casi di conflitto basati su genere, religione, lingua, origine etnica, orientamento sessuale e disabilità.

**1. Conflitti culturali.** Richard e Mohamed lavorano insieme in un magazzino di un'azienda di autotrasporti nella città di Cardiff, Inghilterra. Richard è un cristiano praticante, mentre Mohamed è un musulmano praticante. In azienda è presente un'area comune in cui i lavoratori possono mangiare, bere e rilassarsi quando sono in pausa, e dove – a tal fine – sono presenti un forno a microonde e un tavolo. Sia Richard che Mohamed evitano di parlare di religione o di politica, ma entrambi sono al corrente di cosa pensa l'altro sugli argomenti di attualità e a volte la tensione è palpabile. A Natale, Richard insiste per avere alcuni simboli cristiani nell'area relax comune, ma qualche tempo prima Mohamed aveva chiesto al capo di poter usare quello spazio per le sue preghiere quotidiane durante le pause, ed aveva ricevuto una risposta negativa. La situazione crea ulteriore tensione nel magazzino e man mano nascono altre discussioni per questioni minori. Mohamed trova la situazione alienante ed ostile, e si sente membro di una minoranza ignorata e sottovalutata. Cosa può fare il capo? Conflitti interculturali come questi possono essere risolti preventivamente adottando regole e norme scritte e fornendo un manuale di riferimento ai dipendenti. Cambiare in corsa le regole, favorendo una persona/un gruppo, a scapito di altri può portare ad ulteriori tensioni. Tenendo in considerazione il fatto che ci possano però essere dei cambiamenti, rivedere le regole una o due volte l'anno può essere molto importante, tenendo in considerazione tutte le diversità presenti in azienda (gestione della diversità) e definendo delle regole specifiche riguardo idee politiche o credenze religiose, tra le altre cose. Tornando all'esempio, si possono trovare delle soluzioni imparziali: ad esempio, ad entrambi è permesso utilizzare l'area comune per esprimere il proprio credo nel rispetto degli altri e in modo ordinato, oppure ad entrambi viene gentilmente ma fermamente chiesto di tenere per sé i propri valori personali e tenerli al di fuori del luogo di



lavoro.

**2. Problematiche di integrazione.** Miriam ed Elisa lavorano nel settore ristorazione di un hotel molto prestigioso a Venezia. Miriam è peruviana, e anche se vive in Italia da qualche anno, non parla ancora perfettamente l'italiano. Ciononostante Miriam è una lavoratrice molto zelante: arriva in anticipo e svolge tutte le mansioni che le vengono richieste. Elisa d'altro canto lavora da molti anni come responsabile di sala, ha molta esperienza sul campo ma ha sempre lavorato con personale locale. Secondo Miriam, Elisa tende a parlare molto velocemente e spesso mentre parla inserisce molte parole dialettali. Durante i momenti più concitati, quando vi sono molti clienti o in caso di eventi particolarmente importanti per l'albergo, si percepisce la tensione tra le due donne, perché Elisa pensa che Miriam non abbia abbastanza esperienza e non la capisca, mentre Miriam pensa che Elisa non si esprima in modo educato e che non le comunichi le sue mansioni in modo tale che lei possa svolgerle in tempo utile. Miriam sta pensando di lasciare il lavoro, mentre Elisa non vuole perdere altro tempo nel selezionare nuovo personale. Cosa può essere fatto?

In questo caso il responsabile dell'area potrebbe migliorare la gestione della diversità offrendo un corso di lingua ai lavoratori immigrati, e/o stabilendo un'adeguata sessione di formazione all'inizio del processo di selezione dei dipendenti. In questo caso Miriam potrebbe impegnarsi a migliorare la conoscenza della lingua, che potrebbe esserle utile anche in altri contesti, mentre Elisa potrebbe impegnarsi nel parlare più lentamente, utilizzando solo termini in italiano, e nel cercare di spiegarsi meglio senza alzare la voce. Per non creare maggiori conflitti, entrambe le dipendenti dovrebbero poter esprimere le proprie difficoltà, nel modo e nella sede adeguata, al direttore responsabile o al responsabile delle risorse umane.

