



UNIVERSITA DEGLI STUDI DI VERONA

DIPARTIMENTO DI

SCIENZE UMANE

SCUOLA DI DOTTORATO DI

SCIENZE UMANISTICHE

DOTTORATO DI RICERCA IN

SCIENZE UMANE

CICLO /ANNO (1° anno d'Iscrizione): XXXI°/2015

TITOLO DELLA TESI DI DOTTORATO

LA COMPETENZA INTERCULTURALE NEL DIVERSITY MANAGEMENT AZIENDALE

S.S.D. M-PED/01

Coordinatore: Prof.ssa Manuela Lavelli

Firma _____

Tutor: Prof. Agostino Portera

Firma _____

Dottoranda: Dott.ssa Cristina Balloi

Firma _____

Quest'opera è stata rilasciata con licenza Creative Commons Attribuzione – non commerciale
Non opere derivate 3.0 Italia . Per leggere una copia della licenza visita il sito web:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/it/>

-  **Attribuzione** Devi riconoscere una menzione di paternità adeguata, fornire un link alla licenza e indicare se sono state effettuate delle modifiche. Puoi fare ciò in qualsiasi maniera ragionevole possibile, ma non con modalità tali da suggerire che il licenziante avalli te o il tuo utilizzo del materiale.
-  **NonCommerciale** Non puoi usare il materiale per scopi commerciali.
-  **Non opere derivate** —Se remixi, trasformi il materiale o ti basi su di esso, non puoi distribuire il materiale così modificato.

La Competenze Interculturale nel Diversity Management aziendale

Cristina Balloi
Tesi di Dottorato
Verona, 23 Novembre 2018
ISBN

Sommario

Nell'epoca della globalizzazione la complessità del sistema economico ha rivoluzionato i contesti lavorativi soprattutto per quanto riguarda le risorse umane, l'approccio al lavoro e l'identità professionale dei lavoratori. In questo periodo storico la diversità all'interno dei luoghi di lavoro è divenuto uno dei temi più attuali nella gestione delle risorse umane. Il Diversity Management nato nel contesto statunitense si è diffuso a livello globale come ambito che si occupa di gestire la diversità in azienda (Cox, 2001). L'attuazione pratica del Diversity Management richiede lo sviluppo di competenze specialistiche soprattutto per chi si occupa di gestire i gruppi di lavoro. In letteratura le ricerche e gli studi riguardo le competenze connesse al Diversity Management sono ancora scarse (Kulik, 2014). La ricerca della presente tesi si origina all'interno di tale gap e in risposta a un bisogno pratico delle organizzazioni aziendali. Visto che il tema focale è la gestione della diversità, la ricerca è stata elaborata in accordo con il paradigma epistemologico della pedagogia interculturale (Portera, 2013; Santerini, 2003; Abdallah Pretceille, 1999). La finalità principale della ricerca è stata quindi l'elaborazione di un modello di Competenza Interculturale di riferimento per il Diversity Management aziendale. La metodologia della ricerca è stata elaborata all'interno del paradigma qualitativo di tipo naturalistico la cui base epistemologica si fonda principalmente sull'interazionismo simbolico (Denzin, Lincoln, 2000; Cohen et al., 2011; Blumer, 1969; Portera 1997; Mortari, 2012). Il target è rappresentato da 34 manager e HR manager di 3 aziende di grandi dimensioni del nord Italia. Gli esiti della ricerca si sono focalizzati su tre oggetti principali: la *Systematic Literature Review* sul Diversity Management, l'attuazione pratica del Diversity Management, l'elaborazione del modello di Competenza Interculturale e la sperimentazione del suo utilizzo. Il modello finale di Competenza Interculturale è composto da quattro dimensioni: l'area del sé (composta dal saper essere/*attitude* e *self awareness*), il sapere (*knowledge*), il saper agire (*skills*), i valori, cultura e identità aziendali e l'orizzonte dei diritti internazionali in materia di diversità nei luoghi di lavoro. Ogni

dimensione è a sua volta composta da categorie specifiche che descrivono la dimensione stessa. Il suo utilizzo pratico è stato progettato come riferimento per il sistema di valutazione della leadership interculturale, per la formazione del manager e come riferimento per i documenti di policy aziendale in modo particolare per l'applicazione della Carta della Diversità.

Abstract

In the era of globalization, the complexity of economic systems is revolutionizing work environments, especially in terms of human resources, work methods, and workers' professional identities. Diversity in work environments has become one of the essential themes concerning human resource management. Originally conceptualized within the American context, Diversity Management has reached a global scale as a field dealing with managing diversity in companies (Cox, 2001). The practice of DM requires developing expert competencies, principally for those who manage work groups. Studies regarding DM related competencies are scarce in scientific literature (Kulik, 2014). The focus of this thesis is centered around said literature gap in order to tackle companies' practical needs. Seeing as the focus is DM, this research has been carried out along the lines the epistemological paradigm of intercultural education. The main aim of the research is the creation of a reference model of intercultural competence for the purpose of entrepreneurial DM. The research methodology was framed within the naturalistic qualitative paradigm, the epistemological foundation of which is principally based on symbolic interactionism (Denzin, Lincoln, 2000; Cohen et al, 2011; Blumer, 1969; Portera 1997; Mortari 2012). 34 managers e HR managers from 3 large companies in Northern Italy make up the target of the study. The outcomes of the research focus on three main objectives: the Systematic Literature Review on Diversity Management, the analysis regarding the practice of Diversity Management, the creation of a model for Intercultural Competence, and finally, the study of its practical implementation. This research's definitive model for Intercultural Competence is comprised of four aspects: the self (attitudes and self-awareness), knowledge, skills, values, brand culture and identity, and the landscape of international rights touching on diversity within the workplace. Each aspect in turn contains specific categories describing the aspect itself. The model's practical application was conceived as a reference point for the evaluation system pertaining

to intercultural leadership and managerial training; it was also conceived as reference point for company policy, especially with regard to Diversity Charters.

Indice

Sommario	3
Abstract	5
Introduzione	11
1 La globalizzazione e i mutamenti sociali	14
1.1 La globalizzazione: ricadute sociali, economiche e culturali.....	15
1.2 Gli esiti negativi della globalizzazione	18
1.3 Il lavoro nell'epoca della globalizzazione.....	21
2 Il lavoro e la gestione della diversità nei contesti lavorativi ...	24
2.1 Lo sviluppo storico del concetto di lavoro	24
2.2 Il Diversity Management: la nascita e lo sviluppo.....	27
2.3 L'influenza degli aspetti normativi sul Diversity Management.....	29
2.3.1 Gli Stati Uniti e il contributo normativo sulla gestione della diversità	29
2.3.2 La prospettiva normativa dell'Unione Europea	30
2.3.2.1 La Carta della Diversità	31
2.4 La prospettiva giuridica globale: la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani	32
3 La Competenza Interculturale	35
3.1 La pedagogia interculturale	35
3.1.1 Il concetto di multiculturalità	36
3.1.2 il concetto di transcultura e l'approccio universalistico.....	37
3.1.3 L'approccio della pedagogia interculturale.....	38
3.2 La necessità di Competenza Interculturale.....	39
3.3 La Competenza Interculturale: definizioni.....	40
3.4 La Competenza Interculturale: studi e modelli	42
3.4.1 I modelli di CI di Darla Deardorff	43
3.4.2 Il modello Intercultural Communicative Competence di Alvino Fantini	47
3.4.3 Il modello di DIMS-Development Model of Intercultural Sensitivity di Martyn Bennett	48
3.4.4 Modelli di Competenze Interculturali di Agostino Portera.....	50

3.4.5	Le Competenze Interculturali secondo Barrett, Byram, Lázár, Mompoin-Gaillard e Philippou: la proposta per il Consiglio d'Europa	54
3.4.6	Global Competence Model di Hunter, White e Godbey	54
3.4.7	La competenza interculturale per il global leader	56
3.4.8	Le Competenze Interculturali secondo Milena Santerini	58
3.4.9	La prospettiva dell'OECD: la Global Competence	60
3.4.10	La visione orientale della competenza interculturale: il Chinese Model of Intercultural Leadership Competence di Chen e Ran	62
3.5	La valutazione della CI: le criticità relative alla metodologia e strumenti di assessment	65
4	METODOLOGIA DELLA RICERCA	68
4.1	Premesse di contesto e finalità della ricerca	68
4.2	Le domande di ricerca	69
4.3	La scelta dell'approccio e paradigma metodologico	70
4.3.1	Il paradigma di ricerca naturalistico-interpretativo	70
4.3.2	L'interazionismo simbolico e la ricerca naturalistica: riferimenti epistemologici e metodologici	71
4.4	Delineare le caratteristiche teoriche del contesto: la Systematic Literature Review sul DM	74
4.4.1	Metodologia della Systematic Literature Review	75
4.5	Il target di ricerca	78
4.6	La scelta delle macroaree di indagine	80
4.7	L'individuazione degli strumenti per la raccolta dati	81
4.7.1	L'intervista semistrutturata	81
4.8	Lo svolgimento delle interviste	84
4.8.1	La postura e le tecniche di conduzione del ricercatore nell'intervista	85
4.8.2	L'approccio all'intervista da parte dei testimoni privilegiati	87
4.9	Analisi dei dati: le scelte metodologiche	89
4.9.1	La Qualitative Content Analysis	90
4.10	Gli step di analisi dei dati	92
4.10.1	L'utilizzo del software NVivo in supporto all'analisi dei dati	95
4.11	La fase di members checking: la co-validazione con i partecipanti	95
4.11.1	I focus group come strumento di raccolta dati per il member checking	97

4.12	La sperimentazione dell'uso del modello di CI	98
4.13	Il monitoraggio e la verifica	99
4.14	La rigorosità, la validità, l'affidabilità	100
4.15	Gli aspetti positivi e gli aspetti critici della metodologia della ricerca ...	101
5	ANALISI DEI DATI E RISULTATI.....	104
5.1	L'analisi dei dati della Systematic Literature Review	104
5.1.1	Il Diversity Management: definizioni e caratteristiche	123
5.1.2	La dimensione della Diversity nella letteratura: definizioni e oggetti di studio.....	124
5.1.3	Campi disciplinari, metodologie e risultati ricorrenti nelle ricerche.	127
5.1.4	La predominanza della letteratura scientifica statunitense.....	129
5.1.5	Il Diversity Management in Italia	129
5.1.6	Considerazioni generali sui risultati della Systematic Literature Review.....	130
5.2	Il Diversity Management nella pratica dei testimoni privilegiati.....	133
5.2.1	La definizione di DM secondo l'esperienza dei manager	133
5.2.2	L'età e i gap generazionali: l'aspetto di maggiore rilevanza e attualità	135
5.2.2.1	I profili Junior	136
5.2.2.2	I profili senior e le criticità connesse alla decrescita della demotivazione	139
5.2.2.3	I gap generazionali connessi alle skills informatiche.....	141
5.2.2.4	La carenza di strumenti e di competenze per gestire l'age diversity.....	142
5.2.2.5	I potenziali punti di forza dell'age diversity	146
5.2.3	Il gender	148
5.2.3.1	Fase primordiale: il caso dell'azienda 2.....	149
5.2.3.2	Best practice nella gestione della diversità di genere: il caso dell'azienda 1	152
5.2.3.3	Il caso dell'azienda 3: la diversità di genere connessa alla diversità di cittadinanza e gli orientamenti sessuali	154
5.2.4	La diversità di cittadinanza	158
5.2.4.1	La differenza tra nord e sud Italia	158
5.2.4.2	La convivenza lavorativa in un contesto di cittadinanza multiculturale	161
5.2.5	La diversità religiosa	165

5.2.6	Le altre dimensioni della diversità	167
5.2.7	Le dimensioni di efficacia del DM.....	169
5.2.8	Best practice di gestione del DM	172
5.2.9	Sintesi risultati inerenti la pratica del DM	176
5.3	La Competenza Interculturale	178
5.3.1	La dimensione del sé nella CI	178
5.3.1.1	L'area delle attitudes e saper essere	179
5.3.1.2	L'area del self awareness	186
5.3.2	La dimensione del saper agire	191
5.3.3	La dimensione del sapere	208
5.3.4	I valori, la cultura e l'identità aziendale.....	212
5.3.5	Il member checking con i testimoni privilegiati e l'integrazione di una categoria nella CI.....	214
5.4	La proposta finale: il modello di Competenza Interculturale nel Diversity Management aziendale	216
5.4.1	La necessità della pedagogia interculturale in azienda	223
5.4.2	Il ruolo della Competenza Interculturale nel Diversity Management: proposte pedagogiche.....	224
5.4.3	La sperimentazione dell'uso del modello di Competenza Interculturale per la valutazione del manager	227
5.4.4	Questioni rimaste aperte e ipotesi per ricerche future.....	230
	Conclusioni.....	233
	Bibliografia.....	239
	Allegati.....	253

Introduzione

Nell'epoca della globalizzazione la complessità del sistema economico ha rivoluzionato i contesti lavorativi non solo in termini tecnici e tecnologici ma soprattutto per quanto riguarda le risorse umane, l'approccio al lavoro e l'identità professionale dei lavoratori. In questo periodo storico la diversità all'interno dei luoghi di lavoro è divenuto uno dei temi più attuali nella gestione delle risorse umane. Il Diversity Management nato nel contesto statunitense si è diffuso a livello globale come ambito che si occupa di gestire la diversità in azienda (Cox, 2001). In Italia l'origine storica è piuttosto recente poiché si è diffuso nelle grandi aziende e multinazionali in modo particolare nell'ultimo decennio (De Vita, 2010).

L'attuazione pratica del Diversity Management richiede lo sviluppo di competenze specialistiche soprattutto per chi si occupa di gestire i gruppi di lavoro. In letteratura le ricerche e gli studi riguardo le competenze connesse al Diversity Management sono ancora scarse (Kulik, 2014), seppur nella complessità dei contesti aziendali l'acquisizione di competenze adeguate diviene fondamentale per gestire con efficacia la dimensione della diversità nelle risorse umane. La ricerca della presente tesi si origina all'interno di tale gap e in risposta a un bisogno pratico delle organizzazioni aziendali. Visto che il tema focale è la gestione della diversità, la ricerca è stata elaborata in accordo con il paradigma epistemologico della pedagogia interculturale. All'interno di tale paradigma gli studi e le teorie sulla Competenza Interculturale hanno rappresentato il principale riferimento per delineare il campo di indagine empirico. Con la presente ricerca si è voluto quindi connettere il Diversity Management con il paradigma della pedagogia interculturale per elaborare un modello di Competenza Interculturale di riferimento per la gestione efficace della diversità nei contesti lavorativi. Visto che generalmente chi si occupa di Diversity Management è responsabile di gruppi di lavoro, si è deciso di elaborare il modello di competenza focalizzandosi sul ruolo del manager. Il target della ricerca è rappresentato da 34 manager e HR manager di 3 aziende di grandi dimensioni del nord Italia. La metodologia della ricerca è stata elaborata all'interno

del paradigma qualitativo di tipo naturalistico la cui base epistemologica si fonda principalmente sull'interazionismo simbolico (Denzin, Lincoln, 2000; Cohen et al, 2011; Blumer, 1969; Portera 1997; Mortari 2012). Le scelte metodologiche sono state formulate per indagare in profondità il Diversity Management e per rilevare gli aspetti che caratterizzano la gestione pratica dei manager. A partire dall'analisi della pratica è stato quindi elaborato il modello di Competenza Interculturale di riferimento. Per comprendere come il modello possa divenire uno strumento pratico in grado di sostenere lo sviluppo di competenza dei manager si sono formulate tre ipotesi di utilizzo nelle realtà aziendali. Per una delle ipotesi formulate è stata inoltre attuata una fase di sperimentazione per implementare l'utilizzo del modello.

La tesi è costituita da cinque capitoli. Nel *primo* si delinea il contesto storico in cui si è originato il Diversity Management che è rappresentato dall'era della globalizzazione e del neoliberalismo che hanno mutato in modo epocale il sistema economico mondiale e di conseguenza il sistema organizzativo del lavoro. In tale epoca inoltre la pedagogia interculturale si è sviluppata e diffusa in modo particolare come risposta alle nuove istanze portate dalla globalizzazione.

Il *secondo capitolo* si focalizza su un'analisi storica volta a comprendere come il tema della diversità sia divenuto uno degli aspetti principali e maggiormente attuali nei sistemi lavorativi dell'era postmoderna. Alla dimensione storica si accosta la dimensione normativa e giuridica che rappresenta, soprattutto a livello internazionale, un riferimento essenziale per l'attuazione e il rispetto dei diritti sulla diversità dei lavoratori e che ha un'inevitabile ricaduta pratica nel Diversity Management e nelle organizzazioni aziendali.

Il *terzo capitolo* espone la revisione della letteratura sulla competenza interculturale. A partire dall'analisi dello statuto epistemologico della pedagogia interculturale, tale capitolo ha l'obiettivo di evidenziare le caratteristiche più importanti dei modelli di Competenza Interculturale presenti in letteratura e che rappresentano il riferimento per l'analisi e l'interpretazione della proposta del modello finale della presente tesi.

Il *quarto capitolo* espone la metodologia di ricerca delineando i riferimenti epistemologici che hanno guidato l'impostazione del disegno di ricerca e di ogni

sua fase. Inoltre in tale capitolo si presentano in dettaglio tutti gli step effettuati per l'intero processo di ricerca.

Il *quinto capitolo* è dedicato all'analisi dei dati e all'esposizione dei risultati ed è suddiviso in quattro parti principali. La prima espone i risultati della *Systematic Literature Review* sul Diversity Management, la seconda analizza i risultati sulla pratica del Diversity Management e la terza parte è dedicata all'analisi della Competenza Interculturale rilevata dall'esperienza dei testimoni privilegiati. L'ultima parte del quarto capitolo si focalizza sulla proposta del modello di Competenza Interculturale per il Diversity Management come esito finale della ricerca in cui inoltre si espongono le ipotesi di utilizzo pratico. Infine si delineano le questioni rimaste aperte nella ricerca e le ipotesi per le possibili ricerche future.

1 La globalizzazione e i mutamenti sociali

Il tema della diversità nel lavoro richiede innanzitutto un'analisi del contesto attuale per comprendere come i mutamenti storici influenzino il sistema lavorativo e la condizione di vita dei lavoratori. Quando si analizza l'attualità del nuovo millennio è imprescindibile connettere tale epoca alla globalizzazione. Essa rappresenta uno dei principali fenomeni dell'epoca post-moderna che ha provocato dei cambiamenti epocali dal punto di vista economico, sociale, culturale e politico. Per tale motivo il capitolo è dedicato ad un'analisi del fenomeno che mira a comprendere le sue principali caratteristiche. L'analisi prosegue con un approfondimento dei punti di forza ma soprattutto dei rischi e dei limiti che la globalizzazione ha generato durante la sua evoluzione.

Il termine *globalizzazione* è divenuto di uso comune e il suo significato nella lingua italiana corrente si riferisce:

«al fenomeno di unificazione dei mercati a livello mondiale, consentito dalla diffusione delle innovazioni tecnologiche, specie nel campo della telematica, che hanno spinto verso modelli di consumo e di produzione più uniformi e convergenti; anche, le conseguenze politiche e sociali di tale unificazione»
(Dizionario Devoto Oli)¹.

