

## MODULO 5: DIVERSITÀ ED ATTIVITÀ ECONOMICA

Questo modulo è raccomandato per una formazione a migranti che soggiornano da un lungo periodo nel paese ospitante e/o sono membri attivi della comunità.

**Tempo:** 1 ora

### **Obiettivi:**

- Presentare l'importanza della diversità nel mercato del lavoro.
- Presentare l'importanza della diversità nel mondo degli affari.
- Spiegare l'importanza della diversità rispetto a:
  - come è composto il personale
  - come è composto il team amministrativo
  - le relazioni sul posto di lavoro
  - l'amministrazione generale
  - comprensione del mercato – la clientela – il consumo e le loro necessità
- Discutere delle PMI (Piccole e Medie Imprese) e la diversità.
- I benefits e le sfide inerenti la diversità nelle PMI.

### **Materiali:**

Proiettore

Diapositive PP 5.1, PP 5.2

Lavagna a fogli mobili

Pennarelli

Schede/ carta

Nastro adesivo

### ISTRUZIONI

- 1) I formatori chiedono al gruppo di spiegare come vedono la diversità nel mercato del lavoro.
- 2) I formatori chiedono al gruppo di condividere i loro pensieri sulla diversità nel mercato del lavoro – è importante/ buona/ utile e perché?
- 3) I formatori prendono nota delle risposte sulla lavagna a fogli mobili.

Oppure

I formatori passano le schede/carta e chiedono di scrivere le risposte. I formatori ritirano le risposte e le attaccano sulla lavagna a fogli mobili/parete/lavagna.

- 4) I formatori discutono le risposte.
- 5) I formatori chiedono al gruppo di spiegare come vedono le diversità nel mondo degli affari e come si differenzi nel mercato del lavoro.
- 6) I formatori chiedono ai partecipanti di condividere col gruppo i loro pensieri sulla diversità nel mondo degli affari – è importante/ buona/ utile e perché?
- 7) I formatori prendono nota sulla lavagna a fogli mobili.

Oppure

- I formatori passano le schede/ carta e chiedono di scrivere le risposte. I formatori ritirano le risposte e le attaccano sulla lavagna a fogli mobili/parete/lavagna.
- 8) I formatori discutono le risposte.
  - 9) I formatori presentano PP 5.1 & PP 5.2 e le discutono.
  - 10) I formatori spiegano l'importanza della diversità in special modo in relazione a:
    - la composizione del personale
    - la composizione del team amministrativo
    - le relazioni sul posto di lavoro
    - l'amministrazione generale
    - la comprensione del mercato – la clientela – il consumo e le necessità dei clienti.
  - 11) I formatori discutono sulle PMI e la diversità presentando i benefici e le sfide nelle PMI.
  - 12) I formatori sono incoraggiati ad usare una qualsiasi delle attività sottostanti, a seconda del tempo a loro disposizione (se stanno o no effettuando una versione estesa), e su ciò che trovano utile per il gruppo, prendendo in considerazione anche la composizione del gruppo (se è composto da migranti appena arrivati o da migranti che sono nel paese da più tempo). Per la versione corrente di formazione di 7 ore, si raccomanda di usare solo 1-2 attività. Per i migranti residenti da lungo tempo nel paese ospitante e/o quelli che si sono iscritti al sindacato e/o quelli attivi nella comunità e/o in altro modo attivi in questioni di integrazione sul posto di lavoro, tutte le attività sono raccomandate. Per coloro che non hanno tale esperienza e /o sono appena arrivati, sono preferibili le attività A o/e B .

### **Note per i formatori**

#### **Diversità nel mercato del lavoro**

Il mercato del lavoro sta diventando sempre più vario dato: a) la crescita dei movimenti migratorio e di rifugiati, b) la grande partecipazione delle donne nel lavoro, c) il crescente riconoscimento di altre minoranze e/o gruppi vulnerabili, quali le persone disabili, le persone più anziane, e la comunità LGBTQI (= Lesbiche, Gay, Bissessuali, Trasgender, Queer, Intersessuali, Asessuali). La continua migrazione interna di cittadini dell'Unione Europea da uno Stato membro all'altro è un ulteriore fattore che contribuisce alla diversità della forza lavoro delle società europee.

