



LA DIVERSITÀ SUL LUOGO DI LAVORO: SFIDE E BENEFICI DELL'INCLUSIONE DI LAVORATORI STRANIERI

LINEE GUIDA PER DATORI DI LAVORO



**LA DIVERSITÀ SUL LUOGO DI LAVORO:
SFIDE E BENEFICI DELL'INCLUSIONE
DI LAVORATORI STRANIERI
LINEE GUIDA PER I DATORI DI LAVORO.
Febbraio 2020**

Coordinamento: [ICEI – International Economic Cooperation Institute](#)
(Via Cufra, 29 – 20159 Milano, Italia)

Autrice: Maura di Mauro

MILE Migrants Integration in the Labour market in Europe è un progetto finanziato dal Fondo Asilo, Migrazione e Integrazione dell'Unione Europea.

La responsabilità di questa pubblicazione è esclusivamente del suo autore.

L'Unione europea non è responsabile dell'uso che può essere fatto delle informazioni ivi contenute.



I contenuti di questo volume sono distribuiti con licenza: sono a disposizione dei lettori per qualsiasi riproduzione, con qualsiasi mezzo cartaceo o digitale, a condizione che non ne venga snaturato il senso e che venga citata la fonte (titolo e autori) come segue: "MILE Migrants Integration in the Labour market in Europe (821725-MILE-AMIF-2017-AG-INTE), finanziato dal Fondo Asilo, Migrazione e Integrazione dell'Unione Europea".

SOMMARIO

INTRODUZIONE	2
1. ITALIA	4
“ <i>Dalla Diversity all’Inclusion. Come gestire le diversità promuovendo l’inclusione</i> ”	4
ALTRE RISORSE.....	17



... a MILE ahead!

INTRODUZIONE

“[MILE Migrants Integration in the Labour market in Europe](#)” (821725-MILE-AMIF-2017-AG-INTE) è un progetto finanziato dal Fondo Asilo, Migrazione e Integrazione dell’Unione Europea.

Il progetto è realizzato da dicembre 2018 a maggio 2021 ed è coordinato da [ICEI Istituto Cooperazione Economica Internazionale](#) (Milano), in partenariato con altri 7 enti provenienti da: Italia, Milano; Austria, Innsbruck; Grecia, Atene e Patrasso; Spagna, Viladecans/Barcellona.

A Milano, sono partner di MILE [Afol Metropolitana](#) e [Emit Feltrinelli](#).

Inoltre, i seguenti enti supportano il progetto partecipando ai gruppi di lavoro multi-stakeholder sul tema dell’inclusione lavorativa dei cittadini stranieri:

- Ente Associato: [Comune di Milano, Direzione Economia Urbana e Lavoro, Area lavoro e formazione, Unità Mercato del lavoro](#)
- [Associazione IRENE](#)
- [Comunità Nuova](#)
- [Fondazione ISMU](#)
- [ITALMEX](#)
- [Rete Migrazioni e Lavoro](#)
- [Soletterre](#)
- [Vitality Onlus](#)

Il progetto MILE mira a **sviluppare, attuare e diffondere un modello integrato ed efficace di servizi per l’integrazione di cittadini di paesi terzi nel mercato del lavoro europeo**, basato su competenze multi-settoriali e che sappia rispondere ai bisogni economici e sociali dei migranti e delle imprese.

Nello specifico, MILE intende:

- migliorare le **competenze dei datori di lavoro e di altri stakeholder** per rispondere ai bisogni e alle potenzialità dei migranti;
- sviluppare e implementare un **programma di formazione e supporto al lavoro di 120 cittadini stranieri (inclusi rifugiati e richiedenti asilo)** nella città di Milano, attraverso il coinvolgimento strutturato e continuo dei datori di lavoro;

Per fare ciò, MILE prevede le seguenti principali azioni:

- Ricerca sui bisogni ed esigenze dei datori di lavoro;
- Gruppi di lavoro multi-stakeholder in ciascuna città partner e a livello europeo;
- Formazione dei migranti sulle competenze tecniche e *soft skill*;
- Accompagnamento al lavoro e tirocini per i migranti;
- Azioni di comunicazione e sensibilizzazione.

Nel quadro delle attività con le aziende, un evento di **formazione** per 10 aziende è stato realizzato da ICEI a Milano l'1 ottobre 2019, presso la sede di EMIT Feltrinelli.

Il programma è stato elaborato anche sulla base dei risultati della ricerca "[La voce dei datori di lavoro europei: sfide e benefici dell'inclusione dei migranti nel mercato del lavoro](#)", realizzata nei quattro paesi partner di MILE e a Milano con più di 35 aziende e associazioni di imprese, provenienti da diversi settori economici e di diverse dimensioni. La ricerca ha evidenziato i bisogni, i suggerimenti, le difficoltà, ecc. delle aziende relativamente all'assunzione e impiego di cittadini stranieri e della promozione della diversità del luogo di lavoro.

La **formazione** ha inteso dunque favorire l'acquisizione e il rafforzamento delle **competenze, abilità e conoscenze** in materia di **gestione della diversità** (*diversity management*) e **inclusione lavorativa di cittadini di paesi terzi**.

Il presente **documento** sintetizza i contenuti della **formazione** realizzato a Milano per conto di ICEI da Maura di Mauro, formatrice, coach e consulente interculturale, specializzata in *Diversity & Inclusion, Social Innovation e Sustainability*.

In quanto tale, intende rappresentare uno strumento agile ed utile per aziende e associazioni di imprese in Italia alla ricerca di maggiori informazioni e di suggerimenti su come promuovere la diversità all'interno e favorire l'integrazione di lavoratori non-UE all'interno delle proprie strutture.

Per maggiori informazioni sulla **formazione** (incluso quello realizzato negli altri paesi del progetto), la ricerca e il progetto MILE: www.projectmile.eu

Per ricevere informazioni su come partecipare al progetto MILE in qualità di azienda o di stakeholder: comunicazione@icei.it.