Seppur tale definizione non sia di tipo tecnico e rappresenti l'utilizzo del termine nella lingua italiana comune, individua con precisione gli aspetti che caratterizzano il fenomeno: l'economia su scala globale, la rivoluzione tecnologica, le conseguenze sociali. La globalizzazione sembra ormai riguardare la vita di tutti gli esseri umani perché, come sostiene *Zygmunt Bauman* (2007), «è un processo

¹ Dizionario Devoto Oli. Edizione online. <http://www.treccani.it/vocabolario/globalizzazione/> (28 aprile, 2018).

irreversibile, e che, inoltre, ci coinvolge tutti alla stessa misura e allo stesso modo. Viviamo tutti all'interno della globalizzazione, ed essere globalizzati vuol dire per ciascuno di noi, più o meno, la stessa cosa» (p. 3). Nonostante sembri prevalere l'istanza economica, ridurre la globalizzazione ad un fenomeno di tipo puramente economico non consente di comprenderlo in profondità e nella sua interezza (Martell, 2011). Nei paragrafi successivi si analizzano pertanto gli aspetti peculiari che caratterizzano la globalizzazione e che sono utili a comprendere le ricadute nella vita dell'essere umano, soprattutto per quanto riguarda la dimensione lavorativa.

1.1 La globalizzazione: ricadute sociali, economiche e culturali

La globalizzazione ha dettato un cambiamento epocale poiché sono state abbattute le barriere che riducevano o rendevano complessa la circolazione di beni, servizi, capitali e persone (Stiglitz, 2006). Comprenderne le ricadute storiche richiede innanzitutto una distinzione tra le dimensioni prevalenti che la compongono poiché, anche se interconnesse, definiscono con maggiore chiarezza i cambiamenti che essa ha generato nella società. Per proseguire l'analisi si è scelto di utilizzare alcune delle dimensioni descrittive individuate da *Ulrich Beck* (2002) che consentono di approfondire il fenomeno in una prospettiva idonea a comprendere le conseguenze soprattutto riguardo la dimensione lavorativa. Il sociologo analizza la globalizzazione mediante la dimensione economica, tecnico – comunicativa e culturale.

Dal punto di vista *economico* la globalizzazione ha ridimensionato le gerarchie di scala basate sullo Stato – Nazione che hanno caratterizzato le epoche precedenti fin dagli imperi coloniali (Sassen, 2007). Lo Stato – Nazione entra in sostanziale crisi a partire dagli anni settanta in cui il liberismo economico inizia a prevalere (Martell, 2011) per superare i vincoli posti dal sistema dello Stato-Nazionale (Beck, 2002); l'effetto diretto di tale crisi è rappresentato dal processo di internazionalizzazione della produzione dei beni e servizi, dalla diffusione del mercato globale, dei capitali e del commercio (Sassen, 2007). La produzione e lo

scambio dei beni di consumo sono sostenuti da accordi di libero scambio internazionale (Amato, 2005) che producono un sistema di tipo transnazionale. In tale panorama il ruolo delle multinazionali è divenuto centrale nell'economia nazionale e la localizzazione della produzione è divenuta scarsamente rilevante per il consumatore finale (Appadurai, 2012). Gli scambi non riguardano solo i beni e i servizi ma soprattutto i flussi monetari e finanziari (Amato, 2005). Il denaro viene a sua volta deterritorializzato, poiché la scelta dei mercati si basa su criteri indipendenti dai confini nazionali (Appadurai, 2012).

La necessità di governare l'economia globale ha dato inoltre origine alla creazione di nuove istituzioni in grado di operare a livello transnazionale come il Fondo Monetario Internazionale, la Banca Mondiale e il *World Trade Organization* (Stiglitz, 2006). Il potere e il ruolo di tali istituzioni sono divenuti sempre più importanti e centrali tanto da far dipendere da essi le scelte monetarie e finanziarie dei singoli stati in gran parte del pianeta (Stiglitz, 2006).

Inoltre la globalizzazione economica ha mutato in modo consistente la concezione del tempo e dello spazio rispetto al passato: tutto è compresso, rapido, con vincoli di azione ridotti o quasi inesistenti (Bauman, 2007). A questo si accosta l'interdipendenza economica che ha creato un processo di influenza reciproca tra le differenti aree geografiche. L'interdipendenza è così elevata che «gli eventi che accadono in una parte del globo possono avere effetti sulle altre parti» (Martelli, 2011, p. 161).

La dimensione *tecnico – comunicativa* ha un ruolo essenziale nella globalizzazione poiché la rivoluzione tecnologica che ha interessato i due ambiti «ha rafforzato l'interdipendenza tra le comunità locali, nazionali e internazionali in una misura che nessuna epoca storica ha mai conosciuto» (Rosenau citato in Beck, 2002, p. 55). La tecnologia comunicativa è strettamente correlata alla rivoluzione digitale - informatica che attraverso internet, software e hardware consente alle persone di comunicare e scambiare informazioni in tempo reale. Il luogo fisico quindi decade a favore di quello virtuale in cui l'unico vincolo è rappresentato dall'accesso alla tecnologia digitale (Appadurai, 2012). Tale rivoluzione tecnologica ha provocato l'effetto di annullamento dello spazio attraverso il tempo: immagini, suoni, parole possono giungere in simultanea indipendentemente dal

luogo in cui vengono prodotti (Harvey, 2002). In questo modo il mondo è divenuto una grande piazza in cui le persone si possono incontrare e comunicare sostituendo la comunicazione faccia – a – faccia con quella mediata da un computer o altro dispositivo di comunicazione (Anolli, 2006).

Gli sviluppi e le evoluzioni non hanno riguardato solamente l'informatica ma anche altri ambiti tecnici come l'ingegneria e la meccanica. Nell'epoca della globalizzazione le evoluzioni meccaniche hanno contribuito a rendere estremamente veloci i movimenti delle persone in tutto il globo facendo così aumentare il volume e il numero degli spostamenti (Martell, 2011).

La dimensione della *cultura* ha inevitabilmente subito le influenze e le conseguenze della globalizzazione. L'aspetto maggiormente evidente della globalizzazione culturale è la trasformazione che ha portato alla nascita e diffusione di istanze universali i cui significati, prodotti e simboli tendono ad essere simili in tutto il pianeta. In tale fenomeno, che con il tempo è stato definito 'mcdonalizzazione', a partire dalla nota multinazionale del fast food, assume un carattere di universalizzazione con una convergenza di stili e simboli che attraversano e superano le culture nazionali (Beck, 2002). I prodotti della cultura vengono infatti diffusi su scala globale e lo stesso oggetto, simbolo o icona, può caratterizzare il vivere quotidiano di molte persone in ogni parte del mondo. Diversi studiosi, soprattutto in ambito sociologico, esprimono però diverse critiche alla globalizzazione culturale come 'universalizzazione della cultura'. I *global cultural studies* ad esempio, rifiutano la tesi semplicistica dell'universalizzazione e tendono piuttosto ad analizzare la cultura come fenomeno *locale* che si colloca quindi tra globale e locale (Martell, 2011). Per definire meglio tale prospettiva, Ulrich Beck (2002) chiarisce che «la globalizzazione non comporta una riduzione ad unità della cultura; la produzione di massa di simboli e informazioni culturali non conduce al sorgere di quel che potrebbe definirsi una 'cultura globale'» (p.75). Questo accade perché

«nessuno può produrre in modo globale, nel senso letterale del termine. Anche e proprio le industrie che producono e commercializzano globalmente i loro prodotti devono sviluppare legami locali [...], perché anche i simboli

commercializzabili globalmente devono essere filtrati attraverso il materiale grezzo delle culture locali» (Beck, 2002, p. 66).

Secondo tale analisi l'omologazione è quindi principalmente correlata al processo di diffusione di prodotti di consumo che effettivamente causano un processo di omologazione (Martell, 2011). Nella dimensione *glocale* della cultura, lo Stato – Nazione assume di conseguenza il ruolo di intermediario e interprete della differenza (Appadurai, 2012).

1.2 Gli esiti negativi della globalizzazione

Quando si affronta il tema della globalizzazione e le conseguenze che essa ha generato nella vita delle persone in tutto il pianeta, si rendono essenzialmente evidenti gli aspetti di limite e problematici. L'approccio prevalentemente critico non è solo di dominio scientifico in ambito umanistico ma lo è anche dal punto di vista sociale e del cittadino; si pensi ad esempio ai movimenti *no – global* nati ormai da anni in tutto il mondo e che pongono le conseguenze della globalizzazione al centro della loro protesta. Per comprendere perché il processo della globalizzazione oggi venga analizzato in prevalenza con una prospettiva pessimistica, è importante evidenziare in primis gli aspetti positivi e i punti di forza di tale fenomeno. *Amartya Sen* (2002) afferma in modo provocatorio che «la globalizzazione non è di per sé una follia» (p. 4) e ne definisce le istanze positive poiché

«ha arricchito il mondo dal punto di vista scientifico e culturale, così come ha recato benefici economici a molti popoli. Pochi secoli fa, una povertà pervasiva e una vita brutta, bestiale e breve, rappresentavano la regola del mondo con poche e rare eccezioni. Sia la tecnologia moderna, sia le interrelazioni economiche hanno avuto un ruolo importante sul superamento di quella miseria» (Sen, 2002, p. 4).

La globalizzazione ha contribuito a una crescita economica più rapida

riducendo inoltre il senso di isolamento sentito da molti paesi in via di sviluppo (Stiglitz, 2006). Agli albori della sua nascita questo ha inoltre generato la divulgazione di forme di vivere civile che hanno consentito agli esseri umani di affrancarsi dai sistemi di potere illiberali acquisendo una libertà crescente e un progressivo riconoscimento dei diritti inalienabili (Portera, 2016). La globalizzazione è stata ed è tuttora un fenomeno in continua evoluzione e, nonostante i cambiamenti epocali di carattere positivo, ha prodotto con il tempo degli esiti che si sono rivelati estremamente critici. Per comprendere gli effetti *negativi* si può partire da un importante elemento di contraddizione: la disuguaglianza prodotta dal tentativo di diffusione globale di uguaglianza e universalità. Molti autori e studiosi hanno evidenziato che uno degli elementi che contraddistingue la globalizzazione è proprio la disuguaglianza tra nazioni e nelle nazioni in termini di disomogeneità nel potere politico, sociale ed economico (Sen, 2002). Le conseguenze positive in realtà non hanno prodotto degli effetti di universalità ma delle divisioni e differenze nette tra le persone (Bauman, 2007), soprattutto in termini di suddivisione della ricchezza economica (Sen, 2002). La globalizzazione non si può quindi ritenere portatrice di uguaglianza e unità, anzi sembra evidente che «i processi di globalizzazione, se lasciati a se stessi, contribuiscano ad allontanare l'ideale di comunità producendo forti squilibri e disuguaglianze» (Santerini, 2003, p. 18).

I processi di liberalizzazione economica transnazionale che hanno portato a una crescita economica esponenziale non hanno tuttavia condotto a una riduzione della povertà soprattutto nei paesi più deboli, anche a causa della prevalenza di una politica scarsamente in grado di incidere sulla riduzione della disparità e sulle leve di protezione sociale delle fasce di popolazione maggiormente a rischio (Amato, 2005). Tali conseguenze sono ancora più esponenziali se le si analizza alla luce di ulteriori elementi come la crisi dello Stato – Nazione e il dominio del neoliberalismo. Lo Stato – Nazionale ha acuitizzato la frammentazione, perché non risulta più in grado di sostenere il ruolo di regolatore della globalità (Appadurai, 2012) a causa del fatto che il potere politico che detiene è ormai impotente nel controllo delle azioni economiche transnazionali. La connessione tra potere politico nazionale e controllo dell'economica globale è infatti uno degli elementi

maggiormente critici del fenomeno storico della globalizzazione. Gli Stati si vedono costretti a subire le leggi e le regole che i sistemi economici globali impongono e se reagissero in modo oppositivo attraverso il potere politico, subirebbero la reazione punitiva dei mercati finanziari che oggi sono in grado di far crollare in tempi rapidissimi le economie locali (Bauman, 2007). Questo ha creato degli Stati che, come definito da *Bauman* (2007), possono essere considerati 'porosi' in quanto privi di sufficiente libertà e capacità per far fronte al potere economico globale e sovranazionale (Bauman, 2007). Il neoliberalismo a sua volta ha contribuito a enfatizzare il ruolo dello Stato come promotore di deregolamentazione, privatizzazioni, libero scambio e libero mercato, attuando inoltre un progressivo ritiro nell'intervento sulle politiche sociali (Harvey, 2005). Il neoliberalismo ha nella pratica prodotto una neutralizzazione dei progressi e delle conquiste sociali e politiche con la conseguente riduzione dei valori del vivere civile e disorientamento nel senso di comunità (Portera, 2016). In parallelo la globalizzazione sembra aver generato e amplificato una struttura di società frammentata in cui la fluidità, la discontinuità e il cambiamento caotico rappresentano il vivere quotidiano degli esseri umani (Harvey, 2005). La fraternità, la libertà e l'uguaglianza invece che aumentare sembrano essere diminuite e indebolite (Wallerstein, 1985).

Dal punto di vista *sociale e culturale* gli esiti prodotti dalla globalizzazione sono stati plurimi; uno dei più importanti riguarda le reazioni conservatrici delle identità culturali nazionali (Santerini, 2003) come affermazione di quell'identità locale che, nei decenni, la globalizzazione ha contribuito a indebolire. I sistemi di cultura locale tendono a rafforzarsi dal punto di vista identitario con una chiusura caratterizzata da essenzialismo culturale e rivendicazione del locale che genera conflitti e riduce la possibilità di interazione e dialogo tra le differenti culture (Santerini, 2003). Per comprendere come si è arrivati a un esito simile e tendenzialmente opposto a ciò che ci si poteva attendere, bisogna focalizzare l'analisi sul fatto che la globalizzazione ha creato una frattura tra cultura globale dominante e cultura locale. Il ruolo passivo della dimensione locale come elemento 'globalizzato' ha creato un'esclusione dai processi di integrazione dettata dalla visione prevaricante in cui «l'essere locale in un mondo globalizzato è segno di inferiorità» (Bauman, 2007,

p.11). La perdita di riferimenti identitari situati localmente ha quindi provocato una progressiva rivendicazione di spazi e attenzione, fino ad arrivare a forme estreme in cui i fondamentalismi divengono le forme principali di rivendicazione (Sassen, 2008). Più l'idea di nazione si disgrega, più appare complesso accogliere e gestire la diversità. Gli atteggiamenti intolleranti nei confronti del diverso che si concretizzano nell'espulsione, nella paura dell'immigrazione e dell'ibridazione culturale, divengono particolarmente accentuati perché, come spiega l'antropologo *Arjun Appadurai* (2012), mediante tale approccio si rivendicano i legami con l'idea di patria ed è così che quest'ultima appare più territoriale che mai.

1.3 Il lavoro nell'epoca della globalizzazione

Nei paragrafi precedenti sono state analizzate non solo le principali caratteristiche della globalizzazione ma soprattutto i mutamenti che ha generato nella sfera sociale, economico e politica; mutamenti che hanno contribuito a sviluppare una nuova epoca storica tuttora in corso e in continua evoluzione. Il tema del lavoro sarà attentamente affrontato nel capitolo successivo ma in tale paragrafo si vuole comprendere come la globalizzazione e le sue ricadute abbiano influenzato in modo diretto l'ambito del lavoro, considerando inoltre le principali trasformazioni provocate nella vita dei lavoratori e del contesto in cui operano.

Il primo importante cambiamento generato dalla globalizzazione nel sistema lavorativo riguarda la divisione internazionale del lavoro e i conseguenti processi di *delocalizzazione* della produzione. Lo spostamento della produzione è dettato unicamente dalla riduzione dei costi del lavoro e questo accade prevalentemente mediante un flusso monodirezionale dai Paesi più sviluppati ai Paesi meno sviluppati (Mezzadra, Neilson, 2013). Le condizioni di lavoro non sono migliorate ma anzi i lavoratori devono produrre sempre più intensamente e la tendenza del lavoro ad occupare gran parte della vita della persona, è sempre più accentuata (Mezzadra, Neilson, 2013). La delocalizzazione non è però l'unico mezzo per ottenere una manodopera a basso costo perché il sistema economico e produttivo ha dato origine a ciò che *Saskia Sassen* (2008) definisce 'localizzazione del globale' e che sostanzialmente rappresenta la ricerca e l'utilizzo di manodopera a basso

costo a livello locale anche nei Paesi maggiormente sviluppati. Ciò ha favorito lo sviluppo di condizioni di lavoro scarsamente tutelanti per i lavoratori in cui le posizioni estremamente svantaggiate spesso vengono occupate dagli immigrati o dalle fasce più deboli (Sassen, 2008). Inoltre il lavoro nell'epoca della globalizzazione è divenuto più flessibile ma ciò difficilmente è considerato un punto di forza poiché, nella pratica, il lavoro flessibile comporta per i lavoratori salari inferiori e scarse tutele (Stiglitz, 2006). Il lavoro così tende a perdere la sua identità collettiva, si distruggono le condizioni di sopravvivenza del lavoro locale e si acutizza la povertà (Beck, 2002).

Il complesso tema dei diritti e delle tutele è un ulteriore aspetto che riguarda il contesto storico della globalizzazione che ha, come affrontato nei paragrafi precedenti, enfatizzato e aumentato le derive del neoliberalismo. È proprio con l'avvento del neoliberalismo che lo Stato si è progressivamente ritirato dal ruolo di garante e protettore dei diritti e dal sistema di welfare sociale determinando un peggioramento generale della condizione dei lavoratori. La flessibilità, quindi, ha creato un sistema economico florido e dinamico a discapito del lavoratore che «si trova privo di potere nell'affrontare un mercato del lavoro in cui per consuetudine vengono offerti solo contratti a breve termine e la sicurezza della permanenza sul lavoro diviene un fenomeno del passato» (Harvey, 2005, p. 192). Parallelamente anche il ruolo dei sindacati si è indebolito sempre di più, divenendo sempre meno incisivo per la tutela e riconquista dei diritti progressivamente perduti.

La *tecnologia* è un altro elemento direttamente connesso ai mutamenti della condizione del lavoro odierno. Lo sviluppo tecnologico ha provocato una frattura nel rapporto lineare tra produttività, crescita economica e occupazione, perché l'aumento incessante della tecnologia ha di fatto portato alla diminuzione del fabbisogno di lavoro umano (Beck, 2000).

Infine è importante affrontare il tema della *migrazione lavorativa* che in questa nuova epoca storica ha visto aumentare il volume di persone che, per necessità lavorative, si spostano da una parte all'altra del pianeta. La migrazione può riguardare i profili lavorativi che si muovono da un paese all'altro per la gestione del business, si pensi ad esempio ai dipendenti delle multinazionali. Tali lavoratori in genere vivono nei paesi maggiormente sviluppati e godono di condizioni

lavorative agiate. La dimensione che si accosta a questa categoria di lavoratori è invece la migrazione di manodopera a basso costo. Si è già visto come la richiesta di manodopera a basso costo provochi nei paesi più ricchi un flusso in ingresso di lavoratori provenienti da paesi più poveri e maggiormente disposti a sopportare peggiori condizioni salariali.