In base all'ultimo Rapporto del Dipartimento di Economia e Affari Sociali delle Nazioni Unite, nel 2017 ci sono stati circa 258 milioni di migranti nel mondo, rappresentanti il 3,4% del totale della popolazione mondiale. Di questi, quasi 26 milioni erano rifugiati richiedenti asilo. Nell'Unione Europea, ci sono stati 21,6 milioni di migranti, rappresentanti il 4,2% della popolazione della UE-28. Nello stesso anno, l'età media degli emigrati internazionali era di 39 anni, ovvero più bassa della popolazione complessiva dei paesi ospitanti. Nell' Unione Europea, l'età media della popolazione era di 42,8 anni.

Sebbene i migranti ed i rifugiati rappresentino una piccola minoranza del totale della popolazione mondiale e dei singoli paesi, il loro contributo all'economia, società e cultura dei

paesi ospitanti è ampiamente riconosciuto come inestimabile. Tuttavia, specialmente a causa della crisi economica e dell'ascesa dell'estrema destra e delle forze neo-fasciste, la migrazione e le richieste di asilo sono sempre di più in cima agli ordini del giorno della politica globale, nazionale e regionale. Le politiche di immigrazione e richiesta di asilo politico in molti paesi dell'Unione Europea e le loro inadeguate, inefficaci o totalmente lacunose politiche e misure di integrazione, spesso privano i lavoratori migranti dei loro più basilari diritti e li sottopongono a discriminazione ed estremo sfruttamento, inclusi il traffico di manodopera e lo sfruttamento sessuale. Così, mentre, da una parte, i migranti costituiscono il più ampio contributo alla tanto celebrata e valorizzata diversità nel mercato del lavoro, dall'altra, essi vengono istituzionalmente e sistematicamente esclusi dai benefici di questa diversità, in quanto discriminati e non trattati equamente. Mentre è lampante che questa dicotomia ponga sfide considerevoli per tutti coloro che ne sono coinvolti, le imprese, i datori di lavoro e le loro organizzazioni di rappresentanza così come i servizi statali di pertinenza hanno una grande responsabilità nel formulare risposte efficaci ed eque a queste sfide.

### **Diversità nel mondo degli affari**

È importante evidenziare che la diversità nel mondo degli affari non riguarda solamente la forza lavoro e non si limita alla scelta del personale con diversi background e/o diverse caratteristiche. Assumere personale appartenente a gruppi socialmente vulnerabili è importante, ma non è abbastanza se tale personale viene limitato alle mansioni più basse. La diversità si deve anche riflettere nella composizione del team amministrativo, deve costituire un principio guida per le relazioni sul posto di lavoro e per chi occupa posizioni dirigenziali e deve essere presa in considerazione nelle analisi di mercato, della clientela, dei consumi e delle necessità dei clienti/consumatori, i quali appartengono sicuramente a gruppi diversi.

La ricerca suggerisce che i business leaders che hanno una prospettiva proiettata verso il cliente, rispondono meglio ai progressi di mercato, in quanto ne capiscono meglio le esigenze e riescono ad adattarsi meglio ai suoi cambiamenti. I gruppi di lavoro portatori di diversità, specialmente quando riflettono la diversità del mercato (clienti e possibili clienti), hanno maggiori probabilità di tenersi al passo con le necessità dettate dal cambiamento e dalle domande del mercato.

Inoltre, la ricerca suggerisce che i lavoratori provenienti da gruppi socialmente vulnerabili, come nel caso di minoranze etniche e persone del gruppo LGBTIQ, hanno una migliore soddisfazione nella vita lavorativa quando il posto di lavoro è "diversamente inclusivo". Questo perché un posto di lavoro portatore di diversità, dove lavorano anche persone appartenenti a gruppi socialmente vulnerabili, allontana i pregiudizi e la discriminazione, incrementando l'autostima e la sicurezza del lavoratore stesso. In un posto di lavoro "diverso", essi trovano più facilmente un ambiente favorevole. In un tale ambiente, questi lavoratori si sentono al sicuro e legittimati a portare avanti idee anticonvenzionali, e di conseguenza sono più creativi ed innovativi.

Inoltre, la ricerca mostra che avendo lavoratori di gruppi socialmente vulnerabili nelle posizioni di leadership si migliora il problem-solving, in quanto le loro esperienze allargano le loro prospettive, migliorando la visione e la prospettiva dell'azienda stessa. In un gruppo diverso, i membri possono sfidarsi e interrogarsi l'uno con l'altro, offrendo diversità di punti di vista,

ampliando le proprie vedute e lo spettro di possibili alternative per la risoluzione di una sfida o di un problema. In questo modo, anche la qualità del lavoro migliora.