**3. Controversie lavorative collettive:** Nel 2013 ci sono state una serie di manifestazioni dei dipendenti pubblici in Danimarca, in particolare di quelli del settore dell'istruzione, perché erano in corso delle modifiche unilaterali dei loro orari di lavoro. Le negoziazioni si sono fermate ed il 1 aprile 2013 è iniziato un conflitto nazionale durato 25 giorni, innescato dallo sciopero dei dipendenti pubblici, in particolare di 67.000 insegnanti di diversi tipi di scuole in tutto il Paese (scuola primaria, superiore, professionale, linguistica e centri di formazione per adulti). Lo sciopero, causato dal fallimento nel concludere un accordo collettivo tra il sindacato nazionale degli insegnanti e i negoziatori statali, ha portato al fatto che approssimativamente 557.000 studenti della scuola primaria in quel periodo hanno avuto orari scolastici molto limitati, perché lavoravano solamente gli insegnanti che non erano membri del sindacato centrale. Allo stesso modo, 220.000 studenti hanno risentito dello sciopero degli insegnanti della formazione professionale e di altri istituti tecnici. Lo sciopero si è concluso il 26 febbraio quando la maggioranza in Parlamento, tranne i partiti dell'estrema sinistra e Alleanza Liberale, hanno adottato un provvedimento legale basato su una proposta che il governo aveva presentato il giorno prima: in tal modo, le richieste dei datori di lavoro pubblici sono diventate legge. La situazione è rimasta, quindi, molto problematica ed è stata portata avanti durante le negoziazioni collettive nel 2018, quando il sindacato nazionale degli insegnanti si è rifiutato di cedere finché non fosse raggiunto un accordo comune tra le parti, dettato dalla negoziazione con il governo e non da un'imposizione normativa. Cosa fare in una situazione così complessa, dove sono coinvolte molte persone e molti attori? Per molto tempo è stato molto alto il rischio di avere in Danimarca uno sciopero ad oltranza degli insegnanti, ma il conflitto è stato risolto optando per un accordo temporaneo: tale accordo manteneva momentaneamente inalterata la situazione attuale ma creava una commissione esterna che aveva il compito di analizzare tutto il processo, i documenti, le possibilità e i bisogni di tutte le parti coinvolte e proporre poi una soluzione condivisa di lungo termine. In questo modo, è stato scelto di trasferire la supervisione della negoziazione ad un'istituzione imparziale, avente il compito di condurre le parti ad una soluzione idonea ed accettabile sia per i datori di lavoro che per i dipendenti, e – in ultima analisi – anche per gli studenti.

## 5.7 FORMARE I FUTURI FORMATORI

Uno degli obiettivi principali di questo manuale di formazione sulla Gestione della Diversità è trasferire conoscenze, esperienze, valori e competenze, non solo ai partecipanti alla settimana di formazione ma anche ai membri delle loro organizzazioni. In altre parole si auspica che i partecipanti diventino essi stessi formatori, svolgendo presso il loro luogo di lavoro delle brevi formazioni sulla gestione della diversità, utilizzando le informazioni fornite da questa guida e dall'opuscolo *“Materiale per la formazione professionale (VET): educare le parti sociali alla diversità etnica nelle PMI”*, prodotto sempre all'interno del presente progetto europeo (MigrAID). Nel caso i partecipanti vogliano proporre sessioni formative di 1 giornata ai loro colleghi, possono presentare, con le opportune modifiche, molte delle diverse tematiche sviluppate durante le 5 giornate di questa formazione: es. *“Consapevolezza della diversità”*, *“Processi di gestione della diversità”*, *“Panorama normativo anti-discriminazione”*, *“Approcci di risoluzione dei conflitti.”*

La formazione sulla Gestione della diversità è importante, prima di tutto, perché dà la possibilità di impegnarsi in un'analisi attiva e in discussioni aperte relativamente a: 1) le modalità in cui il background etnico, gli approcci culturali, il genere ed altre differenze influenzano la vita quotidiana sul luogo di lavoro; 2) le modalità in cui la diversità può essere valorizzata per ottimizzare i benefici derivanti da una forza lavoro diversificata; 3) le modalità in cui un luogo di lavoro può diventare più inclusivo, più efficiente e generalmente più *“ospitale”*, cosicché sia i datori di lavoro sia (e specialmente) i lavoratori siano maggiormente incentivati ad apprezzare il lavoro in un ambiente armonico. La formazione sulla gestione della diversità è una parte fondamentale del processo che porta a realizzare una efficace gestione della diversità nel luogo di lavoro, che possa coinvolgere tutti i potenziali stakeholder e contribuire alla creazione di una nuova cultura lavorativa davvero inclusiva. Inoltre, attraverso la formazione le persone potranno meglio cogliere e far proprio il senso autentico della Gestione della Diversità, ovvero ottemperare in modo positivo ad una serie di regole sul luogo di lavoro (es. normative anti-discriminazione vincolanti e non vincolanti), in modo tale che ogni bisogno, caratteristica, opportunità e sfida specifica dell'organizzazione possa essere presa in considerazione e gestita in modo costruttivo ed inclusivo. Per questo motivo, durante la formazione è molto importante fornire ai partecipanti esempi familiari e casi studio, che possano essere spiegati creativamente, capiti facilmente e che possano fornire elementi di identificazione con la realtà lavorativa che ogni partecipante esperisce quotidianamente.