Nell'epoca della globalizzazione il lavoro sembra quindi caratterizzarsi per la sua dimensione di precarietà, scarsa tutela, salari a basso costo e condizioni generali che favoriscono la produzione economica intensiva a discapito delle condizioni di vita della classe dei lavoratori.

2 Il lavoro e la gestione della diversità nei contesti lavorativi

Nel capitolo precedente la dimensione del lavoro è stata affrontata all'interno del contesto della globalizzazione per comprendere come quest'ultima abbia influenzato e mutato il concetto di lavoro e le condizioni di vita dei lavoratori. L'obiettivo di tale capitolo è comprendere le ragioni storiche che nell'epoca post moderna hanno portato il tema della diversità nei luoghi di lavoro ad essere uno degli aspetti principali e maggiormente attuali nei sistemi lavorativi. La dimensione storica si accosterà alla dimensione normativa e giuridica che rappresenta uno dei più importanti riferimenti per la gestione della diversità nel lavoro a partire dal secondo dopo guerra ad oggi. Le caratteristiche specifiche del Diversity Management saranno approfondite in dettaglio nel quinto capitolo in cui si esporranno i risultati della *Systematic Literature Review* dedicata al Diversity Management.

2.1 Lo sviluppo storico del concetto di lavoro

Nel primo capitolo si è visto come il contesto lavorativo e le condizioni dei lavoratori siano notevolmente mutate di conseguenza allo sviluppo dell'epoca della globalizzazione. Il concetto di lavoro attuale è connesso al concetto di libertà e questo perché, storicamente, il lavoro è ciò che permetteva o non permetteva di essere liberi. Nella società della Grecia antica e nell'impero romano, il lavoro era a carico della schiavitù poiché l'idea fondante di quell'epoca storica era che la libertà fosse connessa alla possibilità di non lavorare:

«l'individuo costretto a lavorare non solo non era libero, ma donna o uomo che fosse, non era considerato come membro della società. [...] L'idea stessa di

società si caratterizzava come mondo contrapposto al lavoro, dominato dall'arte dello scambio pubblico, dell'ozio e dell'attività politica» (Beck, 2000, p.18).

Per approdare al concetto di lavoro come requisito fondante della libertà, bisogna attraversare i secoli e intorno al VI secolo d.C. si riscontrano i primi approcci al lavoro come «idea positiva in quanto azione e strumento di indipendenza dell'uomo» (Alessandrini, 2004, p. 19). Dal seicento in poi il lavoro, con l'avanzare della borghesia, acquisisce il potere di affermazione dei valori dell'umanità (Alessandrini, 2004) e tale prospettiva resterà poi come base fondante nei secoli seguenti fino ai nostri giorni. Il lavoro diventa quindi uno dei valori di riferimento delle società moderne. Il ruolo del lavoratore da schiavo si trasforma fino ad arrivare a denigrare l'idea di persona libera dedita all'ozio (Beck, 2000). Nel secolo successivo la teoria di divisione del lavoro promossa in modo particolare da *Adam Smith* (1975) definisce che «il grandissimo progresso della capacità produttiva del lavoro e la maggiore abilità, destrezza e adeguatezza con le quali esso è ovunque diretto o impiegato siano stati effetti della divisione del lavoro» (p.79). Nel settecento quindi il lavoro inizia a divenire una connessione imprescindibile tra struttura economica e politica (Alessandrini, 2004). Un successivo momento storico importante che si avvicina all'epoca odierna è il periodo fordista che caratterizza l'inizio del ventesimo secolo. In tale periodo l'applicazione del concetto di produttività basata sulla catena di montaggio rivoluziona la produzione su larga scala. Secondo *Taylor* (1975), principale autore di riferimento, al lavoratore viene attribuito un ruolo passivo in «cui non viene richiesta alcuna iniziativa. Gli viene affidato un compito e diventa uno strumento» (p.12).

Dopo la seconda metà del novecento inizia la nuova epoca storica che, come visto nel capitolo precedente, è contrassegnata dall'avvento del neoliberismo e della globalizzazione. Con il progressivo affermarsi dell'epoca della globalizzazione il lavoro ha portato con sé il declino delle lotte di classe connesse all'identità lavorativa professionale che ha caratterizzato in modo particolare il decennio dal 1966 al 1976 (Van Voss, Van Der Linden, 2012). Con tale periodo tramonta quindi la cultura di classe lavoratrice che si identificava in modo particolare con la classe

operaia di genere maschile (Van Voss, Van Der Linden, 2012). Negli anni successivi l'identità lavorativa passa da strettamente connessa a quella di classe a un concetto più ampio che include anche elementi relativi all'appartenenza etnica, religiosa e di genere (Van Voss, Van Der Linden, 2012). Già alla fine degli anni sessanta con i movimenti femministi si impone una nuova corrente connessa alla classe sociale e non più professionale. Negli stessi anni si sviluppa l'interesse e l'attenzione anche per l'identità etnica dei lavoratori (Van Der Linden, 2012). Quello che accade sul piano di questi movimenti identitari è che si caratterizzarono per essere dei movimenti mirati a invertire lo stigma affinché «l'identità fino ad allora nascosta, rimossa, più o meno fonte di vergogna o ridotta all'immagine di una natura, si trasforma in affermazione culturale e si assume» (Wieviorka, 2002, p. 25). Entrambi i fenomeni ebbero origine negli Stati Uniti (Padua, 2007) per poi diffondersi più tardi anche in Europa (Van Voss, Van Der Linden, 2012). A partire dagli anni sessanta inizia quindi la lotta contro le disuguaglianze che con i decenni viene superata in favore dell'affermazione delle identità personali e di gruppo connesse al tema della differenza e di cui si possono identificare tre fasi di sviluppo (De Vita, 2011):

- la *resistenza* in cui le differenze rappresentano la garanzia dell'inclusione della partecipazione delle minoranze;
- l'*autonomia* in cui le differenze non vengono rivendicate a favore dell'inclusione bensì per ottenere degli spazi di autonomia e riconoscere le proprie specificità;
- la *performance* in cui si pone l'attenzione alla costruzione delle differenze che danno origine alle forme di discriminazione e dominio.

Negli Stati Uniti il *Civil Rights Act* promulgato nel 1964 vieta ogni forma di discriminazione compresa quella sul luogo del lavoro². Dal punto di vista dell'epoca storica postmoderna rappresenta uno dei testi normativi più importanti che negli Stati Uniti ha prodotto nel tempo diverse misure concrete per porre fine

² Cfr. Equal Employment Opportunity Commission rilevata da https://www.eeoc.gov/eeoc/history/35th/thelaw/civil_rights_act.html 5 settembre 2018.

alle discriminazioni di ogni genere. Il periodo storico appena descritto pose così le base per la nascita del Diversity Management nelle organizzazioni lavorative.

2.2 Il Diversity Management: la nascita e lo sviluppo

Il Diversity Management nasce negli Stati Uniti all'inizio degli anni novanta (De Vita, 2011) dove in prima istanza è riconosciuto come *Affirmative Action* riguardante la non discriminazione (Blackmore, 2006) e viene utilizzato e valorizzato per la difesa delle posizioni legali connesse alla discriminazione (Shen, Chanda, D'Netto, Monga, 2009). Dal punto di vista storico il Diversity Management trae le sue origini dalle evoluzioni storiche descritte nel precedente paragrafo in cui dalle lotte per l'inclusione dei gruppi minoritari si passa a una richiesta di affermazione identitaria e alla conquista di spazi di autonomia in virtù di tale identità. Nel contesto lavorativo il Diversity Management nasce quindi di conseguenza

«alla forte richiesta di alcuni attori sociali per la valorizzazione della loro identità, in qualche modo negata dai contesti sociali [...] in funzione della loro appartenenza a gruppi particolari (gruppi che sono stati ad esempio vittima di ingiustizia nel processo di riconoscimento dell'identità). [...] Premono sui corpi sociali per acquisire un impegno specifico da parte di istituzioni o gruppi di opinione per il riconoscimento dei propri diritti» (Alessandrini, 2010, p.24).

Nell'epoca della globalizzazione la produzione industriale su scala mondiale ha creato un mercato del lavoro globale in cui la migrazione ha condotto alla creazione di gruppi di lavoro plurali (Padua, 2007) e indipendenti dai confini dello stato-nazione. Oltre la differenza di cittadinanza la diversità in senso lato è la dimensione che più di tutte «rappresenta l'essenza della contemporaneità» (De Vita, 2011, p.9) anche nei luoghi di lavoro. Il Diversity Management diviene in origine uno strumento per favorire le politiche di inclusione per poi integrare

anche un approccio connesso al miglioramento delle performance economiche (Padua, 2007; De Vita, 2011).

Il Diversity Management si sviluppa in un contesto storico mondiale caratterizzato dalla globalizzazione e dal neoliberalismo che hanno ulteriormente mutato lo scenario del contesto lavorativo. L'affermazione identitaria alla base della nascita anche del Diversity Management si è però dovuta confrontare con i rapidi mutamenti portati dal neoliberalismo globale che hanno condotto il mercato del lavoro a divenire in prima istanza flessibile e instabile e questo

«non connota dunque la natura del singolo contratto atipico, bensì la condizione sociale e umana che deriva da una sequenza di essi nonché la probabilità, progressivamente più elevata a mano a mano che la sequenza si allunga, di non arrivare mai a uscirne. [...]. Nessun settore dell'economia e del mercato del lavoro sfugge a tale regola. [...]. Di conseguenza, precarietà implica primariamente insicurezza oggettiva e soggettiva. Un'insicurezza che muovendo dalle condizioni di lavoro diventa insicurezza delle condizioni di vita, generata dal fatto che il lavoro, e con esso il reddito, è revocabile a discrezione del soggetto – l'impresa, il datore di lavoro – che lo ha concesso» (Gallino, 2010, p.79).

Tale condizione «ha trasformato lo sguardo rivolto sulle differenze culturali, ma ha anche compromesso il loro stesso processo di formazione. La crescita delle disuguaglianze, la precarizzazione, la destrutturazione del rapporto salariale, la disoccupazione [...] hanno profondamente indebolito la spinta delle identità culturali» (Wieviorka, 2002, p. 33). La gestione della diversità continua così ad evolversi e nelle organizzazioni lavorative il Diversity Management diviene una politica di azione concreta in grado di supportare le organizzazioni per gestire la complessità del sistema economico storico promuovendo sia inclusione che valorizzazione della diversità (Bombelli, Lazazzara, 2014).

Nel capitolo sull'analisi dei dati si approfondiranno in dettaglio tutte le caratteristiche del Diversity Management attraverso i risultati della *Systematic*

Literature Review elaborata per delineare le specificità che emergono dalla letteratura. In tale capitolo si prosegue l'analisi per comprendere come il tema della diversità nei luoghi di lavoro abbia generato delle ricadute importanti soprattutto in termini normativi sia nazionali che internazionali che inevitabilmente influenzano la pratica del Diversity Management e in cui si rende evidente come questa necessiti di un supporto di tipo giuridico (Cox, 1993).

2.3 L'influenza degli aspetti normativi sul Diversity Management

Ricostruire il quadro normativo a partire dagli Stati Uniti in cui il Diversity Management si è originato consente di rilevare come esso si sia evoluto in termini globali soprattutto nella normativa internazionale ed europea.

2.3.1 Gli Stati Uniti e il contributo normativo sulla gestione della diversità

La discriminazione, soprattutto relativa al genere, all'origine etnica, all'età e alla disabilità, è la condizione che negli Stati Uniti ha prodotto la maggior parte dei documenti normativi a favore della riduzione dell'esclusione e della discriminazione (Mor Barak, 2011). Dal punto di vista storico uno dei principali documenti legislativi è il *Civil Rights Act* che rappresenta uno dei più importanti riferimenti normativi della storia americana e che all'atto della sua emanazione segnò una rivoluzione a favore della lotta contro qualunque forma di discriminazione. Tale documento normativo non fu l'unico a segnare un cambiamento epocale ma anche altre leggi contribuirono negli stessi anni a ridurre la discriminazione e favorire il rispetto e l'inclusione delle diversità nel lavoro. *L'Equal Pay Act* (1963) si occupò della discriminazione di genere legata alla retribuzione (Cox, 1993), *l'Age Discrimination in Employment Act* nel 1967 fu emanata per tutelare i lavoratori senior da possibili licenziamenti o esclusione in virtù dell'età anagrafica (Mor Barak, 2011). Qualche decennio più tardi fu inoltre promulgata la *Pregnancy Discrimination Act* (1978) e nel 1990 *l'Americans with*

Disabilities Act (Cox 1993; Mor Barak, 2011). L'efficacia di queste importanti normative, soprattutto della *Civil Rights Act*, hanno dimostrato di incidere sull'incremento dell'inclusione della diversità nel luogo di lavoro, intesa di termini di possibilità di accesso, perché hanno influenzato i programmi di diversità delle aziende (Kalev, Dobbin, Kelly, 2006).

2.3.2 La prospettiva normativa dell'Unione Europea

La prospettiva normativa dell'Unione Europea offre dei riferimenti importanti per tutti gli Stati membri e le declinazioni in ambito nazionale.

Fra i testi normativi di riferimento vi è la Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea emanata nel 2000 (Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee, 2000)³. L'intero documento è applicabile ad ogni contesto della vita del cittadino dell'Unione Europea. Rispetto al tema della diversità ci sono degli articoli che sottolineano alcuni elementi fondamentali che possono riguardare ciascun lavoratore. In particolare gli articoli 21, 22 e 23 pongono la loro attenzione al divieto di qualsiasi forma di discriminazione relativamente all'origine etnica, il sesso, la religione, l'età, l'orientamento sessuale, la disabilità, le opinioni personali (articolo 21), al rispetto della diversità culturale (articolo 22) e al pieno rispetto della parità di genere in cui viene esplicitato anche il contesto lavorativo e retributivo (articolo 23).

Il Consiglio dell'Unione Europea ha inoltre emanato la Direttiva n. 78 del 2000⁴ (Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee, 2000) che stabilisce un quadro di riferimento per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro. Il testo ha l'obiettivo di «stabilire un quadro generale per la lotta alle discriminazioni fondate sulla religione o le convinzioni personali, gli handicap, l'età o le tendenze sessuali, per quanto concerne l'occupazione e le condizioni di lavoro al fine di rendere effettivo negli Stati membri il principio della parità di trattamento» (Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee, 2000, p. 18). In particolare la Direttiva

³ Cfr. Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee (18/12/2000). Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea (2000/C 364/01) http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_it.pdf

⁴ Cfr. Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee (2/12/2000). DIRETTIVA 2000/78/CE DEL CONSIGLIO del 27 novembre 2000, p. 18 <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32000L0078&from=en>.

specifica quando sussiste una discriminazione e in che cosa consiste, ponendo una specifica attenzione alla religione, all'orientamento sessuale, all'età e alla disabilità. All'interno del quadro normativo europeo è altresì importante segnalare la Direttiva N. 95 del 2014 del Parlamento e Consiglio Europeo che ha introdotto un vincolo importante rispetto a tutte le organizzazioni che hanno più di 500 dipendenti. La Direttiva richiede di esplicitare nella relazione di gestione allegata al bilancio le azioni svolte a favore della diversità, descrivendo le modalità di attuazione e i risultati raggiunti. Qualora non si attuino delle politiche specifiche in merito, essa richiede che nella relazione di gestione vi debba essere un'opportuna spiegazione in merito alla mancata attuazione. Seppur la Direttiva risalga al 2014, in Italia le aziende sono soggette all'applicazione solamente a partire da gennaio 2017.

2.3.2.1 La Carta della Diversità

L'istituzione dell'Unione Europea ha sviluppato l'esperienza delle Carte della Diversità che non rappresentano di per sé un quadro normativo di applicazione ma rispetto alla pratica del Diversity Management si possono considerare, dal punto di vista europeo, uno dei principali riferimenti di buone pratiche. Le Carte della Diversità definiscono «una serie di misure implementate per promuovere la non-discriminazione, la diversità e le pari opportunità nei posti di lavoro» (European Commission, 2015, p. 9) e vengono elaborate dalle singole organizzazioni lavorative come documento di *policy* di riferimento per la gestione della diversità in azienda. Le Carte della Diversità promuovono un approccio che cerca di trovare una sintesi tra: il rispetto delle leggi europee contro la discriminazione, lo sviluppo di *policy* sulla diversità che influiscano sulla selezione e reclutamento delle risorse umane, la dimensione delle performance economiche in cui la diversità diviene una leva di influenza e potenziamento per il raggiungimento dei risultati (European Commission, 2015). Per le organizzazioni lavorative di qualunque tipo possono quindi rappresentare un riferimento a cui ispirarsi per la pratica interna del Diversity Management. Allo stesso tempo le Carte della Diversità sono in grado di generare delle ricadute nelle pratiche di inclusione anche nel sistema sociale e comunitario di riferimento (De Vita, 2011). L'esperienza della Carta della Diversità è nata in

Francia nel 2004 e attualmente ha 3.200 firmatari⁵. Le Carte della Diversità si sono poi diffuse in tutta Europa e attualmente aderiscono all'iniziativa 18 stati membri. L'Italia ha aderito all'esperienza delle Carte della Diversità a partire dal 2009 attraverso la Fondazione Sodalitas. La particolarità italiana è che la Carta è stata chiamata 'Carta per le Pari Opportunità e Uguaglianza' ed evidenzia l'attenzione posta principalmente alle pari opportunità di genere tra uomo e donna (De Vita, 2011). L'Italia conta al momento circa 700 organizzazioni firmatarie⁶; un numero piuttosto esiguo in confronto alla Francia o alla Germania che a sua volta possiede circa 2.200⁷ firmatari o alla Danimarca che ha introdotto la Carta nel 2011 e ha già raggiunto 640 firmatari⁸.

Gli studi sulla loro efficacia e soprattutto sulle maggiori ricadute pratiche nel contesto lavorativo sono attualmente ancora scarsi. Per alcuni Stati Europei l'inizio dell'esperienza è recente e, l'attuazione obbligatoria della Direttiva 95/2004, potrebbero rappresentare una variabile importante per comprendere l'evoluzione e le ricadute delle Carte della Diversità.