Attualmente la leadership nel mondo degli affari è dominata da uomini bianchi, provenienti da background socioeconomici molto simili. Questa situazione porta ad “autocostringere” le aziende in percorsi ben specifici e conduce a rigidità e mancanza di flessibilità.

### **PMI e diversità**

Ne 2010, la Commissione Europea, volendo promuovere la diversità nell'amministrazione delle aziende europee, ha lanciato il European Platform of Diversity Charters (“La Piattaforma europea per le Carte della Diversità”) e pubblicato la Practical Guide to launch and implement a Diversity Charter (“Guida Pratica al lancio e implementazione della Carta della Diversità”) (2015). La guida incoraggiava le imprese d'Europa a firmare volontariamente una Carta della Diversità per combattere la discriminazione e promuovere la diversità nelle aziende. Tali Carte sono state adattate a seconda delle esigenze e priorità di ogni paese e sono culturalmente distinte.

Con il termine “gestione della diversità” si intende l'approccio strategico dell'azienda/organizzazione che include iniziative ed azioni per creare un ambiente di lavoro diverso ed inclusivo, promuove trattamenti uguali per tutti e sensibilizza al rispetto ed inclusione della diversità in tutti i processi di lavoro. Questo approccio mira a migliorare la produttività, competitività e reputazione dell'azienda/organizzazione nell'insieme, riconoscendo le particolarità positive di tutti i suoi impiegati.

Mentre è comunemente accettato che le grandi aziende giochino un ruolo dominante nell'adottare politiche di gestione della diversità, la grande sfida è l'adozione di tali politiche delle piccole e medie imprese (PMI), considerata la loro presenza predominante nel mercato europeo.

Le PMI hanno - se prese singolarmente - uno staff limitato, ma assieme danno lavoro a circa 88,8 milioni di persone (66,8% della popolazione attiva nell'UE). Ci sono circa 21,2 milioni di PMI nella UE-28 (99,8% di tutto il mercato europeo). Le PMI sono pertanto la spina dorsale dell'economia europea. Di conseguenza, esse rappresentano una leva di cambio potente e decisiva. Inoltre, il loro modello di funzionamento le rende più flessibili ed aperte all'innovazione: avendo a che fare con piccole dimensioni ed ampia flessibilità, le PMI possono ottenere risultati più rapidi e maggiori rispetto ai grandi gruppi aziendali. Va da sé che senza un attivo coinvolgimento delle PMI, la spinta verso una gestione sulla diversità in Europa sarà condannata a rimanere debole e marginale.

Le seguenti specifiche caratteristiche delle PMI dovrebbero essere prese in considerazione quando collegate alle politiche di gestione della diversità:

- hanno una forza lavoro di piccole dimensioni (6,8 persone in media), che spesso include anche i membri della famiglia del/della titolare.

- di solito non hanno (o li hanno ma in misura molto limitata) processi di gestione delle Risorse Umane, e mezzi e tempo per adottare politiche di diversità efficienti ed integrate.
- sono focalizzate sulle preoccupazioni operative più urgenti e di solito temono di impegnarsi con politiche di diversità perché le considerano troppo gravose e troppo impegnative logisticamente e strategicamente.
- sono spesso caratterizzate da insicurezza economica, il che le porta a focalizzarsi sulle questioni operative più urgenti, a volte persino legate alla propria sopravvivenza, piuttosto che su tematiche quali il garantire una forza lavoro diversificata.
- si sentono spesso scoraggiate dall'enormità della sfida. La gestione delle diversità è ritenuta troppo impegnativa da un punto di vista intellettuale e logistico.

Per promuovere lo sviluppo e il perfezionamento di nuove iniziative sulla diversità e mettere ordine a quelle già in corso, sono state elaborate alcune fondamentali linee guida sulla gestione della diversità, rivolte specificamente alle PMI.