1. ITALIA

“DALLA DIVERSITY ALL’INCLUSION. COME GESTIRE LE DIVERSITÀ PROMUOVENDO L’INCLUSIONE”

di Maura Di Mauro¹

INTRODUZIONE

Questo scritto sintetizza i contenuti dell’intervento formativo sugli strumenti e le pratiche per favorire l’inclusione lavorativa di cittadini di origine straniera e sulla gestione delle diversità in azienda che ho svolto all’interno del workshop “Diversità in azienda: benefici e sfide dell’inclusione di cittadini di origine straniera”, organizzato martedì 1 Ottobre 2019 all’interno del progetto MILE (Migrants Integration in the Labour market in Europe) da ICEI (Istituto Cooperazione Economica Internazionale), in collaborazione con AFOL Metropolitana e EMIT Feltrinelli.

Riflessioni e strumenti qui presentati sono frutto del lavoro di studio e dell’attività di formazione e consulenza svolta in materia di diversity & inclusion degli ultimi anni, a partire da un lavoro di ricerca realizzato negli anni 2008-2010, ed i cui risultati sono riportati nel libro “Organizzazioni e differenze. Pratiche, strumenti e percorsi formativi” (2010, Franco Angeli). Includono inoltre l’approccio sulla diversity & inclusion già proposta da Roosevelt Jr. R. Thomas et coll. (1999) in “Building a House for Diversity: A Fable About a Giraffe and an Elephant”, ed in molta della letteratura internazionale e nazionale sul tema del diversity management (Barabino e Jacobs, 2000; Barabino, Jacobs, Maggio, 2001; Bombelli, 2003; 2004; Cuomo e Mapelli, 2007), così come i risultati di alcune ultime ricerche svolte sull’integrazione lavorativa dei migranti in Italia ed in Europa a cui ho preso parte come ricercatrice e consulente collaborando con la Fondazione ISMU (Iniziativa e Studi sulla Multietnicità), in particolare il progetto DIVERSE (Diversity Improvement as a Viable Enrichment Resource for Society and Economy) ed il progetto DIMICOME (Diversity Management e Integrazione. Le competenze dei Migranti nel mercato del lavoro; ancora in corso).

L’attività di formazione, o di sensibilizzazione sul tema della diversity & inclusion svolta per ICEI all’interno del progetto MILE, essendo limitato ad un breve intervento per un pubblico molto eterogeneo, si proponeva di:

- Far comprendere anzitutto la differenza tra “diversità” ed “inclusione”; i due termini vengono infatti spesso usati in modo erroneo e non consapevole, ma causano anche interventi che aumentano la “diversity”, soprattutto visibile, ma non favoriscono l’inclusione;
- Far comprendere ai presenti perché scegliere di investire sull’inclusione lavorativa dei migranti, comprendendo quali possono essere i vantaggi dell’inclusione;

¹Maura Di Mauro – Formatrice, Coach e Consulente Interculturale; specializzata in Diversity & Inclusion, Social Innovation & Sustainability. maura.dimauro@libero.it

- Stimolare la consapevolezza dei presenti su quali sono le principali barriere all'inclusione, ed in particolare una consapevolezza sui propri bias personali o sui bias istituzionali che non favoriscono l'inclusione;
- Fornire alcuni strumenti, operativi e concreti, per favorire la reale inclusione lavorativa dei migranti nelle aziende.

UN PO' DI CHIAREZZA SUL LINGUAGGIO

Per iniziare ad affrontare il tema dell'inclusione lavorativa dei migranti, ed in particolare di cittadini di paesi terzi nel mercato del lavoro, ritengo anzitutto doveroso fare un po' di chiarezza su termini usati spesso come sinonimi in modo improprio, o senza considerare le implicazioni in termini di gestione di specificità che alcune "categorie" di persone rispetto ad altre possono presentare.

Il termine "migranti" definisce persone "in uno stato di transito", da un luogo ad un altro. Ma il termine è spesso usato in modo generico, sia nel linguaggio politico sia nel linguaggio comune, perché associato a significati più neutrali, o *politically correct*, rispetto ai termini "stranieri" o "immigrati", che possono essere associati ad una connotazione negativa. Si stima che i migranti in Italia rappresentino circa l'8,5-9% della popolazione (ISTAT, 2019; IDOS, 2019).

Un "migrante" è una persona che è emigrata dal proprio paese ad un altro, spesso in modo volontario, e per motivazioni economiche, o con il desiderio di miglioramento della propria condizione economica e sociale. Questa "categorie" di persone può includere al suo interno varie tipologie di persone, che possono possedere diversi livelli di competenze (a bassa vs. alta qualificazione); presenti sul territorio da diverso tempo (breve vs. lungo), e quindi con diversa conoscenza della lingua o del contesto locale; può includere anche studenti internazionali; e a volte, se non ulteriormente differenziati, anche richiedenti asilo e rifugiati.

Per queste ragioni non è corretto usare il termine "migranti" in modo generico, soprattutto in riferimento a progetti che hanno come scopo l'integrazione lavorativa dei migranti, e che magari intendono modellizzare un processo o uno schema di intervento per andare a favorire l'inclusione o l'integrazione lavorativa. Infatti, le sub-categorie di persone che spesso vengono inserite in modo improprio nel calderone della categoria "migranti" possono avere, proprio per le caratteristiche sopra citate, molte diversità in termini di competenze, esperienze lavorative maturate, motivazioni lavorative, di progetto migratorio o di vita. È necessario considerare queste diversità in modo mirato nella definizione di qualsiasi progetto o azione che si intende promuovere o realizzare.