Secondo la *“Formazione per Formatori sullo sviluppo del curriculum”* sviluppata da Judith Rycus (2006), alcune delle raccomandazioni principali per fornire una formazione ideale, trasmettendo in modo efficace i contenuti scelti e promuovendo l'apprendimento e la conservazione delle informazioni nel lungo periodo, sono:

- Usare delle presentazioni per trasmettere informazioni velocemente e chiaramente (con immagini, grafici, diagrammi concettuali, ecc.);
- Caldeggiare discussioni attive per promuovere un'indagine più approfondita delle informazioni trasmesse e verificarne la completa comprensione;
- Fare domande ed incoraggiare i partecipanti a partecipare allo sviluppo di ogni argomento: in questo modo essi forniranno anche al formatore informazioni utili che lo/la aiuteranno a capire se i contenuti sono stati compresi in modo corretto;
- Organizzare attività esperienziali per sviluppare la consapevolezza di sé;
- Verificare se i partecipanti hanno una conoscenza pregressa o preconcetti su una particolare tematica/concetto e, in caso positivo, svolgere delle attività che possano mettere in discussione le loro attitudini mentali e riformulare i loro preconcetti;

- Fornire quanti più esempi, casi studio e simulazioni possibili, al fine di facilitare l'applicazione dei contenuti appresi ad attività concrete, mansioni lavorative ed obiettivi specifici;
- Proporre attività che identifichino delle soluzioni ai problemi (o potenziali problemi) che esistono veramente nello specifico ambiente di lavoro dove si sta svolgendo la formazione;
- Usare la ripetizione per presentare gli stessi concetti più volte ed utilizzare varie strategie di apprendimento per aiutare diversi tipi di persone, con diverse modalità di apprendimento, a comprendere ed assimilare i contenuti.

È importante ricordare che una completa formazione sulla diversità non può essere fatta in una sola lezione. Pertanto, una formazione come la presente può essere solo l'inizio di un processo a medio-lungo termine, ovvero il primo passo che può aiutare i formatori ed i partecipanti alla formazione (datori di lavoro, dipendenti e diversi tipi di collaboratori) ad accrescere la loro consapevolezza e sensibilità verso tali temi, a sviluppare competenze sociali e culturali e a comprendere meglio i propri ruoli e quelli altrui all'interno dell'impresa/organizzazione, con il fine ultimo di raggiungere una cultura della diversità e dell'inclusione completa. È, inoltre, fondamentale che il tipo di formazione scelta sia in linea con la strategia di business complessiva, la missione e la visione dell'azienda, così che la formazione alla diversità non sia basata solo sulle problematiche interne, ma anche sugli aspetti di diversità connessi agli stakeholders esterni (ad esempio clienti, fornitori, collaboratori esterni, ecc.).

Nel Manuale di Formazione sulla Gestione della Diversità della Commissione Europea<sup>8</sup> è possibile trovare alcuni esempi di workshop giornalieri che possono essere facilmente adattati ai bisogni di ogni organizzazione, così come elaborato da Hans Jablonski, per un numero di 20-60 partecipanti.

Di seguito un esempio:

Orario	Cosa?	Come?
10:00	Benvenuto	Dare il benvenuto ai partecipanti e spiegare gli obiettivi principali e l'agenda.
10:15	Riscaldamento	Primo contatto con la gestione della diversità.
10:40	Input, tendenze e principali definizioni	Definizione della gestione della diversità – situazione europea (dati e fatti), breve presentazione di ogni partecipante e iniziale discussione collettiva sull'argomento generale.
11:10	Contributo del Paese ospitante	Analizzare la situazione e le tendenze a livello locale (Paese/regione/provincia).
11:45	Lavoro di gruppo	Discussione in piccoli gruppi: Centralità della tematica per la propria azienda – sessione Domande & Risposte
12:00	Business Case – parte 1	Descrizione di un Business case reale, collegato al Paese e al contesto dell'azienda: discussione in piccoli gruppi.
12:30	Business Case – parte 2	Presentazione dei risultati dei gruppi con tutti i partecipanti
12:45	Pranzo	
13:45	Comprendere la vera gestione della diversità	Esercizio: sviluppi demografici e la loro influenza nel lavoro di squadra.
14:25	Contributo positivo alla gestione della diversità	Spiegazione e discussione