Ecco alcuni punti cruciali presi da "Diversità al lavoro. Una guida per le PMI":

- Pensare alla propria azienda: gli imprenditori sono incoraggiati a pensare alla propria azienda – punti di forza, debolezze, problemi e necessità – e, in base a questa analisi, stabilire degli obiettivi (es. migliorare la soddisfazione del cliente) e definire i passi da compiere. Non c'è bisogno di iniziare con strategie grandi e complesse: anche le piccole iniziative possono essere un buon inizio!
- 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' e effettuano le selezioni basandosi sull'"impressione" avuta dalla persona (d'istinto).
- 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 i vari cambiamenti e stili del segmento di mercato di riferimento.
- Pianificare l'azienda basandosi sulla domanda: significa essenzialmente mettere le esigenze dei clienti davanti alla pianificazione aziendale.
- 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.
- 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).

- Valutare ciò che si è fatto: come tutto ciò che concerne l'azienda, è importante riflettere sull'impatto che la gestione della diversità ha e sui suoi costi e benefici (in termini di tempo, impegno e risorse).
- 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 vuole una consulenza privata.

### **Benefici e sfide relative alla diversità nelle PMI**

Le pratiche sulla diversità considerate più efficaci sono focalizzate su:

- Assunzione di impiegati con un'ampia gamma di background, caratteristiche ed esperienze.
- Sviluppo di un ambiente rispettoso nel quale le caratteristiche di ciascun impiegato sono accettate e rispettate.
- Garantire uguali opportunità a tutti allo scopo di permettere a ciascun dipendente di raggiungere appieno il proprio potenziale.

È stato anche dimostrato che la diversità migliora la produttività e permette alle aziende di accedere a mercati nuovi e/o specializzati. Il comprovato legame tra diversità e produttività ha condotto molte aziende ad adottare programmi e politiche specifiche per incoraggiare l'assunzione, integrazione, promozione e permanenza di persone appartenenti a gruppi vulnerabili (migranti e altri).

Inoltre, la prevenzione e lotta alla discriminazione sul lavoro così come il rispetto e la promozione della diversità sono stati accertati come fattori determinanti per il miglioramento della qualità del lavoro dei dipendenti.

Di conseguenza, la qualità del lavoro deve essere percepita come un concetto multidimensionale, che prende in considerazione l'ambiente di lavoro nella sua forma più ampia nonché le diverse caratteristiche specifiche della posizione di lavoro includendo: uguaglianza di genere, integrazione, polimorfismo e non-discriminazione, corrispondenza tra le caratteristiche individuali dei lavoratori ed i requisiti dei datori di lavoro, allo scopo di raggiungere una soddisfazione nel posto di lavoro da ambo le parti.

Le aziende/organizzazioni che applicano politiche attive sulla diversità affermano che il rispetto per la diversità all'interno dell'impresa porti ad un vantaggio competitivo, definito in termini di:

- Rafforzamento dei valori culturali all'interno della società.
- Aumento in positivo della percezione del brand e della reputazione aziendale.
- Aumento degli stimoli, e perciò dell'efficienza, del personale.
- Aumento della spinta all'innovazione e della creatività tra i lavoratori.
- Una forza lavoro diversificata rende le aziende più aperte a nuove idee e più creative.

- Maggior capacità di attrazione e “permanenza” di talenti.
- Migliore sensibilità verso le necessità ed aspettative dei clienti.
- Favorisce l'accesso a mercati nuovi e/o specializzati.
- Incremento della capacità di adattamento dell'azienda al cambiamento.

Sfide che si incontrano nell'adottare politiche di gestione della diversità:

- Le persone hanno la tendenza a sentirsi più sicure con ciò che già conoscono e a temere la diversità. Se non viene gestita correttamente, la diversità può causare sentimenti di sfiducia, insoddisfazione e conflitto, i quali possono anche portare ad un aumento dei costi, se non trattati appropriatamente.
- D'altra parte, gli impiegati con un profilo diverso dalla norma possono anche sentirsi minacciati, se incontrano ostilità.
- In aggiunta (o in alternativa) gli impiegati con un profilo diverso dalla norma possono sentirsi ignorati se le loro necessità non sono adeguatamente indirizzate.
- L'interazione e la comunicazione tra due o più gruppi diversi potrebbe essere difficile se non adeguatamente gestita.
- Le differenze culturali devono essere colmate in modo che tutte le culture siano rispettate.
- L'integrazione di impiegati con un profilo diverso dalla norma deve essere attentamente pianificata e facilitata in modo adeguato e soddisfacente.
- Le sfide nel processo di reclutamento: le PMI non possono assumere un gran numero di impiegati e spesso, sono aziende familiari.