Per "cittadini di paesi terzi" si intendono cittadini di paesi extra europei, ovvero provenienti da paesi non membri dell'Unione Europea. Possono essere presenti sul nostro territorio in modo temporaneo, oppure in modo permanente. Non sempre i migranti provenienti da paesi terzi emigrano per volontà, o con l'intenzione di approdare nel nostro paese, soprattutto quando si tratta di richiedenti asilo (o di protezione internazionale), o di rifugiati. Anche la categoria "migranti cittadini di paesi terzi" include al suo interno varie tipologie di persone: quelle già menzionate nella generica tipologia "migranti", ma anche lavoratori *high skilled* reclutati a livello globale con contratto di *expats* o tramite assunzione locale, soprattutto da parte di aziende multinazionali. Ma include anche seconde generazioni senza cittadinanza e figli di genitori provenienti da paesi terzi. Si stima che in Italia i migranti cittadini di



paesi terzi siano circa 3 milioni e 800mila, e che provengano soprattutto da paesi quali il Marocco, l'Albania, la Cina, l'Ucraina e le Filippine (ISTAT, 2019).

Non è sempre chiaro a quale o quali tipologie di migranti ci stiamo esattamente riferendo con i progetti rivolti a favorire l'inclusione di cittadini di origine straniera. Ma soprattutto, non è sempre chiaro qual è l'obiettivo dell'azienda nel promuovere l'integrazione lavorativa di una certa specifica categoria di migranti? Di quali vantaggi vuol beneficiare, non solo il "migrante", ma anche l'azienda, nel favorire la sua integrazione lavorativa?

Queste sono le prime domande e i primi passi che dovremmo compiere, partendo da una maggiore definizione del "target" a cui ci riferiamo e perché esattamente.

DALLA GESTIONE DELLA DIVERSITA' ALL'INCLUSIONE

Nella metà degli anni '80, negli Stati Uniti nasce il "diversity management", ovvero un approccio manageriale che si basa sul riconoscimento delle diversità – interne ed esterne - all'azienda come strategia, e non solo come strategia di gestione da parte delle risorse umane.

Il concetto di "diversity management" viene introdotto quando l'Hudson Institute pubblicò la relazione "Workforce 2000". In essa venivano analizzati i trend della futura composizione della forza lavoro americana. I dati emersi rivelarono una crescita costante del multiculturalismo in termini demografici, e della progressiva presenza femminile nei contesti di lavoro. Il rapporto metteva inoltre in luce il limite delle politiche allora presenti in termini di gestione del capitale umano, che avevano puntato per decenni sul favorire gli WASP (White, Anglo-Saxon, Sexual Straight Oriented and Protestant), e successivamente al livellamento dei diritti individuali, garantendo un pari accesso alle opportunità interne ed esterne all'organizzazione produttiva con le *positive actions*, o azioni positive o antidiscriminatorie.

Con il Rapporto Workforce 2000 si andava quindi delineando, per le imprese, la sempre crescente necessità di un approccio di gestione basato non più sulla standardizzazione, bensì sulla valorizzazione della diversità, o meglio delle differenze. Il Diversity Management, in quanto

"approccio diversificato alla gestione delle risorse umane, finalizzato alla creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale e di utilizzarlo come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi" (Barabino, Jacobs e Maggio, 2001; Bombelli, 2003) rispondeva a queste esigenze.

Tuttavia, è oggi riduttiva la definizione di diversity management applicata alla esclusiva funzione risorse umane. Il diversity management, ovvero la gestione delle diversità (al plurale, non della diversità, al singolare) è un approccio manageriale che può essere applicato a livello organizzativo in modo strategico e sistemico alle diverse funzioni aziendali, e in considerazione delle diversità interne ed esterne alle organizzazioni, al fine di usare e sviluppare le competenze e le specificità di ciascuna persona, e fare della diversità una leva ed un vantaggio aziendale (Di Mauro, 2010).

In qualsiasi processo di accompagnamento alla definizione e all'implementazione di strategie, pratiche e strumenti di diversity management è utile iniziare dalla riflessione rispetto a cosa è per noi la diversità, o cosa è la diversità per le aziende per cui lavoriamo.

La diversità andrebbe sempre considerata al plurale, e non al singolare: le diversità.

Spesso con “diversità” facciamo riferimento a qualcosa di “negativo”, che differisce da standard, o da ciò che viene ritenuto “normale”, o la “norma”. Mentre il termine “differenze” è più neutrale, scevro da accezioni negative, e riconosce le specificità individuali come parte dell’ecosistema, e anzi anche funzionale all’evoluzione degli ecosistemi.

La diversità non si limita solo a genere, etnia, orientamento sessuale, età, disabilità; va oltre queste categorie “visibili”. Include infatti anche differenze negli stili di apprendimento, nella neurobiologia, nelle modalità con cui affrontiamo i problemi, nelle caratteristiche di personalità (ad esempio l’introversione o l’estroversione). Le diversità sono tutto ciò che sono al di fuori dalle nostre aspettative, o tutti coloro i quali che inseriamo nel nostro “outgroup” (al di fuori del nostro gruppo), in considerazione delle nostre esperienze passate.

È importante riconoscere che le “diversità” fanno riferimento ai nostri schemi o modelli mentali, al nostro modo di percepire e di attribuire giudizi, quindi di valutare. Ciò che percepiamo come diverso fa riferimento ai nostri preconcetti, ai nostri stereotipi e ai nostri pregiudizi, così come ai pre-concetti, stereotipi e pregiudizi delle culture organizzative delle aziende. Le aziende, o le culture aziendali, infatti, essendo fatte di e da persone, hanno anch’esse stereotipi e pregiudizi. E sono proprio tali processi che – a livello individuale e a livello organizzativo - condizionano l’inclusione o l’esclusione di determinate persone. E che condizionano di conseguenza anche le opportunità lavorative che vengono date, o non date, a migranti e cittadini di paesi terzi.