<sup>8</sup> Per maggiori informazioni: <http://idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-en.pdf>

14:45	La rete di relazioni e di supporto	Input e discussione in piccoli gruppi – come fare network nella gestione della diversità? Presentazione di materiale specifico dell'azienda.
15:30	Pausa	
15:45	Applicazione nella propria azienda	I partecipanti discutono su cosa faranno (in quanto leader) nella propria azienda per sostenere la diversità e sulle fasi di sviluppo di gestione della diversità
16:30	Valutazione	
17:00	Considerazioni finali	

## 5.8 I GRUPPI PRESENTANO LE PROPOSTE DI PROGETTO PER LA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ. CONCLUSIONI FINALI

Al termine della giornata finale, i partecipanti, organizzati in gruppi, presenteranno le loro proposte finali di iniziative per la gestione della diversità. La presentazione comprenderà una spiegazione delle attività dell'organizzazione, il contesto sociale in cui si trova, i membri del gruppo ed il modo in cui ogni persona ha contribuito, e il modo in cui i concetti principali approfonditi durante la formazione sono stati incorporati in una proposta concreta (es. approccio adottato, valori potenziati, competenze sviluppate, target, benefici e difficoltà). I partecipanti spiegheranno, inoltre, le motivazioni che li hanno portati a sviluppare tale proposta, l'impatto che pensano potrebbe avere nella propria organizzazione ed il grado concreto di fattibilità.

Dopo la presentazione delle varie proposte, ci sarà un processo di brainstorming comune in cui i partecipanti discuteranno del loro lavoro progettuale, delle esperienze vissute durante la settimana, di quanto appreso, di cosa sia piaciuto maggiormente, di cosa si potrebbe migliorare, ecc.

Infine, i partecipanti riceveranno un certificato di partecipazione e del materiale informativo sul progetto MIGRAID che comprenderà:

- L'opuscolo "*Materiale per la formazione professionale (VET): educare le parti sociali alla diversità etnica nelle PMI*" (IO3),
- la *Guida alla diversità etnica per le PMI* (IO5),
- una lista di riferimenti bibliografici,
- le istruzioni su come usare la piattaforma sulla risoluzione dei conflitti che verrà creata per il progetto.

Con la valutazione formale del programma di formazione effettuata dai formatori e dai partecipanti, le attività della settimana potranno considerarsi ufficialmente concluse.

## FONTI

### Articoli e libri

Alba, R. & Nee, V. (2003). *Remaking The American Mainstream: Assimilation and Contemporary Immigration*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Ambrosini, A. (2012). "Migrants' Entrepreneurship in Transnational Social Fields: Research in the Italian Context", *International Review of Sociology*, 22:2, 273-292.

Ambrosini, M., Bonizzoni, P. & Triandafyllidou, A. (2014). "Family Migration in Southern Europe: Integration Challenges and Transnational Dynamics: An Introduction", *International Review of Sociology*, 24:3, 367-373.

Bivand Erdal, M. & Oeppen, C. (2018) "Forced to Leave? The Discursive and Analytical Significance of Describing Migration as Forced and Voluntary", *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 44:6, 981- 998.

Boyd, W. (1963). "Genetics and the human race", *Science*. 140:3571. June. 1057-1064.

Brazzel, M. (2003). *Historical and Theoretical Roots of Diversity Management*, in Plummer, D. Ed. *Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning*. Lanham, MD: University Press of America.

Casas, J.M. (1984). *Policy, Training and Research in Counseling Psychology: The Racial/Ethnic Minority Perspective*, in Brown, S.D. & Lent, R.W. (Eds). *Handbook of Counseling Psychology*. New York, NY: John Wiley.

Castellucci, P. et. al. (2009). *Diversity management: la diversità nella gestione aziendale*. Milano: IPSOA.

Castles, S., Haas, H. de, & Miller, M. J. (2014). *The Age of Migration: International Population Movements in the Modern World*. Fifth edition. New York: Guilford Press.