2.4 La prospettiva giuridica globale: la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani

La gestione delle diversità nel luogo di lavoro, l'inclusione, la valorizzazione e la riduzione delle discriminazioni necessitano di una prospettiva globale capace di creare orizzonti comuni che possano trovare un riferimento anche nella normativa internazionale. *Mor Barak* (2011) propone che la prospettiva globale dell'inclusione nei luoghi di lavoro si origini, dal punto di vista normativo, dalla

⁵ https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/diversity-charters-eu-country/french-diversity-charter_en 28 settembre 2018

⁶ <http://www.sodalitas.it/fare/lavoro-e-inclusione/carta-per-le-pari-opportunita-e-luguaglianza-sul-lavoro> 28 settembre 2018

⁷ https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/diversity-charters-eu-country/german-diversity-charter_en 28 settembre 2018

⁸ https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/diversity-charters-eu-country/danish-diversity-charter_en 28 settembre 2018

Dichiarazione Universale dei Diritti Umani. La Dichiarazione non nasce come testo normativo internazionale prettamente dedicato alla dimensione del lavoro ma ha una finalità etica più elevata che è quella di riconoscere l'essere umano in quanto tale come detentore di diritti inalienabili. La Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, approvata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite nel 1948, «è stata proclamata come ideale comune da raggiungersi da tutti i popoli e da tutte le Nazioni»⁹. Rispetto alla dimensione del lavoro, la Dichiarazione pone comunque particolare attenzione nell'articolo 23 in cui viene dichiarato che:

«Ogni individuo ha diritto al lavoro, alla libera scelta dell'impiego, a giuste e soddisfacenti condizioni di lavoro ed alla protezione contro la disoccupazione. 2. Ogni individuo, senza discriminazione, ha diritto ad eguale retribuzione per eguale lavoro. 3. Ogni individuo che lavora ha diritto ad una remunerazione equa e soddisfacente che assicuri a lui stesso e alla sua famiglia un'esistenza conforme alla dignità umana ed integrata, se necessario, da altri mezzi di protezione sociale. 4. Ogni individuo ha diritto di fondare dei sindacati e di aderirvi per la difesa dei propri interessi».

La prospettiva normativa globale offerta dalla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani significa riconoscere, come affermato da *Amartya Sen* (2001), che l'identità professionale debba poter essere tutelata a prescindere dalle frontiere e confini nazionali. Secondo lo studioso infatti, l'istanza globale deve riconoscere le relazioni tra le persone, comprese quelle professionali, come relazioni che non possono sempre essere «mediate dai governi degli Stati nazionali» (p. 64), alla cui base viene riconosciuto che l'identità professionale è parte identitaria della persona in quanto tale e i diritti «non derivano dalla cittadinanza o dall'appartenenza a una nazione ma sono prerogativa di ogni essere umano» (Sen, 2001, p. 69).

All'interno delle Nazioni Unite l'agenzia che si occupa dei temi connessi al lavoro è *l'International Labour Organization – ILO* che coinvolge 187 paesi

⁹ Cfr. Dichiarazione Universali Diritti Umani (1948) versione in lingua italiana http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/itn.pdf. 28 settembre 2018

membri. L'ILO è stata fondata nel 1919 ed è diventata la prima agenzia organizzata delle Nazioni Unite nel 1946.

La finalità dell'ILO è «promuovere i diritti nel lavoro, incoraggiare opportunità di lavoro dignitose, migliorare la protezione sociale e potenziare il dialogo connesso al problema del lavoro»¹⁰. La sua attività consente di monitorare il cambiamento dal punto di vista normativo per ogni singolo Stato membro, poiché l'Agenzia supervisiona l'attuazione delle varie convenzioni ratificate. Il monitoraggio prevede inoltre l'emissione di un dettagliato report annuale sull'applicazione delle Convenzioni e Raccomandazioni dell'ONU. Il ruolo che assume tale agenzia diviene così di fondamentale importanza perché svolge la funzione di garante e supervisore internazionale per la tutela del lavoro e dei lavoratori.

L'attualità delle questioni connesse alla gestione della diversità nei luoghi di lavoro viene sottolineata anche dall'ONU che individua alcuni degli aspetti come priorità nell'agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. Tale agenda formula 17 goal e 169 target da raggiungere entro il 2030 (International Labour Organization, 2018). Gli obiettivi riguardano molti aspetti della vita dell'essere umano; tra essi si ritrova che la priorità relativa al raggiungimento della parità di genere, l'attuazione di condizioni di lavoro dignitose per tutti, l'attenzione alle persone con disabilità e affette da malattie infettive e alle persone migranti e rifugiati politici, possano rappresentare un riferimento essenziale per l'applicazione pratica nei contesti lavorativi di qualunque genere.

Per concludere l'analisi del presente capitolo si vuole porre l'attenzione in modo particolare sull'importanza dell'approccio fondato sul diritto proposto da *Mor Barak* come prospettiva di riferimento per l'attuazione pratica dei diritti per il rispetto e l'inclusione della diversità nel contesto lavorativo. Se ben interpretato tale approccio può essere incluso come elemento di efficacia del Diversity Management perché risulta in grado di definire l'orizzonte dei diritti e degli obiettivi da raggiungere a favore di ciascun lavoratore.

¹⁰ <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/history/lang--en/index.htm> 7 settembre 2018

3 La Competenza Interculturale

Nel precedente capitolo si è visto come la diversità nei luoghi di lavoro sia un tema piuttosto attuale la cui complessità richiede azioni pratiche in grado di sostenere i manager, i responsabili e le loro organizzazioni nella gestione dei lavoratori. Come evidenziano i risultati della *Systematic Literature Review* che verranno analizzati nel quinto capitolo, la letteratura sembra essere carente di studi e analisi riguardanti le competenze idonee a supportare il DM. La ricerca della presente tesi mira a comprendere come la competenza interculturale possa intervenire nel DM per rendere efficace la gestione della diversità nei luoghi di lavoro. In tale capitolo si vuole quindi elaborare una revisione della letteratura che mira a comprendere come la/e competenza/e¹¹ interculturali sono state studiate ed elaborate. Prima di analizzare la dimensione della competenza interculturale si ritiene indispensabile approfondire il contesto disciplinare precipuo che in tale ricerca è rappresentato dalla pedagogia interculturale. La competenza interculturale, così come il Diversity Management, è infatti studiata e analizzata da numerose e differenti discipline scientifiche. Diviene quindi importante inquadrare la dimensione scientifica della pedagogia interculturale che rappresenta il contesto di riferimento dell'analisi dei dati e soprattutto della proposta di lavoro pratico della presente tesi.

3.1 La pedagogia interculturale

La pedagogia interculturale è divenuta con il tempo una necessità e una risposta educativa dettata in modo particolare dal contesto storico attuale che, come si è

¹¹ Nel prosieguo del capitolo si renderà evidente la differenza dell'utilizzo al singolare o al plurale secondo gli approcci degli studiosi. Visto che in letteratura il termine è prevalentemente utilizzato al singolare, anche in tale capitolo, nei riferimenti generali alla letteratura si prediligerà l'utilizzo del termine al singolare.

visto nel primo capitolo, è caratterizzato dalla globalizzazione e dalle conseguenze che essa ha portato nella vita delle persone come il pluralismo culturale, la perdita di valori e la frammentazione. Lo stato di crisi e l'instabilità che caratterizzano la società richiedono così di «investire sull'educazione e sulla pedagogia, coniugandole in maniera interculturale [...] per trovare il massimo supporto in tutti gli ambiti della società civile e democratica, divenendo principi basilari della cittadinanza attiva» (Portera, 2013, pp. 3-4). In un sistema di società complessa la pedagogia interculturale deve così assumere una prospettiva che possa evolversi oltre il focus che storicamente la caratterizza che è rappresentato principalmente dai cittadini stranieri, affinché possa «assumere il compito storico di impedire una fissazione rigida di identità contrapposte, restituire densità e complessità all'interpretazione degli eventi e collaborare alla costruzione della coabitazione a livello globale e della convivenza all'interno della società» (Santerini, 2003, p. 6).

Per comprendere lo statuto epistemologico della pedagogia interculturale bisogna, come afferma *Agostino Portera*, partire dal fornire una «chiarificazione semantica del concetto [...] differenziandolo dalla transcultura e dalla multiculturala» (Portera, 2015, p. 89).

3.1.1 Il concetto di multiculturalità

Nella letteratura il concetto pedagogico di multiculturalità si riferisce a «l'effettiva esistenza di [...] culture differenti, ed include anche il concetto di irripetibilità e di non componibilità di ciascuna cultura, nonché il diritto ad una propria autonomia culturale» (Portera, 2015, p. 91). Il modello multiculturalista è attualmente «sempre più diffuso [...] e delinea una situazione statica del fenomeno [...] che non comporta necessariamente confronto, incontro, scambio» (Pinto Minerva, 2002, p. 13). Nell'approccio multiculturalista i concetti di identità e cultura vengono interpretati «come raccolte di tratti collettivi, fissi e immutabili» (Fiorucci, 2010, p.130). Il modello multiculturalista si è sviluppato storicamente in modo particolare in ambito anglosassone in cui si è evoluto dal punto di vista politico e sociale per consentire a differenti gruppi di coesistere in un medesimo territorio (Catarci, 2015). Come visto nel capitolo precedente i mutamenti storici del *Civil Rights Act*, portati negli Stati Uniti dalla seconda metà del novecento, hanno contribuito allo

sviluppo sociale del modello multiculturale in cui l'accento è sostanzialmente posto sulla dimensione del rispetto della diversità. Un'ulteriore caratteristica del modello multiculturale è che la diversità viene interpretata in termini di gruppo più che di singola persona. Come ben definisce *Martine Abdallah Preceille* (1999), «ogni gruppo è omogeneo e la diversità interna è rifiutata a favore di un'identità di gruppo all'interno della quale gli individui sostengono gli stessi valori e gli stessi comportamenti. [...]. I gruppi sono ufficializzati, identificati, categorizzati [...] in maniera implicita o esplicita» (p. 27).

3.1.2 il concetto di transcultura e l'approccio universalistico

Oltre l'approccio multiculturale vi è la transcultura o approccio universalistico. Tale prospettiva rappresenta «un approccio che trascende la specificità e particolarità delle singole culture [...] mirando a l'individualizzazione degli elementi universali comuni agli esseri umani a prescindere dal colore della pelle, dalla lingua, dalle modalità di pensiero o dalla religione. [...] concentrando l'attenzione non su ciò che divide, ma su ciò che unisce» (Portera, 2013, p. 13). L'approccio universalistico trova le sue radici nell'idea di universalità che ha caratterizzato la cultura greco - classica, cristiana e illuminista e che oggi fonda il suo discorso in modo prevalente sui diritti umani come elemento di riferimento universalistico (Santerini, 2003). La transculturalità si fonda sull'idea che la persona appartenga alla comune specie umana in una visione di cittadinanza planetaria (Pinto Minerva, 2002). Anche l'approccio universalistico ha in realtà evidenziato i suoi limiti poiché «è stato denunciato come lo sforzo di annullare le differenze in nome di una supposta unità del genere umano. È chiaro il rischio di rivelare dietro questa pretesa l'etnocentrismo europeo e occidentale che tende ad assumere come valori assoluti quelli della propria cultura» (Santerini, 2003, p. 57). Il limite quindi è che l'applicazione di un modello transculturale si trasformi in un discorso etnocentrico lesivo della dimensione della diversità (Premoli, 2012).

3.1.3 L'approccio della pedagogia interculturale

La pedagogia interculturale propone un approccio capace di superare i limiti proposti dal modello transculturale e multiculturale riconoscendo comunque i valori e i punti di forza di ciascuno. Ciò che la pedagogia interculturale aggiunge è la possibilità di «dialogo, confronto e interazione [...] rifiutando così la staticità e la gerarchizzazione delle culture e può essere intesa nel senso di possibilità di dialogo e di confronto paritetico» (Portera, 2013, p. 15). Il prefisso *inter* si riferisce al porre in relazione le persone, i gruppi e le identità (Abdallah Pretceille, 1999). Ciò che in questo modo si genera è quello che Franco Cambi (2006) definisce 'spazio dell'incontro' che «è regolato dall'intercultura che, procedendo oltre la multiculturalità, vuole venire a costruire un *habitus* e un *habitat* di dialogo, confronto e reciproca intesa» (p. 13). Al centro della relazione viene posta la persona e non la cultura perché l'approccio interculturale «non presta attenzione alle culture in quanto tali, [...] quanto alle persone che ne sono portatrici» (Fiorucci, 2008, p. 29). Il significato dell'identità prende forma da un continuo dialogo con la dimensione dell'alterità attraverso un processo aperto verso l'altro (Pinto Minerva, 2002) in una prospettiva che può essere considerata interazionista (Bleszynska, 2011). Con la prospettiva interculturale le dimensioni dell'identità e della differenza non sono contrapposte o gerarchicamente interpretate, quanto piuttosto vengono ridefinite in una dialettica di integrazione in cui vengono ripensate dando vita a una cultura del pluralismo e a un 'io' interpretato in senso multiplo (Cambi, 2006).

La pedagogia interculturale può così divenire una risposta di evoluzione e cambiamento che «non può rivolgersi solamente a gruppi sociali specifici, ma si pone l'obiettivo di coinvolgere tutti i soggetti in una relazione dinamica, indispensabile alla formazione dell'identità individuale e collettiva» (Fiorucci, 2008, p. 28).

3.2 La necessità di Competenza Interculturale

La dimensione della convivenza multiculturale, intesa in tutte le possibili accezioni di diversità, risulta uno dei tratti peculiari dell'attuale epoca storica e richiede che la pedagogia interculturale, oltre ad essere un punto di riferimento imprescindibile, sia resa pratica soprattutto nei contesti professionali (Portera, 2013). Affinché questo avvenga i professionisti devono sviluppare delle competenze adeguate a sostenere i contesti multiculturali (Pusch, 2009) per saper costruire relazioni e ambienti che siano efficaci dal punto di vista interculturale (Portera, 2013). È da ciò che si origina il bisogno di sviluppare competenze specifiche da apprendere e rendere effettive nella pratica professionale. Negli ultimi decenni si sono così susseguiti gli studi e le ricerche mirate a comprendere la specificità della Competenza Interculturale (CI).

Storicamente l'inizio dello studio sulla CI risale al periodo tra il post seconda guerra mondiale e l'inizio della guerra fredda. In quegli anni si sviluppa l'esigenza di formare in modo particolare i diplomatici e gli ambasciatori affinché fossero in grado di costruire alleanze stabili e strategiche e di sostenere relazioni proficue nell'interazione con contesti culturali molto differenti (Spitzberg, Changnon, 2009). Negli stessi anni compaiono i primi studi precursori della CI e si riferiscono a una ricerca di *Smith* sulle caratteristiche delle competenze di un gruppo di giovani impegnati in Ghana per *Peace Corps* (Spitzberg, Changnon, 2009). L'utilizzo del termine Competenza Interculturale inizia a divulgarsi tra gli anni settanta e ottanta in cui si consolida la necessità di sviluppare delle competenze professionali anche oltre l'ambito diplomatico, soprattutto nell'ambito del business per via del crescente sviluppo delle multinazionali. A seguito di ciò si sviluppano anche gli studi e le ricerche sugli strumenti di valutazione e misurazione (Spitzberg, Changnon, 2009).

3.3 La Competenza Interculturale: definizioni

Definire la Competenza Interculturale (CI) richiede un'analisi della letteratura per comprendere come essa venga definita dai principali autori di riferimento in ambito internazionale e italiano. Nella letteratura non si rileva un consenso univoco sulla definizione di competenza interculturale (Deardorff, 2011). La CI non viene infatti studiata e teorizzata solamente all'interno dello statuto epistemologico della pedagogia ma è oggetto di differenti discipline pertanto si ritiene importante analizzare le definizioni più importanti per delineare i tratti comuni e le specificità offerte dai più importanti studiosi in materia.

Darla Deardorff (2009) definisce la competenza interculturale come «il comportamento e la comunicazione efficace e appropriati nelle situazioni interculturali [...]. Comportamento appropriato che è valutato dall'altro coinvolto nell'interazione» (p. 479). La CI viene applicata quando si interagisce con qualcuno che ha un background differente indipendentemente dal luogo» (Deardorff, 2011, p. 66). *Gert Jan Hofstede* (2009) afferma che la CI si riferisce a «l'abilità di partecipare alla vita sociale che le persone vivono secondo regole non scritte e differenti» (p. 85). *Agostino Portera* (2013) declina la nozione al plurale usando quindi il termine di *Competenze Interculturali* e le definisce come «l'insieme di caratteristiche, conoscenze, attitudini, e abilità atte a gestire con profitto relazioni con persone linguisticamente e culturalmente differenti» (p. 144). Per *Janet Milton Bennett* (2008) la CI è «un set di abilità cognitive, emotive e comportamentali che sostengono un'effettiva e appropriata interazione in una varietà di contesti culturali» (p. 97). *Brian H. Spitzberg* e *Gabrielle Changnon* (2009) definiscono la CI come «l'appropriata ed effettiva gestione di un'interazione tra persone che rappresentano differenti o divergenti orientamenti rispetto al mondo dal punto di vista affettivo, cognitivo e comportamentale» (p. 7). Secondo *Michael Byram* (1997) la CI è «l'abilità di comportarsi in modo appropriato nelle situazioni interculturali, la capacità affettiva e cognitiva di stabilire e mantenere relazioni interculturali e l'abilità di stabilizzare la propria identità mentre si media tra culture» (p. 340). *Alviro Fantini* (2000) nei suoi studi e nelle sue elaborazioni si riferisce principalmente alla competenza comunicativa interculturale che definisce

mediante tre aspetti principali: «l'abilità di sviluppare e mantenere relazioni, l'abilità di comunicare efficacemente e adeguatamente con una minima perdita o distorsione e l'abilità di raggiungere il rispetto e ottenere cooperazione con gli altri» (p. 27). Per *Milena Santerini* (2010) la Competenza Interculturale è «un mix dinamico di conoscenze e abilità che indicano il raggiungimento della padronanza in un dato ambiente professionale» (p.190), aggiungendo inoltre che il concetto di competenza può anche essere inteso come *proficiency* e si riferisce a «una conoscenza interiorizzata di alto livello connessa all'abilità di leggere, analizzare specifiche situazioni complesse» (p. 190).

Martyn Barrett insieme a *Michael Byram*, *Ildikò Lázár*, *Pascale Mompoin-Gaillard* e *Stavroula Philippou* (2013) che hanno curato il volume *Developing Intercultural Competence through Education* per il Consiglio d'Europa nel 2013 definiscono la CI come:

«una combinazione di attitudini, conoscenze, comprensioni e abilità applicate mediante azioni che consentono, singolarmente o con altri di:

- *comprendere e rispettare effettivamente le persone che hanno differenti affiliazioni culturali da sé stessi;*
- *rispondere in modo appropriato, efficace e rispettoso quando si interagisce e si comunica con persone culturalmente differenti;*
- *stabilire relazioni positive e costruttive con persone culturalmente differenti;*
- *comprendere sé stessi e le proprie multiple affiliazioni culturali mediante gli incontri con culture differenti»* (p. 7).

Dalle definizioni analizzate emerge che il tratto maggiormente ricorrente nella CI riguarda la costruzione di relazioni appropriate ed efficaci. Per la maggior parte degli autori gli elementi della competenza che consentono di raggiungere tale obiettivo sono costituiti in modo prevalente da attitudini, capacità e abilità. Solo alcuni studiosi definiscono e declinano meglio la tipologia di tali elementi all'interno della definizione stessa. Il dettaglio degli elementi che compongono la competenza è invece presente nei modelli o nell'approfondimento del costrutto della competenza. Per comprendere al meglio come il costrutto di competenza viene

declinato dai vari studiosi, nei paragrafi seguenti si elabora un'analisi approfondita dei principali modelli presenti in letteratura.