Secondo le definizioni di diversity management sopra citate, le azioni che promuovono l’integrazione lavorativa di “migranti dovrebbero concretizzarsi in strategie ed azioni volte a creare un ambiente di lavoro inclusivo, in cui ai migranti che vengono date opportunità di integrazione lavorativa abbiano la possibilità di esprimere sé stessi, e di contribuire con le proprie competenze, motivazioni ed energie al conseguimento degli obiettivi aziendali. Le aziende inoltre dovrebbero usare le specificità dei migranti come una leva strategica, così che sia l’azienda sia i migranti abbiano un vantaggio reciproco, non solo nell’immediato ma anche nel lungo termine. Non è questo lo scenario più frequente che si osserva nelle diverse realtà organizzative.

IL FALLIMENTO DEL DIVERSITY MANAGEMENT

Molti studi sugli ambienti di lavoro multiculturali (Dobbin F, Kalev A., 2016; Seyed-Mahmoud Aghazadeh, 2004) mettono in luce che l’aumento delle diversità negli ambienti di lavoro non produce automaticamente un vantaggio per le aziende. Infatti, impiegare le persone sulla base delle proprie diversità, piuttosto che sulle loro capacità, attraverso un sistema di quote, o target da raggiungere, non necessariamente soddisfa o motiva le persone impiegate, né tantomeno i colleghi; può invece creare divisione e demotivazione. Può anche causare maggior turn-over tra i colleghi, e di conseguenza maggiori costi per l’azienda. Altri svantaggi nell’introdurre maggior “diversità” all’interno di team o all’interno di ambiente di lavoro sono legati all’aumento di potenziali conflitti e al rallentamento dei processi decisionali.

Più diversità non è uguale a più inclusione. E più diversità, senza reale inclusione, può anche non aggiungere alcun vantaggio a livello aziendale, se le diversità non vengono impiegate per soddisfare le esigenze dei clienti, o per far fronte ad esigenze attuali o future dell’azienda, o per aumentare l’innovazione d’impresa.

Inoltre, da un'analisi della bibliografia sull'integrazione lavorativa dei migranti, così come dalle recenti ricerche svolte a livello italiano ed europeo sull'integrazione lavorativa di migranti (Zanfrini, 2015; progetto DIMICOME, in corso) emerge chiaramente come sia a livello nazionale che a livello europeo, le modalità di inclusione lavorativa più diffusa tra le aziende siano l'attivazione di tirocini o di contratti di apprendistato, o altra tipologia di inserimento, ma prevalentemente per ruoli a basso livello di competenza, con talvolta l'attivazione di percorsi formativi di specializzazione.

L'analisi del fenomeno mette chiaramente in luce un paradosso: la maggior parte delle azioni cosiddette di "diversity management" volte a favorire l'integrazione lavorativa di migranti si concentrano sull'occupabilità dei migranti secondo un modello di "compensazione". I migranti svolgono cioè lavori che non vengono svolti dai locali, e per cui non costituiscono un elemento di competizione per i locali.

Questa tipologia di azioni o di progetti che si propongono di facilitare l'inserimento lavorativo di migranti o cittadini di paesi terzi sono spesso il target dei progetti finanziati; molto raramente riescono a valorizzare competenze o risorse dei migranti. Al contrario, queste accezioni limitate di diversity management contribuiscono a creare o a rinforzare delle segregazioni orizzontali e verticali etniche, o delle tipologie di lavori/ruoli per etnia. Raramente inoltre sono riuscite a creare integrazione sociale, causando spesso demotivazione nell'apprendimento della lingua locale, e ghetti all'interno delle proprie comunità di appartenenza o tra le più ampie comunità di stranieri.

È importante sottolineare che aumentare il numero dei migranti, o di più persone "visibilmente" diverse in azienda non equivale ad implementare strategie o pratiche di diversity management. Il diversity management non si realizza tanto meno dando un'occasione ai migranti "poverini", o in quanto accettano maggiormente condizioni di lavoro e di mercato che i locali oggi non sono disposti ad accettare.

I VANTAGGI DELL'INCLUSIONE

Se non si vuole relegare l'integrazione lavorativa dei migranti a competenze di basso profilo e contribuire al consolidamento di una segmentazione etnica del mercato del lavoro e della società è importante da un lato il matching competenze-bisogni occupazionali; dall'altro comprendere qual è la tipologia di migranti che si intende integrare, e quali competenze dello specifico migrante l'azienda intende usare o sviluppare; ma anche come l'azienda intende trarre beneficio dalla strategia inclusiva e dalle diversità di cui i migranti sono portatori, anche in una prospettiva di cambiamento e di sviluppo organizzativo.

L'*inclusione* in un ambiente di lavoro riguarda la capacità di creare un ambiente – fisico e relazionale – che consente alle persone di esprimersi, di utilizzare le proprie competenze, di contribuire ai risultati aziendali, o di eccellere; di poter crescere e di sviluppare le proprie competenze.

Molte ricerche (McKinsey, 2015; 2018; Deloitte, 2015; 2015; 2018; The Conference Board, 2013; Cuomo, Mapelli, 2007) hanno messo in luce i vantaggi di un ambiente di lavoro inclusivo: laddove c'è maggiore inclusione, il livello di coinvolgimento dei dipendenti è significativamente più alto; i team inclusivi eccellono in termini di performance; le aziende in grado di essere più inclusive registrano anche maggiori livelli di produttività e maggiori quote di mercato. E' dimostrata inoltre una correlazione diretta tra organizzazioni più inclusive e più alti livelli di innovazione e creatività, e tra



gli investimenti in strategie in Diversity & Inclusion e in Corporate Social Responsibility e l'attrattività, in termini di employability, delle aziende.

Includere è responsabilità dei leader e dei manager, che devono essere in grado di trasformare i valori organizzativi (es. valorizzazione delle diversità) in comportamenti agiti.