#### Letture ulteriori:

Megan Smith & Laura Weidman Powers. *Raising the Floor: Sharing What Works in Workplace Diversity, Equity, and Inclusion*. The Obama White House. 28 November 2016.

<https://obamawhitehouse.archives.gov/blog/2016/11/28/raising-floor-sharing-what-works-workplace-diversity-equity-and-inclusion>

Vivian Hunt, Dennis Layton & Sara Prince. *Diversity Matters*. McKinsey Company. 24 November 2014. [https://boardgender.org/files/MyKinsey-DIVERSITY\\_MATTERS\\_2014\\_-\\_print\\_version\\_-\\_McKinsey\\_Report.pdf](https://boardgender.org/files/MyKinsey-DIVERSITY_MATTERS_2014_-_print_version_-_McKinsey_Report.pdf)

## Attività A: Identificazione della diversità nel mercato del lavoro/ mondo del lavoro ed i suoi aspetti

**Tempo:** 30 minuti

#### Materiali:

Lavagna a fogli mobili

Pennarelli  
Penne  
Quaderni  
Proiettore  
Diapositive PP 5.1 & PP 5.2

## ISTRUZIONI

- I formatori chiedono ai partecipanti di formare gruppi o coppie per discutere le seguenti questioni:
  - Diversità nel mercato del lavoro.
  - Diversità nel mondo degli affari.
  - Pensi che la diversità nel mercato del lavoro/mondo degli affari sia importante e perché?
  - Come pensi che le PMI possano promuovere la diversità sul lavoro e perché?
  - Che sfide pensi che le PMI possano avere nel gestire la diversità e come possono risolverle?
- I formatori danno alle coppie/ gruppi 5 - 10 minuti per ciascuna questione e chiedono di condividere ad alta voce i punti salienti della conversazione.
- I formatori prendono nota sulla lavagna a fogli mobili.
- I formatori mostrano le diapositive PP 5.1 & PP 5.2 e le discutono.

## Attività B: Condivisione delle esperienze personali

**Tempo:** 30 minuti

**Materiali:**

Penne  
Quaderni

## ISTRUZIONI

- I formatori chiedono ai partecipanti di formare dei gruppi e discutere delle loro esperienze personali nel mercato del lavoro in veste di persone con differenti background(s) rispetto alla norma: hanno affrontato delle difficoltà e se sì, di che tipo? Come hanno risolto tali difficoltà? Pensano che ci potrebbe essere un esito migliore? Come? Come pensano di contribuire in una PMI in veste di persone con differente/i background(s) rispetto alla norma?
- I formatori danno ai gruppi 15 minuti per discuterne e chiedono loro di condividere ad alta voce i punti salienti.
- I formatori prendono nota sulla lavagna a fogli mobili.
- Discussione di gruppo.



## Attività C – Caso di studio

**Tempo:** 20-40 minuti

### **Materiali:**

Carta millimetrata

Pennarelli

Dispensa 5.2

Block notes

Penne

### ISTRUZIONI

- I formatori chiedono ai partecipanti di formare gruppi di 3-5 persone.
- I formatori distribuiscono la dispensa 5.2 ai partecipanti e chiedono loro di commentarla con il gruppo.
- I formatori chiedono al gruppo di esporre le loro conclusioni.
- I formatori commentano le conclusioni dei gruppi ed apportano il loro contributo se necessario.

#### **DISPENSA 5.2**

Vedi un posto vacante di lavoro in un'azienda, inerente il tuo settore. Hai tutte le competenze richieste e decidi di farvi domanda. Vieni chiamato per un colloquio durante il quale ti viene chiesto come tu possa contribuire allo sviluppo dell'azienda e perché pensi che dovresti essere assunto in mezzo ad altri candidati con le tue stesse qualifiche. Come rispondi?

#### **NOTE PER I FORMATORI**

I partecipanti devono essere incoraggiati ad identificare le proprie caratteristiche che ne farebbero i candidati migliori in un'ottica di miglioramento del profilo di diversità dell'azienda. Il background migratorio è un esempio. Incoraggiateli però ad identificare il maggior numero possibile di caratteristiche di diversità: essere donna, mussulmano/a, disabile, persona appartenente al LGBTIQ\* , ecc.