3.4 La Competenza Interculturale: studi e modelli

La letteratura scientifica offre numerosi studi riguardo la Competenza Interculturale e la sua elaborazione. Il dato prevalente è che la CI è studiata ed elaborata mediante l'utilizzo di modelli atti a spiegarne le parti che la compongono. Si ritiene pertanto indispensabile analizzare la letteratura a partire dallo studio dei modelli più importanti ponendo una particolare attenzione a quelli che risultano essere l'esito di ricerche e studi all'interno di contesti simili a quelli oggetto della ricerca della presente tesi. Come base primaria per la scelta dei modelli e la loro analisi si è deciso di utilizzare come punto di riferimento lo studio di *Brian H. Spitzberg* e *Gabrielle Changnon* che nel 2009 hanno prodotto un'attenta revisione della letteratura volta a classificare con rigore i più importanti modelli di CI. Gli autori, a seguito della revisione della letteratura, hanno elaborato una classificazione dei modelli individuando i maggiori punti in comune. Sono così pervenuti a 5 classificazioni:

- 1) *Compositional Models*. A tale categoria appartengono i modelli di CI che identificano le componenti della competenza stessa senza però indicarne le specifiche relazioni. I modelli si caratterizzano per essere composti da un elenco di tratti, caratteristiche e abilità;
- 2) *Co-orientational Models*. La caratteristica di tale categoria è di raggruppare i modelli orientati a concettualizzare il raggiungimento della comprensione interculturale;
- 3) *Developmental Models*. Indicano i modelli che mirano ad esplicitare l'evoluzione in senso temporale dell'acquisizione della competenza specificando gli stadi di progressione e maturità della competenza;
- 4) *Adaptational Models*. Tale categoria rappresenta i modelli che interpretano la competenza come la manifestazione di azioni, conoscenze e atteggiamenti basati sull'interazione con persone di culture differenti. Sono

inoltre caratterizzati dal prefigurare interazioni multiple di tipo interdipendente;

- 5) *Causal Process Models*. All'interno di questa categoria vengono indicati i modelli caratterizzati da un processo causale tra le differenti componenti della competenza.

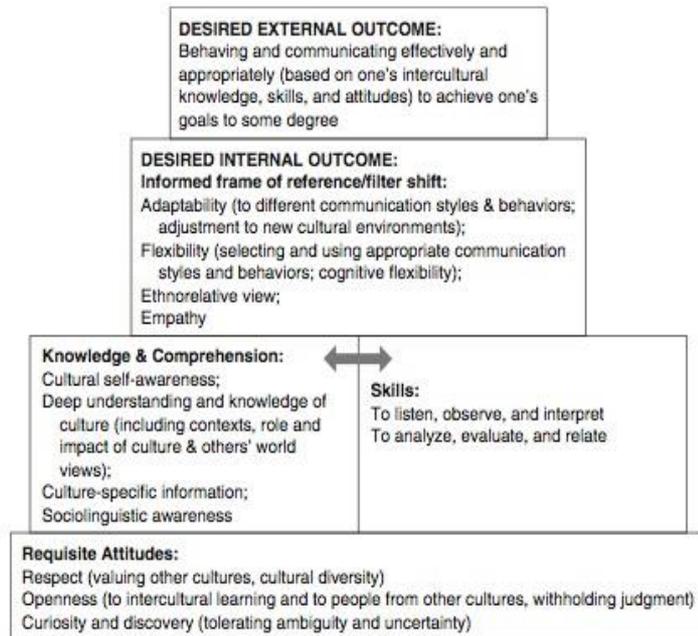
Per ciascuna categoria proposta gli autori hanno approfondito ed analizzato differenti modelli presenti in letteratura. Il valore della categorizzazione prodotto da *Brian H. Spitzberg* e *Gabrielle Changnon* risiede nel fatto che tale studio permette di rendere evidenti le strutture ricorrenti nei diversi modelli (Dusi, Vecchio, 2013).

Di seguito verranno analizzati i modelli più importanti che rappresentano la base di riferimento utilizzata per la parte empirica della presente ricerca. Oltre ai modelli presentati da *Spitzberg* e *Changnon* si analizzeranno ulteriori modelli presenti in letteratura che risultano particolarmente pertinenti ad una valutazione pratica delle CI in ambito aziendale. Si specifica che in alcuni modelli che verranno presentati non compare il termine di competenza interculturale. In letteratura si utilizzano infatti termini differenti a seconda degli ambiti disciplinari; sono quindi presenti numerosi termini considerabili simili nei contenuti e nelle caratteristiche come *global competence*, *cultural competence*, *multicultural competence* (Deardorff, 2015). Nel settore delle risorse umane, degli studi organizzativi e sulla leadership uno dei termini maggiormente comune è la *global leadership* (Deardorff, 2015).

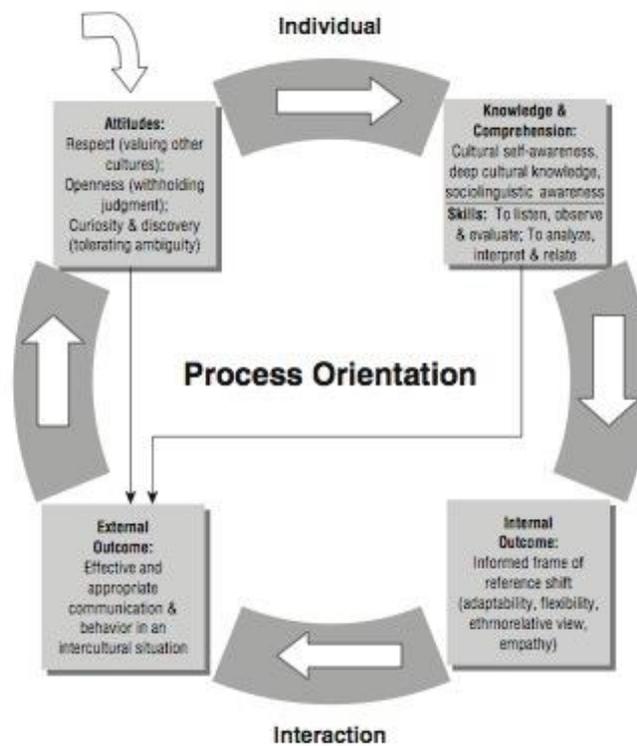
3.4.1 I modelli di CI di Darla Deardorff

La studiosa statunitense rappresenta uno dei maggiori riferimenti in materia di CI poiché i modelli che ha elaborato sono il risultato di una ricerca basata sull'utilizzo della combinazione di un questionario somministrato a 73 istituti scolastici statunitensi e degli esiti dell'applicazione della tecnica *Delphi*. La tecnica *Delphi* consente di costruire un panel di esperti che mira a sviluppare il consenso attraverso una comunicazione anonima rispetto all'oggetto di ricerca (Deardorff, 2006). Il *Delphi* elaborato da *Darla Deardorff* ha avuto come obiettivo primario quello di creare un consenso riguardo la definizione di Competenza Interculturale

e degli elementi che la compongono (Deardorff, 2006). Come esito di tale studio l'autrice ha sviluppato due modelli: il *Pyramid Model of Intercultural Competence* e il *Process Model of Intercultural Competence* (Deardorff, 2006). Di seguito si riportano le rappresentazioni grafiche.



Pyramid Model of Intercultural Competence



Process Model of Intercultural Competence

I due modelli sono composti dagli stessi elementi che sono (Deardorff, 2009):

1. *requisite attitudes* rappresentati dal rispetto, dall'apertura e dalla curiosità. Tali requisiti rappresentano la base per entrambi i modelli e influiscono sulle altre componenti della competenza;
2. *knowledge & comprehension*, composti a loro volta dall'autoconsapevolezza culturale, la profonda conoscenza e comprensione della cultura, la conoscenza culturale specifica e la conoscenza socio-linguistica. La conoscenza profonda della cultura è interpretata in senso olistico e comprende gli aspetti storici, politici e sociali che si collocano oltre gli elementi superficiali come i costumi, il cibo o altri aspetti similari (Deardorff, 2009). A questa componente sono direttamente connesse le *skills* come osservare, interpretare, analizzare, valutare e comprendere;

3. *desired internal outcome* composti da elementi che promuovono l'abilità di cambiare prospettiva rispetto ai propri riferimenti. Tale elemento contribuisce a incrementare gli esiti del *desired external outcome*;
4. *desired external outcome* rappresentano la comunicazione e i comportamenti efficaci e appropriati nei contesti interculturali.

Il *Pyramid Model of Intercultural Competence* pone l'accento sul fatto che la competenza si acquisisce per gradi a partire dalla base che è costituita dalle *attitudes* (Deardorff, 2006). Il *Process Model of Intercultural Competence* invece, enfatizza la dinamicità del processo tra i vari elementi che la costituiscono (Deardorff, 2006). Rispetto a tali modelli e la ricerca che li ha generati, si ritiene importante sottolineare alcuni ulteriori aspetti utili a comprendere le caratteristiche dello studio:

- gli esperti coinvolti nel panel sono, come la stessa studiosa definisce, rappresentanti della visione statunitense e occidentale della CI che è particolarmente focalizzata sulla dimensione individuale a differenza invece dell'approccio orientale che tende a riconoscere la CI nel contesto del gruppo e delle relazioni interpersonali (Deardorff, 2006). Tale aspetto rappresenta uno dei maggiori aspetti di criticità e di limite dell'esito dello studio (Spitzberg, Changnon, 2009);
- nel *Delphi* si è rilevato un unico aspetto su cui tutti gli esperti del panel si sono trovati in accordo in modo unanime ed è rappresentato 'dall'abilità di vedere e comprendere da altre prospettive'. Per cui dal punto di vista generale la prospettiva di comprendere altre visioni del mondo appare un dato da tenere in forte considerazione (Deardorff, 2009);
- la competenza per essere acquisita deve essere composta da tutte le sue componenti (Deardorff, 2006);
- i modelli devono essere intesi come processi in corso, in continuo apprendimento e miglioramento senza che la CI venga mai raggiunta in senso definitivo (Deardorff, 2006).

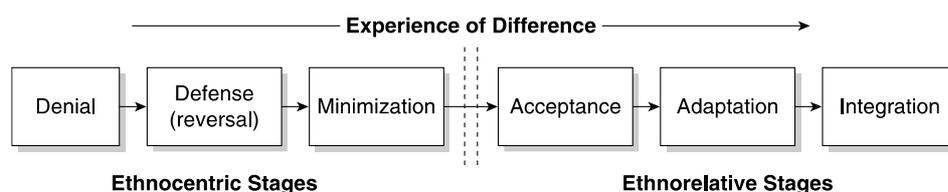
3.4.2 Il modello Intercultural Communicative Competence di Alvino Fantini

Il modello è l'esito di uno studio elaborato da *Alvino Fantini* (2009) strutturato a partire da una revisione della letteratura volta a comprendere e identificare le caratteristiche comuni utilizzate per elaborare la CI. Gli elementi emersi sono stati ulteriormente indagati mediante una successiva ricerca che ha coinvolto diversi partecipanti provenienti da nazioni differenti (Ecuador, Gran Bretagna e Svizzera). La ricerca ha confermato gli elementi individuati attraverso la revisione della letteratura (Fantini, 2009). Il modello emerso interpreta la competenza secondo una visione olistica ed è composto dai seguenti elementi (Fantini, 2009):

- *attributes* che l'autore declina in flessibilità, umorismo, pazienza, apertura, interesse, curiosità, empatia, tolleranza dell'ambiguità e sospensione del giudizio (Fantini, 2009);
- *tre aree di abilità interconnesse* che sono lo stabilire e mantenere le relazioni, l'abilità di comunicare con una minima perdita o distorsione e il cooperare per raggiungere compiti o reciproci interessi o bisogni (Fantini, 2009);
- quattro dimensioni che sono rappresentate da *knowledge*, *positive attitudes*, *skill* e *awareness*. L'autore spiega come queste quattro dimensioni siano di difficile valutazione, soprattutto per quanto riguarda *attitudes* e *awareness*. Queste quattro componenti sono ritenute molto importanti per la CI e dovrebbero essere quindi sviluppate e valutate;
- *target language proficiency* che rappresenta la conoscenza di una seconda lingua. Nel modello tale elemento è considerato centrale e, secondo l'autore, la conoscenza di una seconda lingua a qualsiasi livello consente di aumentare gli altri elementi della CI sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo. La seconda lingua infatti aumenta le capacità di comunicazione ed espande e trasforma la propria visione del mondo (Fantini, 2009);
- *developmental levels*. Questo elemento rappresenta il processo di sviluppo della CI che viene definito come un processo continuamente in corso e mai statico in cui possono esistere delle fasi stagnazione o regressione (Fantini, 2009).

3.4.3 Il modello di DIMS-Development Model of Intercultural Sensitivity di Martyn Bennett

Il *DIMS* rappresenta, insieme al modello di *Darla Deardorff*, uno dei maggiori riferimenti in materia poiché storicamente è stato uno dei primi modelli ideati per la misurazione della CI (Dusi, Vecchio, 2013). Nella classificazione di *Spitzberg e Changnon* (2009) il *DIMS* rappresenta un esempio di *Developmental Models* perché ciò che lo caratterizza è la descrizione delle fasi di sviluppo della competenza. Mediante l'applicazione della teoria costruttivista-cibernetica nell'osservazione dell'adattamento interculturale *Bennett* ha rilevato sei orientamenti mediante i quali le persone progrediscono nell'acquisizione della CI (Hammer, Bennett, Wiseman, 2003). Il modello è così rappresentato:



Il modello presuppone l'assunto che «nel mentre che l'esperienza della differenza culturale diviene più complessa e sofisticata, allo stesso tempo, la potenziale competenza aumenta nelle relazioni interculturali» (Hammer, Bennett, Wiseman, 2003, p. 423). Inoltre la nozione di esperienza è interpretata secondo l'approccio costruttivista e per essere tale non deve necessariamente essere vissuta in termini di vicinanza all'evento, quanto piuttosto essa acquisisce senso e significato in funzione di come si interpreta l'evento stesso (Hammer et al., 2003).

Come visibile dal modello si parte da una dimensione etnocentrica e ci si sposta verso una dimensione etnorelativa mediante 6 fasi progressive. In ordine cronologico nella fase etnocentrica si trovano i seguenti stadi di evoluzione:

1. *denial* che rappresenta il rifiuto della differenza culturale perché è uno stato in cui si percepisce la propria cultura come l'unica realmente esistente (Hammer et al., 2003). In tale stadio la visione del mondo in generale risulta disinteressata alla diversità culturale. Quando invece la differenza culturale intercetta l'attenzione provoca un rifiuto e allontanamento (Hammer et al.,

2003). Tale stadio rappresenta la condizione di base di una socializzazione primaria di tipo monoculturale (Hammer et al., 2003);

2. *defense-Reversal*. Lo stadio *defense* rappresenta la condizione in cui la propria cultura è vissuta come l'unica possibile. A differenza dello stadio *denial* le persone sembrano maggiormente capaci di distinguere le differenze e hanno un'esperienza di esse maggiormente reale (Hammer et al., 2003). L'approccio di riconoscimento delle diversità è organizzato mediante un 'noi' e un 'voi' (Spitzberg, Changnon, 2009). La fase *reversal* accade quando «una cultura di adozione subentra alla propria cultura, come si evince dalla conversione a cui si assiste quando una persona assimila un'altra cultura» (Hammer et al., 2003, p. 424);
3. *minimization*. In tale stadio si iniziano ad integrare le differenze di un'altra cultura riconoscendo le dimensioni universalistiche (Hammer et al., 2003). Si è inoltre maggiormente capaci di vedere la propria cultura mediante la prospettiva di altre culture (Spitzberg, Changnon, 2009).

Nella fase *etnorelativa* l'esperienza della propria cultura viene vissuta in un contesto in cui sono presenti altre culture. In tale fase sono presenti i seguenti stadi (Hammer, et al., 2003):

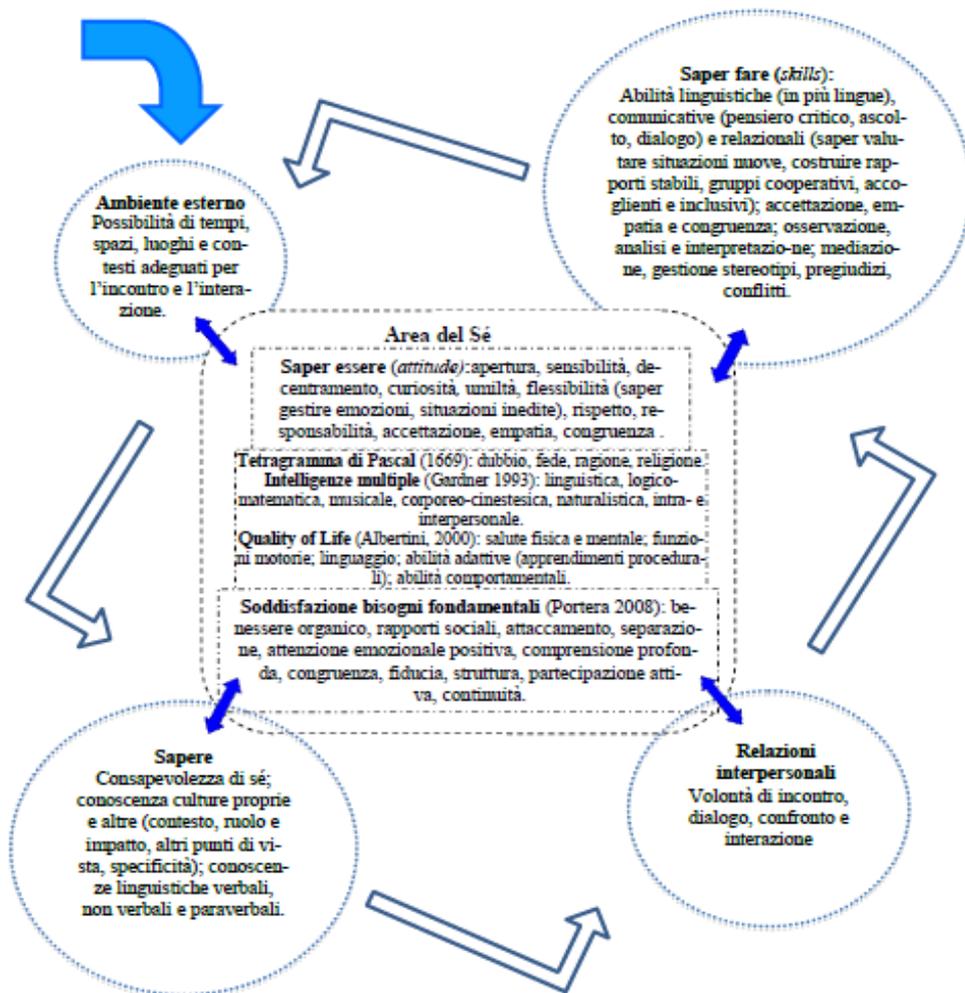
1. *acceptance*. La propria cultura è vissuta e interpretata alla pari delle altre. Tale visione però non deve essere confusa con il fatto di essere in accordo con la differenza culturale (Hammer et al., 2003). In tale stadio si è in grado di comprendere come operano le differenze culturali dal punto di vista generale. Si raggiunge la consapevolezza della relatività dei valori riconoscendo il fatto che il mondo può essere composto e organizzato secondo valori differenti (Hammer et al., 2003);
2. *adaptation*. In tale stadio la propria visione del mondo si espande per includere degli elementi importanti di altre culture. È presente il coinvolgimento mediante l'empatia. Il passaggio a questo stadio non è solo cognitivo ma coinvolge necessariamente i comportamenti e la dimensione affettiva (Hammer et al., 2003);
3. *integration*. È l'ultimo stadio del modello e si raggiunge quando si ha la capacità di integrare gli elementi dell'altra cultura e di interagire con essi.

