

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 pregiudizi 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 pregiudizi;

- 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 Europea⁸ 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

⁸ 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.