Cocozza, A. & Cimaglia M. C. Ed. (2010). *Il diversity management. La gestione delle differenze negli ambienti di lavoro*. Milano: Franco Angeli.

Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. (2006). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Diversity Collegium. (2001, June). *Exploring a conceptual framework for the practice of diversity*. Paper presented for collegial review at the Diversity Symposium co-sponsored by Bentley College and the American Institute for Managing Diversity, Waltham, MA.

Faist, T. (2013). "The Mobility Turn: A New Paradigm for the Social Sciences?", *Ethnic Racial Studies*, 36:11, 1637-1646.

Freeman, G. (2004). "Immigrant Incorporation in Western Democracies", *International Migration Review*. Fall 38: 3, 945-969.

Gardenswartz & Rowe. (1998). *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide*. New York: McGraw-Hill.

Gellermann, W., Frankel, M. S., & Ladenson, R. F. (1990). *The Jossey-Bass Management Series and The Jossey-Bass Social and Behavioral Science Series. Values and Ethics in Organization and*

Human Systems Development: Responding to Dilemmas in Professional Life. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.

Gordon, M. (1964). "The Nature of Assimilation" in *Assimilation in American Life*. Oxford: University Press.

Johnson, R. (1990). "Affirmative Action Policy in the United States: Its Impact on Women", *Policy & Politics*, 18:2, 77-90.

Joppke, C. (2007). "Beyond National Models: Civic Integration Policies for Immigrants in Western Europe", *West European Politics*, 30:1, 1-22.

Lee Bacchi, C. (1996). *The Politics of Affirmative Action: Women, Equality and Category Politics*, London: Sage Publications.

Maxwell, G., Blair, S. & McDougall, M. (2001) "Edging towards managing diversity in practice", *Employee Relations*, 23:5, 468-482.

Morgan, H. et. al. (2018). "Are SMEs with Immigrant Owners Exceptional Exporters?", *Journal of Business Venturing*, May 33:13, 241-260.

Rycus, J. (1994). Handout for "Training of Trainers on Curriculum Development". Ohio Child Welfare Training Program - December 2006.

Thomas, R. Jr. (1990). *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*. New, NY: AMACON.

Trickey, T (2004). *Diversity Management Competencies and the Development Challenge: Especial Competencies, Skills and Attitudes Needed to 'Manage Through Cultures'* in Mauri, L. & Visconti, L. Ed. *Diversity management e società multiculturale. Teorie e prassi*. Milano: FrancoAngeli.

Turner, T. (1993). "Anthropology and Multiculturalism: What is Anthropology that Multiculturalism Should Be Mindful of It?", *Cultural Anthropology*, 8:4, 411-429.

Wihol de Wenden, Catherine (2016). "Current Patterns of Migration Flows. The Challenge of Migration and Asylum in Europe" in Ambrosini, M. Ed. *Europe: No Migrant's Land?*. Milano: ISPI.

Wrench, J. (2007). *Diversity Management and Discrimination. Immigrants and Ethnic Minorities in the EU*. London: Routledge.

Vertovec, S. (2007). "Super-Diversity and its Implications", *Ethnic and Racial Studies*, 30:6. 1024-1054.

#### Documenti online e altri siti web:

Accenture. Inclusion and Diversity: <https://www.accenture.com/us-en/company-diversity>

Agromartín, Huelva Spain: [www.agromartin.com/](http://www.agromartin.com/)

Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro, Italia: <http://www.sodalitas.it/fare/lavoro-e-inclusione/carta-per-le-pari-opportunita-e-luguaglianza-sul-lavoro>

Confartigianato. Roma, Italy. AHEAD, Accompanying handicraft entrepreneurs against discrimination: <http://www.immigrazione.confartigianato.it>

Convention Relating to the Status of Refugees, 28 July 1951, United Nations, Treaty Series, vol. 189, p. 137, available at: <http://www.refworld.org/docid/3be01b964.html>



Convers Télémarketing, Nice France: <https://www.societe.com/societe/convers-telemarketing-420018178.html>

Danish Charter for Diversity: <http://www.mangfoldighedscharter.dk/>

Deutsche Bank. Diversity Management Program: <https://www.db.com/cr/en/our-people/diversity--management.htm> Deutsche Bank