In tale stadio le persone interpretano la propria identità come al margine tra due o più culture (Hammer et al., 2003).

3.4.4 Modelli di Competenze Interculturali di Agostino Portera

I modelli di CI di *Agostino Portera* (2013; 2016) sono stati elaborati a seguito a di due differenti ricerche PRIN. La prima ricerca ha utilizzato l'approccio metodologico qualitativo della Ricerca-Azione e ha coinvolto diversi testimoni privilegiati di differenti contesti lavorativi (scolastico, giuridico-economico, aziendale, sanitario e della mediazione culturale) per comprendere come le CI si sviluppano (Portera, 2013).

Il modello emerso è il seguente



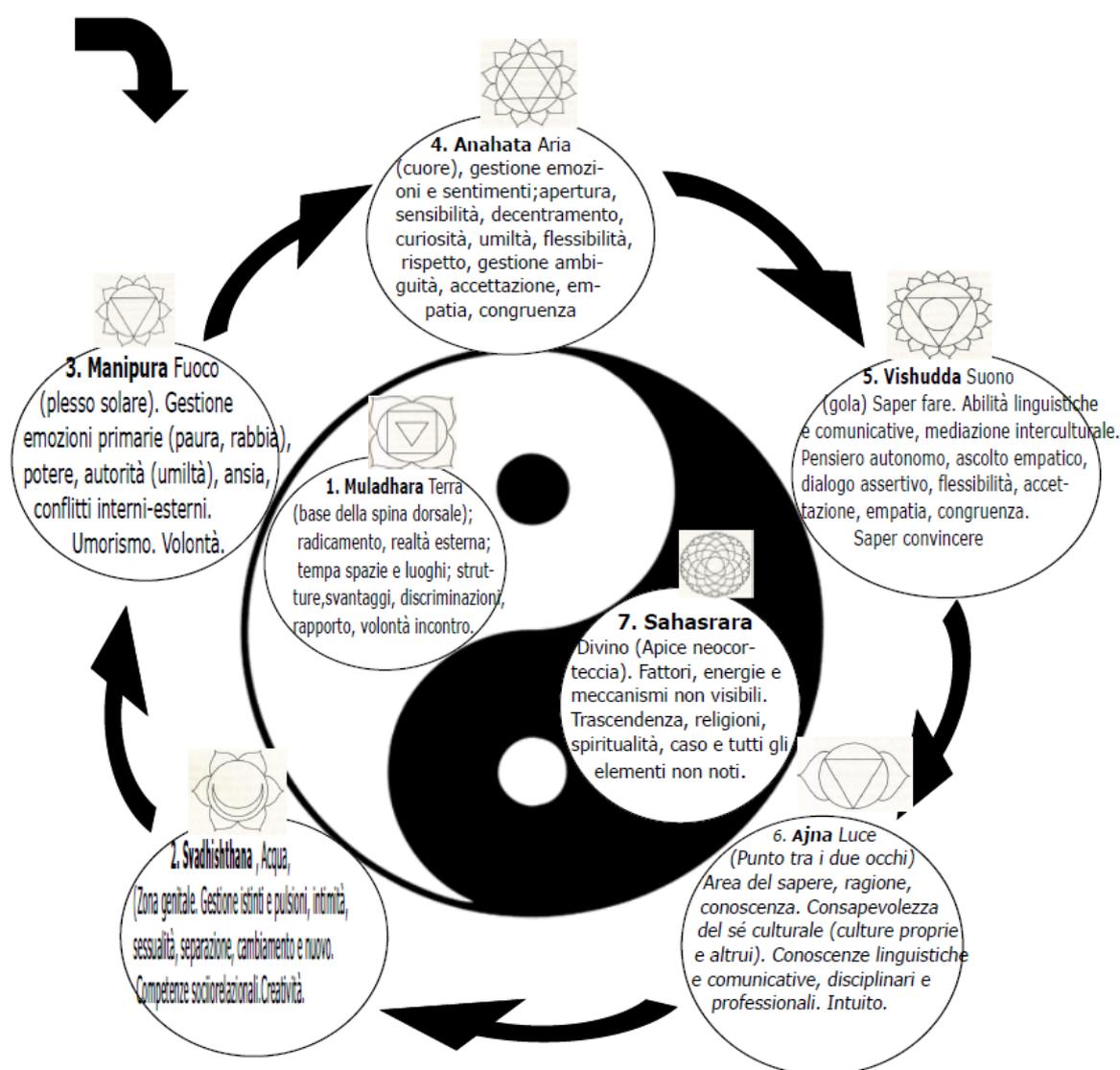
Il modello è composto dagli elementi del *sapere*, *saper essere* e *saper fare*. Il *sapere* è la dimensione delle competenze in cui si trovano le conoscenze e le nozioni di tipo generale e specialistico che si possono acquisire mediante lo studio e le conoscenze di tipo esperienziale; tali conoscenze non sono necessariamente connesse a un ambito professionale. Come si evince dal modello esse sono rappresentate ad esempio dalla consapevolezza del sé culturale, dalle conoscenze linguistiche verbali, non verbali e paraverbali o dalle conoscenze disciplinari specifiche (Portera, 2013). Il *saper essere* è l'area che comprende le caratteristiche personali, psicologiche e socio-culturali che facilitano le relazioni interpersonali e la comprensione del contesto in cui si opera come ad esempio la curiosità, l'umiltà, l'empatia, il decentramento. Il *saper fare* è composto dalle competenze di gestione e applicazione pratica apprese precedentemente come le abilità linguistiche, la gestione degli stereotipi, dei pregiudizi e dei conflitti (Portera, 2013). In entrambi i modelli è presente l'area delle teorie fondanti della persona che a sua volta è composta da (Portera, 2013; 2015):

- Tetagramma di Pascal la cui interpretazione della teoria presuppone che le competenze siano opposizione e complementarità tra dubbio, ragione e religione;
- la teoria delle intelligenze multiple di *Gardner*;
- la teoria della *Quality of Life* di Albertini che rappresenta la dimensione del benessere alla cui base si rileva ad esempio la salute mentale e fisica, le capacità adattative e le abilità comportamentali;
- la teoria dei bisogni fondamentali di Portera che risulta determinante per lo sviluppo sano della personalità e per stabilire dei rapporti interpersonali positivi.

Nel modello l'autore ha evidenziato la centralità e l'importanza dell'area del sé in cui le teorie fondanti si uniscono al saper essere. Tale modello, definito interattivo, interpreta le CI in senso dinamico. La dinamicità e l'interattività connotano anche il processo di acquisizione rispetto alle aree che compongono la competenza (Portera, 2013; 2015). Il processo di acquisizione è infatti continuo a partire dall'infanzia, in cui vi è l'apprendimento più importante e continua per tutto l'arco della vita sia in contesti formali che informali (Portera, 2013). Il modello è

costituito da due ulteriori elementi: *l'ambiente esterno* e *le relazioni interpersonali*; il primo riguarda la possibilità di avere a disposizione tempi, spazi e luoghi adeguati per l'interazione, mentre le relazioni interpersonali rappresentano la volontà dell'incontro, l'interazione e il dialogo (Portera, 2013).

In una successiva ricerca dal titolo *'successo formativo di progetti sulle competenze interculturali mediante l'uso di strategie didattiche innovative, ICT e-learning'* è stato elaborato un ulteriore modello di CI (Portera, 2016).



Per l'elaborazione di tale modello è stata utilizzata una metodologia mista di tipo qualitativa e quantitativa mediante l'uso degli strumenti dell'intervista semistrutturata, dell'osservazione partecipante e l'uso di test standardizzati come *TEI-Que* e *Big Five Inventory*. Tale modello ha come principale caratteristica l'integrazione degli approcci orientali al fine di superare il limite della predominanza dell'approccio nordamericano ed eurocentrico. Il modello si basa sulla filosofia dei *Chakra* e del *Tao*. La prima proviene dalla tradizione religiosa dell'India che riguarda in modo particolare lo yoga e la medicina ayurvedica. Nei *Chakra* risiede l'energia latente divina e scorre l'energia vitale (Portera, 2016). Il *Tao* è uno dei concetti fondanti del pensiero cinese e riguarda il concetto di flusso e movimento. Nel pensiero taoista il mondo ha origine da due polarità di segno: lo *Yin* e lo *Yang* che non sono opposti bensì complementari (Portera, 2016). In tale modello di CI si trova un'area centrale composta dal *Muladhara* che riguarda la consapevolezza dei punti di forza e limiti del proprio corpo e il rapporto con il mondo circostante. Rispetto al precedente modello tale area rappresenta l'area del sé (Portera, 2013; 2015). Nel centro vi è l'elemento del *Sahasrara* che rappresenta l'area del divino ed è l'area connessa al pensiero, la fede, le idee, la convinzione e le credenze (Portera, 2016). Le aree esterne sono composte da ulteriori 5 elementi (Portera, 2016):

- *manipura* riguarda il controllo delle emozioni primarie;
- *svadhishtana* è connessa alla gestione degli istinti e la capacità di governare il cambiamento e il nuovo;
- *vishudda* è l'elemento del saper fare che riguarda soprattutto la gestione dei conflitti, l'ascolto attivo, il dialogo, la flessibilità;
- *ajna* è l'area del sapere, della ragione e della consapevolezza;
- *anahata* riguarda la gestione dei sentimenti e del saper essere come il decentramento, la sensibilità, l'umiltà e la congruenza.

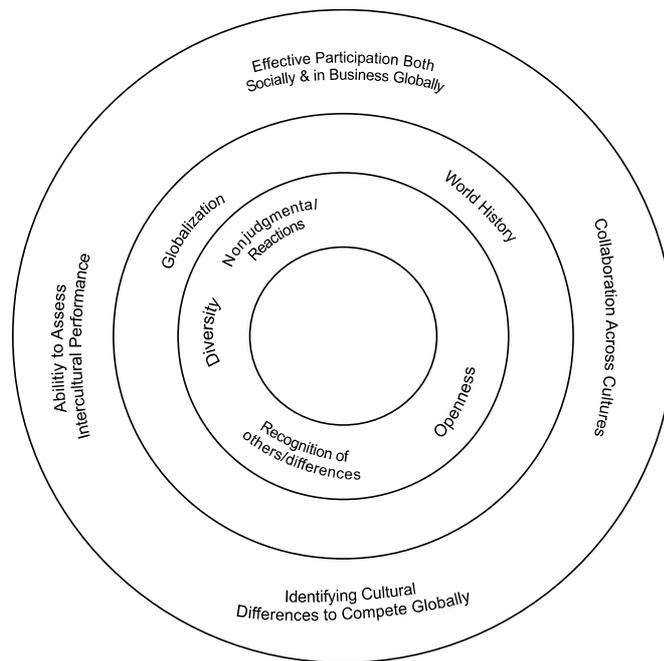
3.4.5 Le Competenze Interculturali secondo Barrett, Byram, Lázár, Mompoin-Gaillard e Philippou: la proposta per il Consiglio d'Europa

Come affrontato in uno dei paragrafi precedenti gli studiosi hanno curato il volume *Developing Intercultural Competence through Education* per il Consiglio d'Europa nel 2013. In tale volume viene dedicata una particolare attenzione alla dimensione della CI. Gli autori in questo caso non propongono un modello quanto piuttosto una lista delle sue componenti. La caratteristica di tali componenti è che esse vengono considerate più indicative che esaustive. Inoltre quando le si analizza è importante connetterle al concetto di cultura elaborato dagli stessi studiosi (Barrett et al., 2013). Il concetto di cultura è infatti elaborato a partire dalla dimensione del gruppo pertanto viene così definito: «il gruppo, di qualunque dimensione, ha le sue culture distintive. Tali culture includono ad esempio le nazioni, i gruppi etnici, il quartiere, le organizzazioni lavorative, l'orientamento sessuale, la disabilità, la famiglia. Per tale ragione tutte le persone si sentono contemporaneamente parte e si identificano in differenti culture» (Barrett et al., 2013, p. 5). Gli studiosi individuano cinque componenti principali della CI che sono: *attitudes, knowledge, understanding, skills, actions* (Barrett et al., 2013). Le prime quattro componenti sono necessarie per sviluppare la CI. Se si possiede una sola parte di essa, la CI non può essere sviluppata (Barrett et al., 2013). Inoltre tali elementi, oltre ad essere contemporaneamente presenti, devono anche essere messi in pratica all'interno di incontri o contesti interculturali (Barrett et al., 2013). La specificità di tale teoria risiede quindi nella dimensione della messa in pratica degli elementi costitutivi che compongono la competenza.

3.4.6 Global Competence Model di Hunter, White e Godbey

La ricerca che ha prodotto tale modello è molto simile a quella svolta da *Darla Deardorff*. Gli autori hanno infatti utilizzato un sondaggio e la tecnica *Delphi*. Il sondaggio è composto da un mix di domande che hanno consentito sia un'analisi di tipo qualitativo che quantitativo. Nel *Delphi*, per determinare la definizione di Global Competence, è stato utilizzato un panel di 17 esperti di diversi settori tra cui

una rappresentanza di HR manager di importanti aziende transnazionali (Hunter, White, Godbey, 2006). La *Global Competence* prodotta da questa ricerca è stata definita come «l’aver una mentalità aperta mentre si cerca di comprendere in modo attivo le norme culturali e le prospettive dell’altro utilizzando questo sapere [...] per interagire, comunicare e lavorare efficacemente al di fuori del proprio contesto» (Hunter et al., 2006, p. 277). Il modello emerso dalla ricerca è il seguente ed è stato elaborato sulla base del modello di *Hunter* del 2004.



La caratteristica peculiare del modello è rappresentata dal fatto che per acquisire la *Global Competence* è necessario partire dallo sviluppo della comprensione personale delle proprie norme e aspettative prima di accedere a quella di un’altra persona (Hunter et al., 2006). Tale step può essere raggiunto ad esempio mediante una serie di attività autoriflessive sulle barriere culturali per chiarire il contesto culturale personale (Hunter et al., 2006). La consapevolezza personale deve essere accompagnata dall’esplorazione della diversità per sviluppare un atteggiamento aperto e non giudicante rispetto alla diversità stessa (Hunter et al., 2006). Le componenti del modello che costituiscono il secondo cerchio – *globalization* e *world history* – sono importanti per questo studio perché i due concetti sono intesi in termini di conoscenza dell’economia, della società,

della politica e della storia del contesto di riferimento (Hunter et al., 2006). Un risultato interessante emerso da tale ricerca riguarda la scarsa importanza attribuita dagli autori ai periodi all'estero e al conseguimento del titolo di studio della laurea come azioni che favoriscono l'acquisizione della *Global Competence* (Hunter et al., 2006).

3.4.7 La competenza interculturale per il global leader

Allan Bird, Mark Mendenhall, Michael J. Stevens e Gary Oddou (2010) hanno condotto una revisione estensiva della letteratura riguardante la *global leadership* e l'*expatriation research* per elaborare i domini che caratterizzano la CI. L'esito di tale ricerca è piuttosto interessante perché definisce la competenza all'interno del contesto della *global leadership* e risulta di conseguenza un importante riferimento per la ricerca della presente tesi. La revisione effettuata dagli autori ha rilevato 17 dimensioni prevalenti che costituiscono la CI. Tali dimensioni emergono in modo preminente in termini di (Bird et al., 2010):

- consistenza degli aspetti negli studi empirici;
- influenza sull'importanza del processo interpersonale nella *global leadership*;
- impatto generativo, sviluppo e acquisizione di competenze dinamiche.

Gli autori hanno suddiviso le 17 dimensioni in 3 aree: *Perception Management*, *Relationship Management* e *Self Management factors*.

Il *Perception Management* rappresenta l'approccio cognitivo alle differenze culturali. Consente di sviluppare la flessibilità nei confronti della diversità, l'abilità di gestire le percezioni quando si confrontano con situazioni diverse e lo sviluppo di interesse e curiosità per le altre culture (Bird et al., 2010). Tale area comprende 5 dimensioni (Bird et al., 2010):

- *nonjudgmentalness* che rappresenta la capacità di sospendere il giudizio sulle persone, comportamenti o situazioni che sono nuove o scarsamente familiari;
- *inquisitiveness* che può essere definita come l'apertura e la ricerca attiva per comprendere valori, norme, situazioni e comportamenti che sono nuovi o differenti;

- *tolerance of ambiguity* che è la capacità di sostenere e gestire l'incertezza nelle situazioni complesse;
- *cosmopolitanism* che riguarda il naturale interesse e curiosità per le culture e paesi diversi dai propri;
- *category inclusiveness* che rappresenta la capacità cognitiva di utilizzare le categorie per includere invece che escludere.

Relationship Management è l'area che indirizza la persona verso il riconoscimento dell'importanza delle relazioni, soprattutto per quanto riguarda le relazioni interpersonali di carattere interculturale. All'interno di tale area si trovano 5 dimensioni (Bird et al., 2010):

- *relationship interest* che riguarda il mostrare interesse per le relazioni interpersonali all'interno del proprio contesto;
- *interpersonal engagement* rappresenta l'inclinazione e il desiderio di avviare e mantenere relazioni con persone di culture differenti;
- *emotional sensitivity* è la capacità di essere consapevoli e sensibili rispetto alle emozioni e sentimenti dell'altro diverso da sé;
- *self-awareness* si riferisce al grado di consapevolezza rispetto a i punti di debolezza, le abilità interpersonali, la propria filosofia e i valori. Si riferisce inoltre a quanto le esperienze passate hanno rimodulato l'attualità del proprio essere e l'impatto dei propri valori e comportamenti nelle relazioni interpersonali;
- *social flexibility* è la capacità di costruire le relazioni interpersonali sapendo modificare comportamenti e idee per essere recettivi nell'accettare differenti modi di fare le cose.

Il *Self-management* riguarda l'abilità di gestire in modo efficace emozioni e stress nei contesti interculturali mediante una chiara conoscenza di sé stessi e dei propri valori. Tale area è composta da 7 dimensioni di cui 3 (le prime in elenco) sono correlate al senso di sé e le ultime 4 alla gestione delle emozioni e stress (Bird et al., 2010):

- *optimism* è l'atteggiamento positivo verso le persone, gli eventi e il contesto;

- *self-confidence* rappresenta la dimensione della stima per sé stessi e la propensione a superare gli ostacoli e raggiungere le sfide;
- *self-identity* si riferisce alla capacità di avere un forte senso della propria identità mantenendo i propri valori personali. Ciò consente di integrare nei propri modelli mentali diversità e nuove conoscenze culturali;
- *emotional resilience* è la capacità che consente di superare le sfide critiche. È una dimensione che richiede inoltre la capacità di gestire e controllare le proprie emozioni;
- *non-stress tendency*. È la propensione a resistere allo stress derivante dalle situazioni lavorative, sociali e interculturali;
- *stress management* si riferisce all'utilizzo di tecniche e strumenti per ridurre lo stress. Ciò consente di aumentare l'*emotional tendency* e il *non-stress tendency*;
- *interest flexibility* è la propensione a sostituire importanti interessi personali con interessi simili o differenti di una cultura differente alla propria.