L'inclusione è ciò che l'azienda, non solo il responsabile delle risorse umane, ma ciascun capo fa, per usare motivazione, competenze e potenziale di ciascuno, e trarre di conseguenza vantaggio dalle diversità o specificità di ciascuno, e fare in modo che le persone siano soddisfatte. Per fare questo occorre partire dall'ascolto, dall'analisi delle competenze formali ed informali, delle motivazioni e dai desideri delle persone.

I BIAS: BLOCCHI ALL'INCLUSIONE

Come mai si scelgono alcune persone e se ne escludono altre, o si danno opportunità ad alcune persone e ad altre no?

Uno dei fattori che influenzano le scelte umane, e quindi anche le scelte aziendali, e che costituiscono spesso uno dei limiti alla costruzione di ambienti lavorativi realmente inclusivi sono i *bias* (Tverski e Kahneman, 1974). Si tratta di "inclinazioni" dovute ai sistemi di credenze apprese e spesso inconsce, che influenzano percezioni, giudizi e comportamenti - quali ad esempio i processi di presa di decisione -, in modo stereotipato e pregiudizievole, sia livello individuale che a livello organizzativo. Essendo costituite da persone, infatti, anche le aziende hanno un sistema di credenze, stereotipi e pregiudizi che influenzano i processi di selezione e di assunzione, i percorsi di carriera o di sviluppo, la composizione dei gruppi di lavoro o di progetto, e così via (Bombelli, 2003; Cuomo, Mapelli, 2007).

Il nostro cervello è molto meno razionale di ciò che vorremmo. Infatti, di fronte alla necessità di creare ordine nella realtà in cui ci muoviamo, spesso in modo veloce, creiamo delle categorie, ovvero differenziamo persone, cose, situazioni. Questi processi di categorizzazione non avvengono solo in modo conscio, attraverso l'uso del linguaggio o di simboli; ma avvengono soprattutto in modo automatico, inconsapevole ed inconscio. Studi neurobiologici e filogenetici hanno evidenziato che l'area del cervello che si occupa dell'elaborazione cosciente è relativamente giovane e piccola, se paragonata alla parte del cervello che si occupa delle reazioni istintuali ed emotive. Quindi, i processi di elaborazione delle informazioni che avvengono senza che ce ne rendiamo effettivamente conto, in modo inconscio, automatico e spontaneo sono molti di più, e molto più veloci rispetto ai processi razionali o oggettivi ([Mai Nguyen-Phuong-Mai](#), 2019).

Chiunque, anche top manager e imprenditori, non è immune dall'influenza dei propri bias.

Sono stati studiati e classificati diversi tipi di bias, e come essi agiscano sul comportamento umano e sui processi di presa di decisione.

In quanto i meccanismi di presa di decisione sono alla base dei processi di inclusione vs. esclusione di determinate persone, e di conseguenza delle decisioni o delle scelte che favoriscono o meno l'integrazione lavorativa dei migranti, al fine di aumentare la consapevolezza su tali meccanismi

viene di seguito spiegato il funzionamento di almeno due tipologie di bias: il bias dell'affinità (*affinity bias*) e il bias della conferma (*confirmation bias*).

Riflettere ed aumentare la consapevolezza sui propri bias, e sui bias dell'organizzazione per cui lavoriamo, e su come essi influenzino le nostre scelte e i nostri comportamenti verso gli altri, così come sui processi e sulle situazioni lavorative, è il primo passo per favorire la reale inclusione, mettendo in atto dei cambiamenti che consentano di creare un nuovo modello di reale integrazione lavorativa dei migranti.

IL BIAS DELL’AFFINITÀ (*AFFINITY BIAS*)

A partire dagli studi di Tajfel et coll. (1970) sulla costruzione dell'identità sociale, gli studi di psicologia sociale hanno dimostrato che nelle varie situazioni sociali categorizziamo, differenziamo, e ci comportiamo di conseguenza con le persone, a seconda che le riteniamo parte del nostro gruppo (*ingroup*), o meno (*outgroup*). In genere, se percepiamo una persona simile a noi la inseriamo nella categoria dell'*ingroup*; se invece la percepiamo come poco familiare, poco simile a noi, o lontana rispetto a quanto ci attendiamo (“diversa”), la ascriviamo nella categoria dell'*outgroup*. Facciamo ipotesi basate su ciò che vediamo, ascoltiamo, sentiamo – il colore della pelle, una stretta di mano, le emozioni che proviamo, gli odori che sentiamo, i nostri standard morali, i nostri valori – quindi memorizziamo e giudichiamo le persone posizionandole nell'*ingroup* o nell'*outgroup*.

Valutiamo, ci comportiamo e trattiamo in modo più positivo le persone che associamo al nostro *ingroup*, ad esempio usando tratti più positivi per descriverle ed includendole; mentre trattiamo in modo più negativo le persone che associamo al nostro *outgroup*, ad esempio usando tratti più negativi per descriverle ed escludendole. La nostra mente preferisce la familiarità a ciò che invece non è familiare o sconosciuto. E il bias dell'affinità ci condiziona nel farci privilegiare, o supportare, le persone del nostro *ingroup*: scegliamo qualcuno per un progetto perché lo conosciamo, preferiamo un candidato che abbia i nostri stessi interessi, o perché ci ricorda noi stessi da giovane,... In modo inconscio richiediamo alle persone di adeguarsi al nostro *affinity bias*, ovvero a ciò che ci piace e ci attendiamo, altrimenti le ignoriamo o le escludiamo.

IL BIAS DELLA CONFERMA (*CONFIRMATION BIAS*)

Già a livello percettivo il nostro cervello tende a soddisfare il bisogno di confermare i nostri modelli mentali, ovvero di come ci aspettiamo che una situazione sia: siamo selettivamente attenti e filtriamo le informazioni in modo selettivo, andando a confermare le nostre “teorie”. Cerchiamo informazioni che supportino una convinzione, e siamo inclini a ignorare le informazioni che non sono conformi al nostro modello mentale. Con gli elementi informativi che selezioniamo creiamo storie che integrano i nostri sistemi di credenze e di valori, o le nostre esperienze passate.