EASME - Executive Agency for SMEs: <https://ec.europa.eu/easme/en>

European Commission. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities (2009). Diversity at Work. A Guide for SMEs: [ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=3976&langId=en](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=3976&langId=en)

European Commission. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. (2005). European Community Action Programme to Combat Discrimination (2001-2006). The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace: [https://rownosc.info/media/uploads/biblioteka/publikacje/business\\_case\\_for\\_diversity.pdf](https://rownosc.info/media/uploads/biblioteka/publikacje/business_case_for_diversity.pdf)

European Commission. Directorate-General for Justice. How to Present a Discrimination Claim: Handbook on Seeking Remedies Under the EU Non-Discrimination Directives (2011): [https://www.ab.gov.tr/files/ardb/evt/1\\_avrupa\\_birligi/1\\_6\\_raporlar/1\\_3\\_diger/European Commission on How to Present a Discrimination Claim Handbook onseeking remedies under the EU Non discrimination Directives.pdf](https://www.ab.gov.tr/files/ardb/evt/1_avrupa_birligi/1_6_raporlar/1_3_diger/European_Commission_on_How_to_Present_a_Discrimination_Claim_Handbook_onseeking_remedies_under_the_EU_Non_discrimination_Directives.pdf)

European Community Programme for Employment and Social Solidarity (2007-2013). Diversity for Talent and Competitiveness: The SME Business Case for Diversity: <http://www.iegd.org/pdf/Task%202%20-%20SMEs.pdf>

Eurostat Database on Asylum and Managed Migration, 2015-2016. Asylum Applications Data: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/asylum-and-managed-migration>

Eurostat Database, 2017. Employment Figures: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics)

EU Platform of Diversity Charters: [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters_en)

Forum "Égalité des chances". Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises – CGPME: <http://www.annemasse.fr/Economie/Emploi-et-egalite-des-chances/Forums-de-l-Emploi/FORUM-DE-L-EMPLOI-ET-DE-L-EGALITE-DES-CHANCES-DU-MERCREDI-25-AVRIL-2018> and <https://www.cpme.fr/>

French Diversity Charter: <http://www.diversity-charter.com/diversity-charter-french-charter-overview.php> and <http://www.charte-diversite.com/>

Handbook on European Non-Discrimination Law (2018 Edition). Luxembourg: Publications Office of the European Union: [https://www.echr.coe.int/Documents/Handbook\\_non\\_discri\\_law\\_ENG.pdf](https://www.echr.coe.int/Documents/Handbook_non_discri_law_ENG.pdf)

Human Rights House Foundation. Anti-Discrimination and Diversity Training: <https://humanrightshouse.org/articles/anti-discrimination-and-diversity-training/>

Ikea. Working with the Ikea Group: [https://www.ikea.com/ms/it\\_IT/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html](https://www.ikea.com/ms/it_IT/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html) and <https://www.tesionline.it/default/tesi.asp?id=9103>

Kodak. Diversity Management Program:

<https://www.kodak.com/IT/it/corp/aboutus/careers/diversity/default.htm>

MIGRAID Project (2017). CAR Report IO1: <http://migraid.eu/wp-content/uploads/2017/01/FINAL-RESEARCH-AND-CAR-REPORT-IO1-MIGRAID.pdf>

Proexport, Murcia: [www.proexport.es](http://www.proexport.es)

Report Promoting the Economic Integration of Migrants. A Collection of European Good Practices to Inspire Application in Italy (2018) Milan. JPMorgan Chase Foundation: [http://same-project.com/wp-content/uploads/2018/01/SAME\\_Report\\_online.pdf](http://same-project.com/wp-content/uploads/2018/01/SAME_Report_online.pdf)

Ricco, R. (2007). Gestione della diversità : sfida presente e futura per le imprese. Working Paper. University of Milan:

[https://air.unimi.it/retrieve/handle/2434/65955/104998/GestioneDiversità\\_SfidaPresente%26Futura\\_HRonline8\\_2007.pdf](https://air.unimi.it/retrieve/handle/2434/65955/104998/GestioneDiversità_SfidaPresente%26Futura_HRonline8_2007.pdf)

SME Performance Review of the European Commission:

[https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review\\_es](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review_es)

Training Manual for Diversity Management (2007), Antidiscrimination and Diversity Training VT/2006/009, by Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba, Angelika Plett and Kailash von Unruh from the International Society for Diversity Management. For Diversity Against Discrimination. European Commission, European Community Action Programme to combat discrimination (2001-2006): <http://idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-en.pdf>