3.4.8 Le Competenze Interculturali secondo Milena Santerini

Nel volume dell'*OECD-Educating teachers for Diversity Milena Santerini* (2010) propone un modello di competenze per la formazione di insegnanti e professionisti impiegati nel sociale coinvolti nella diversità etnica. Il *training model* è costituito da 3 livelli di competenza che sono (Santerini, 2010):

- *intercultural knowledge* che riguarda l'acquisizione del principale framework teorico rispetto all'interculturalità come ad esempio i concetti di universalismo e relativismo e il sapere derivante dalle Scienze della Vita (ad esempio pedagogia, sociologia, antropologia), dal sapere socio-politico (ad esempio differenze etniche, migrazione, globalizzazione) e linguistico (comunicazione verbale e non verbale, sociolinguistica);
- *intercultural understanding* che è rappresentato dallo sviluppo della sensibilità culturale generata dall'empatia, la fiducia, il decentramento, l'accettazione e la flessibilità. Un altro aspetto di tale elemento è rappresentato dall'incentivo all'autoriflessione che porta al

riconoscimento e riduzione di pregiudizi e stereotipi e promuove lo sviluppo del pensiero critico;

- *intercultural skills* che riguardano in modo particolare lo sviluppo di competenze comunicative e l'elaborazione di strumenti metodologici in grado di ampliare la prospettiva interculturale del professionista.

Il modello è interpretato in prospettiva dinamica e rappresenta una base per la formazione ai professionisti del sociale e della scuola. La CI per Milena Santerini deve essere intesa non solo nel suo aspetto di conoscenza, ma anche nei suoi aspetti che riguardano il fare e il saper essere. La competenza deve essere interpretata e analizzata nella sua acquisizione piuttosto che nella sua descrizione (Santerini, 2010).

Milena Santerini (2013) ha inoltre condotto uno studio all'interno di una ricerca PRIN in cui il gruppo di ricerca ha rilevato le competenze interculturali nel lavoro educativo. La ricerca è stata condotta mediante un approccio qualitativo con l'utilizzo del metodo del racconto delle pratiche e argomentazione della competenza (Reggio, 2013). L'esito della ricerca ha delineato 3 differenti competenze interculturali:

- *ridurre i pregiudizi*, è definita come «la competenza che consente di saper 'depurare' il proprio punto di vista [...] dal dispositivo che genera automaticamente stereotipi o pregiudizi. È possibile controllare tale dispositivo senza annullarlo definitivamente [...] costruendo uno sguardo non pregiudicato» (Premoli, 2013, p. 82);
- *trovare orizzonti condivisi* è la competenza che «rende possibile e riconosciuto il carattere soggettivo e dinamico delle culture, ridurre i pregiudizi, promuovere un dialogo funzionale [...] in cui persone e gruppi, nei loro tratti differenti, possano costruire uno spazio possibile in cui riconoscersi e identificarsi nel tempo» (Dodi, 2013, p. 98);
- *interpretare le culture* è «la capacità di saper leggere gesti, parole e comportamenti all'interno di una cornice di senso, identificabile in una o più culture intrecciate tra loro. [...] Non significa attribuire qualsiasi comportamento all'origine etnica, sociale e culturale della persona, ma

piuttosto diventare capaci di riconoscere i significati dei comportamenti altrui uscendo dal proprio etnocentrismo» (Granata, 2013, p. 69).

3.4.9 La prospettiva dell'OECD: la Global Competence

L'OECD propone la prospettiva della *Global Competence* che afferisce all'approccio della *Global Education*. La *global education* è l'approccio nato in risposta alla globalizzazione e si origina dal presupposto che «tutti i membri della specie umana, in quanto abitanti dello stesso pianeta, condividono lo stesso destino» (Premoli, 2008, p. 102). Secondo tale approccio l'educazione «mira a sviluppare nelle persone la capacità di beneficiare della diversità, di comunicare con chi non condivide i propri valori, di riconoscere chiunque come essere umano, di gestire i conflitti e di tollerare l'incertezza» (Premoli, 2008).

L'OECD (2018) nel programma PISA ha elaborato il modello della *global competence* focalizzando l'attenzione in modo particolare all'educazione dei giovani affinché riescano a vivere in un mondo più inclusivo e sostenibile (OECD, 2018). Secondo l'ultimo rapporto OECD la *global competence* viene definita come «la capacità di esaminare le questioni locali, globali e interculturali per comprendere e apprezzare le prospettive e le visioni del mondo degli altri, coinvolgere in relazioni appropriate, aperte ed efficaci con persone di culture differenti e agire per un benessere collettivo e uno sviluppo sostenibile» (OECD, 2018, p.7). Il modello che il programma PISA propone è il seguente:



Il modello nella sua parte interna è composto da 4 dimensioni (OECD, 2018):

- *examine issues of local, global and cultural significance.* Rappresenta la pratica effettiva del sapere per analizzare le questioni locali, globali e culturali combinandolo con il pensiero critico;
- *understand and appreciate the perspectives and world views of others.* Riguarda la capacità di integrare la propria prospettiva considerando le questioni di carattere globale e il pensiero altrui;
- *engage in open, appropriate and effective interactions across cultures.* È la capacità di interagire con culture differenti comprendendo le norme culturali e adattando la comunicazione e il comportamento;
- *take action for collective well-being and sustainable development.* Evidenzia il ruolo attivo di responsabilità che i giovani hanno in quanto

membri della società riferendosi inoltre alla rapidità di risposta che i giovani devono possedere per rispondere alle questioni o situazioni globali e interculturali.

La parte esterna del modello è costituita da ulteriori 4 elementi (OECD, 2018):

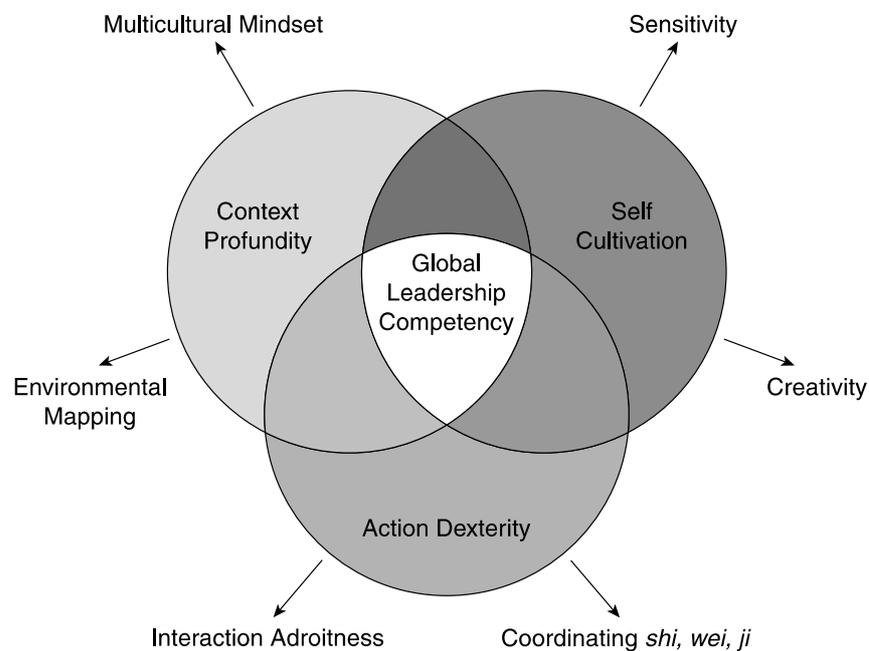
- *knowledge* che riguarda la conoscenza delle questioni globali come la povertà, i diritti umani, la geopolitica e l'ambiente che influiscono sulla vita locale. Tra i saperi trova posto inoltre l'approccio interculturale;
- *skills* che possono essere di tipo cognitivo, comunicativo e socio-emozionale. Sono definite come la capacità di eseguire uno schema di pensiero e comportamento ben organizzato e complesso per raggiungere l'obiettivo;
- *attitudes* è rappresentato dal *mindset* che l'individuo utilizza verso l'altro, un gruppo o un'istituzione come l'apertura e il rispetto;
- *values*. Tale elemento si riferisce ai valori riguardo la dignità umana e la diversità che trascendono l'oggetto o la situazione specifica. Possono essere utilizzati come standard e criteri che le persone usano in modo sia consapevole che inconsapevole per le loro valutazioni e giudizi. Un riferimento proposto rispetto a tale elemento è la Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo.

3.4.10 La visione orientale della competenza interculturale: il Chinese Model of Intercultural Leadership Competence di Chen e Ran

Tale modello viene analizzato per proporre una visione culturale differente dal prevalente approccio occidentale allo studio sulla CI. Come si è visto nel presente capitolo, tale aspetto di criticità è stato evidenziato da diversi autori soprattutto nello studio di *Darla Deardorff* (2009) e nella ricerca condotta da Agostino Portera (2016) che ha elaborato un modello capace di integrare entrambe le visioni.

Il *Chinese Model of Intercultural Leadership Competence* (Chen, Ran, 2009) focalizza l'attenzione sulla dimensione della leadership nei contesti lavorativi a partire dall'assunto che, come affrontato nel primo capitolo, la globalizzazione ha

aumentato l'interdipendenza economica per cui nel mercato prevalgono le multinazionali o comunque aziende che operano in un contesto transnazionale. In una dimensione quindi di convivenza multiculturale globale si sviluppa la necessità di promuovere una leadership globale (Chen, Ran, 2009). Il modello non è l'esito di una ricerca empirica bensì è basato sugli assunti teorici dell'approccio filosofico cinese che promuove il paradigma della *Leadership Competence* i cui i tratti caratterizzanti sono: l'approccio olistico; l'approccio alla persona di tipo collettivista; l'approccio metodologico di tipo soggettivo, intuitivo e non lineare (Chen, Ran, 2009). Dal punto di vista grafico viene così rappresentato



Le componenti del modello sono (Chen, Ran, 2009):

- *self-cultivation* rappresenta il «processo incessante di educare, liberare e purificare le caratteristiche proprie della personalità» (Chen, Ran, 200, pp. 200-201). Tali caratteristiche vengono individuate principalmente nell'empatia che, secondo gli autori, consente di integrare l'unità con le diversità mentre le particolarità vengono identificate con l'universalità; questo consente che un leader sia capace di condividere i simboli della comunicazione e proiettare sé stesso nel *mindset* di un'altra persona

utilizzando le stesse emozioni e sentimenti. Questa componente è sua volta composta dalla sensibilità e creatività. La prima è la fusione della diversità nell'unità, la seconda invece è l'espansione dall'unità verso la diversità (Chen, Ran, 2009);

- *context profundity*. È la dimensione che richiede ai leader di ampliare la loro prospettiva e ridurre i pregiudizi e gli stereotipi. A sua volta questa parte è composta dal *multicultural mindset* che è l'approccio alla riduzione dell'etnocentrismo e dall'*enviromental mapping* che è l'abilità di essere consapevoli dell'esistenza di differenti contesti in cui ridurre le situazioni di ambiguità (Chen, Ran, 2009);
- *action dexterity*. È la capacità di avviare e terminare in modo efficace l'interazione verbale e non verbale. Quest'area è composta da *coordinating shi, wei, ji* e *intraction adroitness*. *Shi* rappresenta la capacità dei leader di gestire la contingenza temporale nelle relazioni e nei vari stadi della comunicazione. *Wei* è la contingenza temporale richiesta ai leader per determinare lo spazio appropriato della comunicazione. *Ji* promuove l'abilità di far comprendere nelle comunicazioni gli aspetti espliciti e quelli nascosti. *Intraction adroitness* è la capacità di allinearsi con le altre persone (Chen, Ran, 2009).

Dall'analisi della letteratura e dai modelli sopra esposti risulta evidente come alcune parti della CI siano comuni alla maggior parte dei modelli e degli approcci proposti dagli autori. Tali elementi sono identificabili nelle *attitudes, knowledge* e *skills*. Le *attitudes* rappresentano la macro-categoria del *saper essere*. Tale specifico elemento in alcuni modelli assume un'importanza rilevante in termini di acquisizione delle altre componenti o dell'interesse stessa della competenza. Le *attitudes* sono ad esempio alla base dei modelli di *Deardorff* e *Portera*. Risulta invece maggiormente complesso individuare quali elementi costituiscano le *attitudes* poiché da questo punto di vista l'accordo appare meno univoco e chiaro. In tale situazione più che rilevare gli elementi di accordo può essere utile rilevare gli elementi ricorrenti che per le *attitudes* sembrano essere l'empatia, l'apertura, la sospensione del giudizio e la tolleranza dell'ambiguità. Rispetto al *knowledge* le

dimensioni specifiche e ricorrenti sono in prima istanza relative alla conoscenza linguistica intesa non solo nella sua dimensione verbale ma anche non verbale e paraverbale, la consapevolezza del sé culturale e la capacità di conoscere e comprendere le altre culture. Un'ulteriore dimensione ricorrente è la conoscenza degli aspetti sociali, politici ed economici del contesto di riferimento. Infine l'elemento delle *skills* è probabilmente quello che risulta maggiormente eterogeneo nella sua composizione. Rilevare pertanto gli elementi ricorrenti nelle *skills* risulta un'operazione complessa e scarsamente esaustiva rispetto a tale obiettivo.

Riguardo gli altri elementi è importante sottolineare che nei modelli sembra ricorrente la dimensione e l'importanza del contesto di riferimento che interviene nello sviluppo e nell'acquisizione della competenza. Inoltre il dato dell'interconnessione tra le parti che compongono la competenza appare prevalente all'interno dei vari modelli analizzati. Si rende evidente quindi, come affermano ad esempio Portera (2013), Deardorff (2006), Barrett, Byram, et al. (2013) che, affinché si possa acquisire la competenza, la persona deve possedere la padronanza di tutti gli elementi che la compongono (Barrett et al., 2013).

3.5 La valutazione della CI: le criticità relative alla metodologia e strumenti di assessment

La valutazione e rilevazione dell'acquisizione della CI appaiono tra i nodi maggiormente critici. In letteratura sono presenti numerosi strumenti per la rilevazione della competenza o più specificatamente parti di essa. *Alvino Fantini* (2009) ha condotto una revisione di letteratura individuando in modo particolare 44 strumenti di rilevazione. Come lo stesso studioso rileva gli strumenti sono di tipo predittivo, formativo, normativo o rielaborativo e misurano, o valutano, la competenza nella sua interezza o solo in alcune parti che la compongono riferendosi spesso a concetti generali della CI anche molto differenti tra loro (Fantini, 2009). La metodologia da seguire per la valutazione della CI non rileva un consenso univoco e la complessità insita nella struttura della CI richiede un approccio che sia di carattere multidimensionale (Deardorff, 2011). Inoltre come formulato da differenti studiosi nelle loro ricerche, la CI è un processo in continua evoluzione

che non consente di valutare in modo definitivo la competenza (Fantini, 2009). Più che sugli strumenti specifici sembra quindi utile focalizzare l'attenzione sulla metodologia di rilevazione che, in relazione agli obiettivi e al contesto, consente poi di scegliere gli strumenti più opportuni (Deardorff, 2011). A conferma di ciò *Darla Deardorff* (2009) ha interrogato un panel di esperti per comprendere gli approcci metodologici e gli eventuali strumenti idonei per valutare la competenza. Anche in tal caso non si è rilevato un parere unanime su una metodologia prevalente. Ciò che emerge da tale studio è che i metodi qualitativi e i relativi strumenti come lo studio di caso, le interviste, le misurazioni qualitative, l'autovalutazione, così come i metodi misti tra rilevazione di tipo qualitativo e quantitativo, vengono riconosciuti come maggiormente idonei (Deardorff, 2009) senza che vi sia una prevalenza specifica di un determinato metodo o strumento. Un ulteriore strumento per la misurazione e la valutazione che ha avuto una recente diffusione è rappresentato dal portfolio delle competenze: un insieme di diversi aspetti che rendono evidenti gli elementi della competenza interculturale (Perry, Southwell, 2011).

Dal punto di vista metodologico *Darla Deardorff* (2009) afferma che sia fondamentale nel primo step di analisi procedere all'elaborazione della definizione di CI. La definizione, intesa come l'esito della revisione della letteratura, dovrebbe poi essere utilizzata come guida nel processo di rilevazione per declinare la metodologia e gli strumenti adeguati (Deardorff, 2009). Sia *Deardorff* (2009) che *Fantini* (2009) sottolineano l'importanza di avere una guida di domande che rappresentino una *checklist* di controllo in grado di sostenere e aiutare i ricercatori e gli studiosi ad elaborare una metodologia rigorosa mediante la quale costruire la rilevazione. Le domande di controllo elaborate sono molteplici. Di seguito si propone una rielaborazione delle domande e dei riferimenti più importanti proposti da entrambi gli autori (Deardorff 2006; 2009; Fantini, 2009):

1. È stato ben definito il termine di CI utilizzando le definizioni presenti in letteratura?
2. Gli obiettivi e gli strumenti scelti sono stati allineati?
3. Quali sono i *bias* culturali del valutatore? E degli strumenti e dei metodi?
4. Qual è il contesto di rilevazione?

5. Qual è l'obiettivo della valutazione?
6. Come verrà utilizzata la valutazione? Chi beneficerà della valutazione?
7. Viene utilizzato più di un metodo per la valutazione?
8. Viene utilizzato più di un valutatore che promuove più di una prospettiva?
9. È stato analizzato l'impatto del contesto sociale e storico di riferimento della valutazione?
10. I risultati della valutazione sono stati comunicati alle persone coinvolte?
11. Quali aspetti logistici devono essere tenuti in considerazione per la valutazione degli strumenti, inclusi costi e tempi?

Date le valutazioni sopra esposte rispetto alle criticità nella procedura di *assessment* della CI, considerando inoltre la caratteristica peculiare sottolineata da diversi autori secondo cui la CI non si può mai considerare raggiunta in modo definitivo (Barrett et al., 2013), si ritiene che le domande-guida possano rappresentare una base rilevante per incrementare la rigosità della rilevazione della competenza. È per tale motivo che tale *checklist* è stata utilizzata come ulteriore riferimento metodologico nell'elaborazione della ricerca empirica e nell'analisi della CI nel Diversity Management della presente tesi.

4 METODOLOGIA DELLA RICERCA

Il presente capitolo è dedicato a descrivere la metodologia della ricerca. Lo stile espositivo è stato pensato per rendere evidente ogni fase della ricerca mediante l'esplicitazione dei significati delle singole scelte in relazione al paradigma teorico di riferimento poiché, come afferma *Kaplan* (1973), la finalità della metodologia della ricerca è «aiutare a comprendere nel modo più ampio possibile, non il prodotto dell'indagine scientifica ma piuttosto il suo processo» (citato in Cohen et. al, 2011, p. 113). L'impostazione prevede pertanto che nei primi paragrafi vengano esposti il contesto, la finalità e le domande della ricerca che hanno rappresentato la base per la scelta del paradigma metodologico. A partire dal paragrafo successivo si presenteranno in ordine cronologico tutti gli step effettuati in modo da rendere esplicito il processo nella consequenzialità in cui si è svolto. Infine la parte conclusiva del capitolo è dedicata ad esporre gli aspetti trasversali alla ricerca.