Mettiamo in atto questi stessi processi mentali basati sui bias di conferma anche quando valutiamo le capacità di qualcuno: ciò significa che spesso giudichiamo le capacità di qualcuno sulla base di qualcosa che ha poco o niente a che fare con le competenze richieste per il loro ruolo. Se riteniamo che qualcuno abbia un rendimento elevato, cerchiamo informazioni a supporto della nostra convinzione e ignoriamo, o giustifichiamo, le contro prove, sulla base di una credenza preconcepita.

Bias, stereotipi e pregiudizi sono spesso influenzati o sorretti dalla cultura organizzativa. La cultura può variare da dipartimento a dipartimento, da edificio a edificio, da paese a paese; ma all'interno di ciascuna organizzazione ci sono sempre situazioni, o modi di lavorare, che beneficiano alcuni a sfavore di altri.

Molte aziende che hanno assunto in tirocinio, o con contratti di apprendistato migranti dichiarano che assumere migranti hanno migliorato il clima di lavoro. Il che è possibile. Ma di fatto, molto raramente queste stesse aziende adottano strumenti di misurazione del clima, della soddisfazione o dell'engagement lavorativo, coinvolgendo i dipendenti a diversi livelli, il migrante stesso, o il suo capo e i suoi collaboratori. Anche questo è un esempio di come agiscono i bias di conferma: si conferma a priori la propria teoria, senza implementare sistemi oggettivi di verifica o di valutazione.

Inoltre, in molte organizzazioni (soprattutto del non-profit, ma in questo momento anche in molte aziende private), prevale una cultura benevola basata sulla credenza e lo stereotipo secondo cui i migranti sono "poverini che hanno bisogno di aiuto". Non che questo non possa essere vero. Ma tale credenza può causare un bias di conferma e di benevolenza, premiando la diversità, soprattutto in termini di azioni positive o di opportunità, ma poco fa per creare vera inclusione, e per fare dei migranti una risorsa o un vantaggio competitivi. Purtroppo anche molti dei programmi di finanziamento di tali progetti sono inficiati da bias di conferma e benevolenza.

Non riconoscere questa influenza non aiuta a produrre soluzioni che tengano in considerazione tali bias e a creare nuovi modelli di integrazione dei migranti nel mondo del lavoro. Al contrario, si rinforzano sistemi pregiudizievole, discriminazioni e segregazioni sia all'interno che fuori le organizzazioni del lavoro.

GESTIRE LE DIVERSITA' PROMOOVENDO L'INCLUSIONE

Più volte si è già ribadito che creare inclusione è responsabilità dei leader e dei manager delle organizzazioni, siano esse private, pubbliche o del non profit; e che le aziende virtuose investono nell'inclusione delle diversità in modo strategico per creare e beneficiare dei vantaggi delle diversità a livello organizzativo.

Al fine di attivare processi virtuosi, che promuovano una reale inclusione lavorativa dei migranti, occorre anzitutto coinvolgere i leader e manager delle aziende in un processo di aumento della consapevolezza dei propri bias individuali e aziendali, per comprendere quali sono le ragioni che li portano a promuovere azioni volte a favorire l'integrazione lavorativa dei migranti, o, viceversa, che li blocca dal poter attivare reali processi inclusivi.

È inoltre utile coinvolgere leader e manager aziendali in un processo di brainstorming e di definizione degli obiettivi aziendali che i migranti possono aiutare a raggiungere, in considerazione delle funzioni o dei ruoli disponibili e degli obiettivi dei ruoli disponibili, della composizione dei diversi team di lavoro, delle caratteristiche dei propri clienti o delle attese dei propri stakeholder.

Al fine di comprendere in modo accurato i bias organizzativi, e su come essi agiscono sui comportamenti organizzati, è inoltre utile svolgere un'analisi organizzativa, volta ad esempio a comprendere la demografia della forza lavoro, ma anche, e soprattutto i processi organizzativi: in primis i processi legati alle attività di recruiting, di selezione, di assunzione; ma anche i processi legati alle attività di formazione e sviluppo, o di progressione di carriera (Cuomo, Mapelli, 2007).

Un momento di feedback e confronto con i manager aziendali su quanto è emerso dall'analisi organizzativa è utile per accompagnare manager e aziende da una gestione inconsapevole dei processi di integrazione lavorativa, ad una gestione più consapevole e con una visione strategica in considerazione degli obiettivi aziendali. Si tratta di fatto di un processo di apprendimento, non solo a livello individuale, ma anche a livello organizzativo, in cui occorre investire tempo e risorse, per favorire ed impegnarsi in un reale processo di Inclusione.

È molto importante, inoltre, assicurarsi che leader e manager sviluppino competenze per creare una cultura aziendale inclusiva. Per tali ragioni, sia la formazione sulla diversity e sull'inclusion, sia la formazione sulla gestione di personale e/o team multiculturali sono aree di formazione importante su cui coinvolgere i manager delle aziende, soprattutto se si collabora con loro in partenariato, su progetti di inclusione (Deloitte, 2018).

Qualsiasi processo o azione rivolta all'inclusione lavorativa dei migranti necessita di una valutazione oggettiva degli impatti sulle performance aziendali, e/o sul gruppo di lavoro in cui il migrante è stato inserito, così come sulla vita e sulla soddisfazione dei migranti. Tale fase di valutazione o di monitoraggio dei risultati è spesso tralasciata, soprattutto dai progetti finanziati. È invece indispensabile per attivare processi virtuosi e per rompere stereotipi e pregiudizi sociali legati ad una certa retorica o narrazione politica del multiculturalismo (DIMICOME, in corso).

