

## 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 primariamente 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>