CASI E STRUMENTI DI DIVERSITY MANAGEMENT

Si è ribadito più volte che il diversity management è un approccio manageriale che può essere applicato a livello organizzativo in modo strategico e sistemico; va quindi oltre l'esclusiva funzione delle risorse umane. A tal fine vengono di seguito elencate alcune aree organizzative, e conseguenti strumenti che all'interno di ciascuna area è possibile implementare, al fine di favorire reali processi di inclusione lavorativa ei migranti, e per fare della loro inclusione una leva di vantaggio e di sviluppo organizzativo.

Area o funzione organizzativa coinvolta	Attività o processo	Strumenti da implementare
	Analisi organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversity & Inclusion Index ▪ Analisi di clima, della soddisfazione o dell'engagement ▪ Definizione di D&I come strategia, obiettivi e road map ▪ Definizione di modalità e tempistiche di misurazioni e di monitoraggio
	Recruitment & Selezione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attivazione di canali di recruiting formali e non formali ▪ Strumenti di selezione oggettivi, basati su modelli di skills tecniche e soft ▪ Formazione su strumenti di recruitment e selezione per le figure addette e sull'influenza dei bias
	Formazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A datori di lavoro e capi su leadership inclusiva, D&I, gestione di team multiculturali

Organizzazione e Risorse Umane		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ai colleghi su gestione delle relazioni interculturali ▪ Ai migranti su lingua, come adattarsi al contesto locale, gestione di relazioni interculturali, sviluppo di skill mirate
	Gestione Risorse Umane	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestione attenta alle esigenze specifiche del personale ▪ Pause e luoghi per il culto, gestione delle ferie ▪ Mense multietniche ▪ Utilizzo delle skill, anche linguistiche e culturali di migranti, soprattutto per gestione clienti e o relazioni con paesi di provenienza
	Career Development	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Percorsi di sviluppo basati su modelli di competenze, individuazione di talenti e raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali ▪ Valorizzazione skill dei migranti in percorsi di crescita
Comunicazione	Comunicazione Interna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welcome kit e brochure informative multilingue ▪ Newsletter e intranet multilingue e con sezioni multiculturali ▪ Poster, segnaletica, valori multiculturali e multilingue ▪ Trasparenza nelle procedure e modalità di valutazione
	Comunicazione Interna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sito multilingue, newsletter a clienti con sezioni multiculturali ▪ Far comunicare ambassador ▪ Comunicati stampa, presenza sui social ▪ Partecipazione a reti, conferenze, premi
R&D - Ricerca e Sviluppo	Innovazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coinvolgimento in multicultural team per creare innovazioni di prodotto/servizio/processi ▪ Sviluppo di progetti di social Innovation con partnership profit-no profit per rispondere a bisogni specifici di welfare o housing
CRS – Corporate Social Responsibility	Sostenibilità e Responsabilità Sociale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Volontariato d'impresa ▪ Investimento in progetti che includono comunità/paesi di appartenenza ▪ Misure di welfare aziendale mirati ▪ Fondazioni, % di guadagni netti investiti in progetti specifici ▪ Investimenti specifici sul tema sicurezza ▪ Bilanci etici o sociali ▪ Certificazioni (es. SA800, OHSAS 18001, ecc.)

Segue inoltre una bibliografia sul tema del diversity management, e sull'integrazione lavorativa di migranti, rifugiati e richiedenti asilo, così come la condivisione di manuali e strumenti creati da altri progetti - in Italia e all'estero – al fine di favorire la trasferibilità di quanto già implementato da aziende di diverse dimensioni e settore merceologico, e di conseguenza di rendere virtuosi strumenti e processi inclusione.

Si rimanda il lettore all'approfondimento consultando testi e siti consigliati, così come al confronto con esperti su queste tematiche per disegnare ed implementare una strategia o progetti *ad hoc* o *tailor-made* in considerazione delle specifiche realtà aziendali.

BIBLIOGRAFIA CONSIGLIATA

- [Aghazadeh, S.](#), (2004), "Managing workforce diversity as an essential resource for improving organizational performance", [International Journal of Productivity and Performance Management](#), Vol. 53 No. 6, pp. 521-531. <https://doi.org/10.1108/17410400410556183>
- Bauböck, R., Tripkovic, M., (2017), The Integration of Migrants and Refugees. An EUI Forum on Migration, Citizenship and Demography. The European University Institute.
- Barabino, M. C., Jacobs B., (2000), La diversità nella gestione delle risorse umane, in D. Boldizzoni, L. Manzolini (ed.), Creare valore con le risorse umane. La forza dei nuovi paradigmi nella direzione del personale, pp. 1-24. Guerini e Associati.
- Barabino, M. C., Jacobs, B., Maggio M. A., (2001), "Il Diversity Management", *Sviluppo & Organizzazione*, 184, pp. 19-31.
- Bombelli, M.C., (2003), "Uguali o diversi? Per un utilizzo consapevole del diversity management", in *Economia e Management*, 5.
- Bombelli, M. C., (2004), Diversity management: motivazioni, problematiche e prospettive di utilizzo, In, Mauri, L., Visconti, L. M., (Ed.), Diversity management e società multiculturale, Franco Angeli.
- Bombelli, M.C., (2010), Management plurale. Diversità individuali e strategie organizzative, ETAS.
- Buemi, M., Conte, M., Guazzo, G. (2015), Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti (2015), Franco Angeli.
- Cuomo, S., Mapelli, A., (2007), Diversity Management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia, Guerini Associati.
- Deloitte Report, (2015), Inclusive Mobility: How Mobilizing a Diverse Workforce Can Drive Business Performance.
- Deloitte Report, (2015), The Radical Transformation of Diversity and Inclusion. The Millennial Influence.
- Deloitte Review, (2018), The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths.
- Di Mauro, M., (2010), Organizzazioni e Differenze. Pratiche, Strumenti e Percorsi Formativi. Franco Angeli.
- Dobbin, F., Kalev A., (2016), "Why diversity programs fail", In, *Harvard Business Review*, July/August, pp. 16-25.

- From Refugees to Workers. Mapping Labour-Market Integration Support Measures for Asylum Seekers and Refugees in EU Member States. Volume I: Comparative Analysis and Policy Findings. (2016). Migration Policy Centre.
- From Refugees to Workers. Mapping Labour-Market Integration Support Measures for Asylum Seekers and Refugees in EU Member States. Volume II: Literature Review and Country Case Studies. (2016). Migration Policy Centre.
- IDOS, (2019), Dossier Statistico Immigrazione.
- ISTAT, (2019), Report “Cittadini non comunitari in Italia. Anni 2018-2019”.
- ISTAT, (2019), Indagine conoscitiva in materia di politiche dell’immigrazione, diritto d’asilo e gestione dei flussi migratori.
- [Johnston](#), W.J., (1987), Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century, Hudson Institute.
- MEDAM (Mercator Dialogue on Asylum and Migration), (2018), Assessment Report on Asylum and Migration Policies in Europe, Kiel Institute for World Economy: IfW.
- [Mai Nguyen-Phuong-Mai](#), (2019), Cross-Cultural Management With Insights from Brain Science, Routledge.
- McKinsey Report , (2018), Delivering through Diversity.
- McKinsey Report, (2015), Diversity Matters.
- The Adecco White Paper (2017), The labour market integration of refugees. A focus on Europe.
- [Tajfel, H., \(1970\), “Experiments in intergroup discrimination”, In Scientific American, 223, 96-102.](#)
- [Tajfel, H., Billig, M., Bundy, R. P. & Flament, C., \(1971\), “Social categorization and intergroup behaviour”, In European Journal of Social Psychology, Vol. 1, Issue 2, 149-178..](#)
- The Conference Board Annual Report 2013.
- [Tversky, A., e Kahneman, K., \(1974\), “Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases”, In Science, vol. 185 n. 4157/1974, pp. 1124–1131.](#)
- Zanfrini, L., Monaci, M., Sarli, A., Cappelletti, P., (2015), Policy Brief Lombardy, Italy. Diversity Improvement as a Viable Enrichment Resource for Society and Economy. <http://www.ismu.org/diverse-policy-briefs/>
- (Edited by) Zanfrini, L., (2015), The Diversity Value. How to Reinvent the European Approach to Immigration, McGraw-Hill Education, Maidenhead, UK.
- Villa, M., (Ed.) (2018), Le città globali e le sfide dell’integrazione. ISPI.

ESEMPI DI PRATICHE E STRUMENTI PER IL DIVERSITY MANAGEMENT

- British Council, 2010. Managing Diversity in OPENCities
http://www.opencities.eu/download/managing_diversity.pdf
- Diversity Management in SMEs
https://migraid.eu/wp-content/uploads/2018/11/MigrAID_IO4_Day4.pdf
- Enchautegui, María E., 2015. Engaging Employers in Immigrant Integration. In Research Report, Urban Institute
<https://www.urban.org/sites/default/files/publication/65346/2000330-Engaging-Employers-in-Immigrant-Integration.pdf>
- L'innovazione attraverso l'utilizzo strategico della diversità. Linee guida e buone prassi
http://www.cts-einaudi.fpbz.it/download/FP_sezione_umanistica_Opuscolo_21x21_29-05_IT_WEB.pdf
- Managing diversity, integration & inclusion in OPENCities
http://www.opencities.eu/download/managing_diversity.pdf
- Manuale di formazione sul diversity management (2007)
<https://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-it.pdf>
- DIMICOME PROJECT – Diversity Management e Integrazione. Le competenze dei Migranti nel mercato del lavoro”
<http://www.ismu.org/progetto-dimicome/>
- Spanish Ministry of Labour & Integration, 2011. Guide to Managing Diversity in the Workforce
<http://www.mitramiss.gob.es/oberaxe/ficheros/documentos/GuideManagingDiversityWorkplace.pdf>

ALTRE RISORSE

Risorse dell'Unione Europea

- Sito Web Europeo sull'Integrazione <https://ec.europa.eu/migrant-integration/home>
- Datori di lavoro insieme per l'Integrazione https://ec.europa.eu/home-affairs/what-we-do/policies/legal-migration/european-dialogue-skills-and-migration/integration-pact_en
- Strumento europeo di determinazione delle competenze per i cittadini di paesi terzi <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1412&langId=it>
- Alleanza europea per l'apprendistato <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1147&intPagelId=5234&langId=it>
- Strategia Europea per l'Occupazione <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=it>

Altre risorse

- UNCHR Premio per aziende "Welcome" Working for refugee integration <https://www.unhcr.it/progetto-welcome>
- Portale Integrazione Migranti, Direzione Generale dell'Immigrazione e delle Politiche di Integrazione del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali www.integrazionemigranti.gov.it
- Rete Migrazioni e Lavoro www.retemigrazionilavoro.it
- Buone pratiche Inclusione Lavorativa Migranti www.ismu.org/inclusione-lavorativa-di-migranti-per-ragioni-di-protezione/
- Benvenuti a Milano - Welcome Guide www.comune.milano.it/aree-tematiche/servizi-sociali/progetti-e-pubblicazioni/benvenuti-a-milano-welcome-guide
- Forum Internazionale ed Europeo di Ricerche sull'Immigrazione www.fieri.it
- Migration Research Hub <https://crossmigration.eu/>
- OECD Integrational migration Policies and Data www.oecd.org/els/mig/



... a MILE ahead!



Co-funded by
the European Union



The content of this publication represents the views of the author only and is his/her sole responsibility.

The European Commission does not accept any responsibility for use that may be made of the information it contains.