4.1 Premesse di contesto e finalità della ricerca

La presente ricerca è stata elaborata al fine di analizzare la Competenza Interculturale dei manager nella pratica del Diversity Management aziendale utilizzando come riferimento la cornice epistemologica della pedagogia interculturale. L'obiettivo principale della ricerca non è la valutazione o misurazione della Competenza Interculturale del singolo manager, quanto piuttosto la rilevazione ed elaborazione di un modello di Competenza Interculturale di riferimento a partire dalla pratica dei manager. Un ulteriore obiettivo è comprendere come tale modello può essere utilizzato per contribuire a una pratica efficace del DM.

Come si vedrà nel prossimo capitolo dedicato all'analisi dei dati, dal punto di vista teorico, il DM è oggetto di studio di numerose discipline ma è scarsamente studiato all'interno della pedagogia e soprattutto della pedagogia interculturale. La

pedagogia interculturale si occupa infatti in modo prioritario dell'ambito scolastico, dell'ampio contesto dei cittadini stranieri o della migrazione. Gli altri settori, in particolare quelli aziendali, rappresentano un ambito di studio particolarmente marginale soprattutto per le ricerche sulla CI. Inoltre come confermano gli esiti della *Systematic Literature Review* che si esporranno nell'ultimo capitolo, le ricerche e gli studi sulle competenze necessarie per una gestione efficace del DM risultano scarsi (Kulik, 2014). I gap di ricerca che emergono nella letteratura sul DM e sulla competenza interculturale hanno rappresentato il punto di partenza per elaborare le domande e il presente progetto di ricerca.

4.2 Le domande di ricerca

Le domande di ricerca «sono connesse al quadro concettuale e derivano dalla possibilità di chiarirne alcuni aspetti tramite l'indagine empirica» (Sorzio, 2005, p. 55). Nella presente ricerca i quadri concettuali di riferimento sono rappresentati dagli studi sulla Competenza Interculturale e dagli studi sul Diversity Management. La Competenza Interculturale all'interno dell'epistemologia della pedagogia interculturale è il focus principale della ricerca, mentre il Diversity Management praticato all'interno delle aziende rappresenta il contesto di indagine e rilevazione della Competenza Interculturale. A partire dall'approfondimento di questi due quadri di riferimento, dai gap presenti in letteratura e in linea con la finalità generale, si sono elaborate le seguenti domande di ricerca:

- Quali sono le caratteristiche dell'agire pratico del Diversity Management all'interno del contesto aziendale?
- Quali sono i maggiori aspetti di potenzialità e criticità nella pratica del Diversity Management?
- Nella pratica del Diversity Management che tipo di Competenza Interculturale sviluppano i manager?
- Quale tipo di modello di Competenza Interculturale risulta idoneo per la pratica del Diversity Management?
- Quale ruolo può assumere la Competenza Interculturale nell'azione pratica del Diversity Management?

4.3 La scelta dell'approccio e paradigma metodologico

L'analisi delle domande di ricerca connesse alla finalità del progetto e ai quadri di riferimento teorici sul Diversity Management e sulla competenza interculturale, hanno determinato la scelta del *framework* metodologico. Il contesto del DM richiede uno studio in profondità della complessità delle azioni di gestione. La rilevazione delle istanze della CI che si agisce nel DM richiede un paradigma capace di analizzare la pratica con un approccio profondo e al contempo sistemico. All'interno del terzo capitolo riguardante la revisione della letteratura si è visto infatti come la CI non possa essere analizzata e studiata unicamente nei suoi elementi di staticità, poiché tutti i maggiori studiosi ritengono che essa sia in continua evoluzione e sia inoltre influenzata dal contesto di vita che caratterizza la singola persona. In tale progetto la finalità è la rilevazione delle peculiarità che la CI assume all'interno del contesto nel quale si origina. Pertanto il paradigma di ricerca più opportuno risulta essere di tipo qualitativo che si fonda su un set di pratiche interpretative che consentono di rendere la realtà indagata visibile (Denzin, Lincoln, 2000). In modo particolare il paradigma che si reputa più consono per tale ricerca è quello di tipo naturalistico-interpretativo.

4.3.1 Il paradigma di ricerca naturalistico-interpretativo

Il paradigma di ricerca qualitativo naturalistico-interpretativo nasce in contrapposizione a quello positivista predominante storicamente all'interno delle scienze naturali che interpreta la ricerca unicamente come azione volta a osservare e sperimentare, interrogando un numero ampio di soggetti in cui la realtà è interpretata come oggettiva, controllabile e misurabile e in cui le teorie che ne derivano assumono un carattere di generalizzazione (Basit, 2010). Il paradigma di ricerca naturalistico-interpretativo invece si origina dall'assunto che la realtà può essere compresa e analizzata a partire dalle persone che sono implicate nell'azione che si va ad investigare (Cohen et al., 2011). L'obiettivo quindi non è cercare una generalizzazione della teoria che emerge, quanto piuttosto «conoscere come si agisce in un certo contesto e quali significati le persone attribuiscono alla loro

esperienza e agli eventi di cui sono partecipi nell'ambiente in cui vivono» (Mortari, 2012, p. 64). Il contesto e la persona sono analizzati nel loro livello di unicità (Mortari, 2012) e la realtà è analizzata nella sua fluidità e dinamicità senza alcun tipo di manipolazioni mantenendo così il suo stato naturale (Cohen et al., 2011). La specificità del paradigma è che l'elemento del contesto è interconnesso alla persona che vi agisce all'interno ed entrambi divengono così il focus dell'analisi.

Il paradigma trae le sue origini dall'interazionismo simbolico (Mortari, 2012). L'approccio epistemologico dell'interazionismo simbolico è infatti particolarmente importante per l'impostazione metodologica della presente ricerca poiché ne riconosce la pertinenza rispetto all'oggetto di indagine e la congruenza con lo svolgimento di ricerche in ambito interculturale.

4.3.2 L'interazionismo simbolico e la ricerca naturalistica: riferimenti epistemologici e metodologici

L'autore considerato l'esponente storico del pensiero teorico dell'interazionismo simbolico è *George Herbert Mead* (Mortari, 2012). *Herbert Blumer*, suo allievo, ha invece sviluppato il pensiero di *Mead* elaborando i riferimenti metodologici per la conduzione di una ricerca empirica di tipo naturalistico (Bichi, 2017); il suo valore si può rilevare nel fatto che *Blumer* non delinè solamente le linee-guida teoriche ma anche la dimensione dell'applicazione pratica (Athens, 2010). Nella sua opera '*la metodologia dell'interazionismo simbolico*' *Blumer* (1969) traccia con una profonda analisi gli epistemi dell'approccio e spiega come l'interazionismo simbolico si basi su tre fondamenti:

- «gli esseri umani agiscono verso le cose sulla base del significato che hanno per loro» (Blumer, 1969, p. 38);
- «il significato è derivato o sorge dall'interazione sociale di ciascuno con i suoi simili» (Blumer, 1969, p. 38);
- «i significati sono trattati e modificati lungo un processo interpretativo usato dalla persona nel rapporto con le cose che incontra» (Blumer, 1969, p. 38).

La dimensione dell'interazione sociale è vitale poiché le persone, nella loro interazione, tengono conto di quanto ognuno di loro fa o sta per fare. In questo modo le azioni degli altri influenzano le proprie.

«La società umana o un gruppo consistono di persone in un rapporto reciproco. [...] L'interazione si determina [...] a livello simbolico [...] in un processo duale nel quale si indica agli altri come agire e si interpretano le indicazioni provenienti dagli altri. L'attività comune e la condotta individuale si formano all'interno di questo processo. [...] In virtù dell'interazione simbolica la vita del gruppo umano è necessariamente un processo costituente e non solo l'arena dove esprimere fattori persistenti» (Blumer, 1969, pp. 50-51).

Inoltre le persone, così come i gruppi e la società, sono riconosciute nella dimensione dell'interazione e nella maggior parte delle situazioni le persone hanno consapevolezza di come agiranno gli altri, perché condividono significati comuni prestabiliti (Blumer, 1969). Ognuno quindi è in grado di guidare il proprio comportamento in base a ciò che ci si aspetta dall'altro e alla condivisione di significati comuni.

In generale l'interazionismo simbolico dovrebbe essere preso in considerazione in ogni tipo di ricerca in ambito interculturale poiché:

«tiene soprattutto conto dell'analisi delle esperienze quotidiane e dell'osservazione del comportamento in situazioni abituali. Conferisce molta importanza ai rapporti sociali attraverso cui l'individuo può costruire la propria identità, in quanto considera i fenomeni sociali come un processo aperto e dinamico, in cui ogni sistema di interazione deve essere integrato sempre in maniera nuova» (Portera, 1997, p. 28).

Per *Blumer* infatti la scienza empirica presuppone l'esistenza di un mondo empirico che esiste nella forma delle rappresentazioni umane e delle concezioni che ne hanno; tale mondo rappresenta quindi il punto di arrivo e di partenza dell'indagine empirica (Portera, 1997).

Secondo la prospettiva di *Blumer* (1969) la metodologia della ricerca deve:

- abbracciare l'intera ricerca e non solo parti di essa;
- i metodi che si utilizzano devono essere soggetti a verifiche costanti;
- validare empiricamente le premesse, i problemi, i dati, le analisi e le loro interpretazioni.

Inoltre il progetto di ricerca dovrebbe comprendere lo sviluppo di due stadi, uno esplorativo e uno di revisione e controllo (Athens, 2010). Il primo ha l'obiettivo di delineare le idee principali della ricerca riguardo l'oggetto individuato (Athens, 2010) e dovrebbe portare il ricercatore a raccogliere le informazioni e conoscenze necessarie a descrivere e impostare le aree e i problemi che poi andranno investigati. Secondo *Blumer* (1969) uno degli errori più importanti che un ricercatore può commettere è proprio quello di iniziare uno studio senza avere delle linee che lo guidino e che identifichino i problemi da verificare nella realtà di indagine. Nel secondo stadio, di revisione e controllo, l'obiettivo è sviluppare le aree del problema elaborate nella fase precedente e implementarle secondo quanto emerge dallo studio all'interno del campo di indagine (Athens, 2010).

Il paradigma qualitativo di tipo naturalistico-interpretativo che riconosce l'approccio dell'interazionismo simbolico come radice epistemologica, risulta capace di rilevare le caratteristiche principali dei sistemi complessi all'interno del quale la CI si origina e sviluppa. Basti pensare al dato fondante secondo il quale la competenza interculturale può esistere solamente nella sua base relazionale tra due o più persone (Deardorff 2009; Portera 2013; Hofstede 2009; Bennett 2008; Fantini 2000; Barrett 2013). Nella presente ricerca l'analisi delle pratiche del DM e la rilevazione della CI deve partire dalle rappresentazioni all'interno del contesto nel quale si originano per capire come si caratterizzano. Il risultato delle interazioni simboliche tra i manager, i gruppi di lavoro e il contesto aziendale riguardo la gestione della diversità, è ciò che consente di rendere evidenti le caratteristiche del DM e della Competenza Interculturale. Tale dimensione rappresenta il contesto di indagine empirico delineato da *Blumer*. Inoltre un paradigma di questo tipo permette di riconoscere il dato di dinamicità insito nel contesto e nel costrutto stesso di Competenza Interculturale (Portera, 1997) e di cogliere i significati nelle

sfumature che la pratica complessa del DM comporta, perché lascia intatto il contesto naturale senza manipolazioni intenzionali (Sorzio, 2005).

La cornice epistemologica fin qui esposta rappresenta il paradigma di riferimento della presente ricerca. Tale epistemologia è la base fondante della metodologia della ricerca e ha guidato le scelte metodologiche durante l'intero processo. Le impostazioni metodologiche devono quindi essere congruenti al paradigma di riferimento (Blumer, 1969), pertanto anche la costruzione degli step di ricerca che si descriveranno di seguito è stata elaborata all'interno di tale paradigma.

4.4 Delineare le caratteristiche teoriche del contesto: la Systematic Literature Review sul DM

Prima di avviare la ricerca si è ritenuto necessario procedere a una revisione sistematica della letteratura riguardo il contesto di indagine che è rappresentato dal DM. L'obiettivo non è stato quello di estrapolare teorie e assunti da validare con la ricerca quanto piuttosto, come affermato da *Blumer* (1969), di enucleare le linee guida per costruire il campo empirico (Sorzio, 2005). La ricerca nella sua fase esplorativa deve infatti sempre tener conto di una possibile validazione empirica delle premesse (Blumer, 1969). Questo perché il DM è un ambito scarsamente noto all'interno degli studi e delle ricerche pedagogiche mentre è oggetto di numerosi studi in differenti campi disciplinari. Per dare rigore alla revisione di letteratura si è deciso di elaborare una *review* di tipo sistematico al fine di costruire una base rigorosa di conoscenza dal punto di vista teorico rispetto alle ricerche e gli studi effettuati in questo ambito specifico. La *Systematic Review* è stata inoltre utile per rifinire le domande di ricerca esposte nel precedente paragrafo e contribuire a delineare le aree di indagine. In ultima istanza i risultati emersi sono stati poi utilizzati come riferimenti al termine dell'analisi dei dati per mettere a confronto con la letteratura i dati emersi dalla ricerca.

4.4.1 Metodologia della Systematic Literature Review

La *Systematic Literature Review* (SLR) differisce dalla *narrative literature review* poiché adotta un processo replicabile, scientifico e trasparente (Tranfield, Denyer, Smart, 2003). Pertanto la SLR richiede l'elaborazione di un metodo affinché la revisione della letteratura possa assumere un carattere di rigosità rendendo le scelte fatte esplicite e giustificate (Briner, Denyer, 2012). La metodologia deve essere quindi esplicita, comprensibile e riproducibile (Fink, 2010).

La metodologia della SLR ha previsto le seguenti fasi di lavoro: a) definizione delle domande di ricerca; b) definizione delle parole – chiave da utilizzare per la raccolta del materiale; c) individuazione dei criteri di inclusione e di esclusione del materiale; d) individuazione dei motori di ricerca e dei criteri di ricerca; e) individuazione della modalità più opportuna per la tracciabilità di ogni fase; f) analisi critica del materiale selezionato.

La definizione delle domande di ricerca connessa alla finalità generale della SLR consente di «determinare come i dati vengono identificati, raccolti e presentati» (Booth, Sutton, Papaioannou, 2012, pp. 5-6). Le domande individuate per la SLR sono state: a) come viene definito il DM e come si caratterizza nei suoi aspetti principali e generali? b) gli studi e le ricerche quali aspetti di diversità includono e come vengono definiti? c) quali sono gli aspetti maggiormente studiati? d) quali settori scientifici si occupano maggiormente di DM? e) qual è la situazione della ricerca sul DM in ambito pedagogico? f) come si caratterizza il contesto di ricerca italiano?

Per la raccolta del materiale, manuale e sui motori di ricerca, sono state individuate le seguenti parole-chiave o aggregati di parole: *diversity management*, *diversity in companies*, *diversity in organization(s)*, *work group diversity*, *management diversity*, *diversity in workplace*, *multicultural diversity management*, *diversity management competence(s)*, *intercultural diversity management*, *diversity management Italy*, *diversity management research*, *diversità in azienda*, *diversity management Italia*, *multicultura(lità) azienda*.

I criteri di inclusione ed esclusione sono stati stabiliti per selezionare il materiale ed analizzarlo coerentemente con la finalità e con le domande di ricerca della SLR. La necessità di elaborare una SLR che evidenzi le caratteristiche generali del DM ha portato a focalizzarsi in prima istanza sui criteri di inclusione che sono risultati essere maggiori dei criteri di esclusione, poiché la scelta di affrontare il DM nei suoi aspetti di peculiarità generali ha comportato l'inclusione di un materiale piuttosto ampio.

La tabella riportata di seguito riassume i criteri di inclusione ed esclusione che sono stati scelti.

Tab. 1 – Criteri di inclusione ed esclusione del materiale selezionato.

Criteri di inclusione	Criteri di esclusione
<ul style="list-style-type: none"> • Studi e ricerche con oggetto il DM nei contesti aziendali sia pubblici che privati; • Studi e ricerche che hanno come target e/o campione di ricerca i manager e/o i dipendenti; • Ricerche di carattere qualitativo e/o quantitativo nei settori scientifici relativi alla pedagogia, psicologia, sociologia, organizzazione aziendale, <i>management studies</i>, economia; • <i>Literature review</i> di tipo narrativo e sistematico; • Meta-analisi; • Studi e ricerche che hanno come oggetto anche solo uno dei differenti oggetti di diversità trattati in letteratura (es. age, genere). 	<ul style="list-style-type: none"> • Studi e ricerche che hanno come oggetto il DM nei contesti scolastici e delle università; • Studi e ricerche che coinvolgono gli studenti; • Studi e ricerche che si focalizzano in modo prevalente sulla leadership e in cui il DM è uno degli aspetti che riguardano le ricerche o gli studi sulla leadership stessa.

La ricerca del materiale è stata effettuata utilizzando in prevalenza i database *Scopus*, *Web of Science*, *Eric* per gli articoli scientifici. Nella ricerca si è privilegiato l'inserimento delle parole chiave con la scelta della funzione 'and'. I campi scelti per l'applicazione delle parole – chiave sono stati il *titolo*, l'*abstract*,

le *keywords* e il *topic*. Per la selezione dei risultati trovati attraverso i database, si è privilegiato il criterio “dal più citato al meno citato”, “articoli con peer – review”, “dal più nuovo al più vecchio”.

Il materiale è stato raccolto inoltre mediante la consultazione di libri e monografie attraverso una ricerca manuale su internet e *Google Scholar*, utilizzando come criterio di ricerca le parole-chiave o la ricerca specifica degli autori maggiormente citati negli articoli raccolti.

Tutti gli articoli raccolti sono stati analizzati a partire dalla lettura dell'*abstract* per comprendere se il contributo rispettasse i criteri di inclusione prescelti. Laddove la sola lettura dell'*abstract* non consentisse un'adeguata valutazione, si è proceduto a leggere l'intero articolo. Gli articoli selezionati sono stati letti, analizzati e archiviati con il software *Mendeley* che consente di conservare il materiale con tutti i riferimenti di tracciabilità e il riconoscimento del singolo articolo e permette inoltre di aggiungere al formato PDF sottolineature, note, fare ricerche per parole chiave e conservare il materiale in sottocartelle.

Il materiale di ricerca selezionato è stato registrato in una tabella riassuntiva in cui l'approccio metodologico del protocollo PRISMA¹² (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), che sostiene la modalità di raccolta del materiale per la *Systematic Literature Review* e per la Meta-analisi (Booth, Sutton, Papaioannou, 2012), ha supportato la costruzione della tabella relativamente alla scelta delle macro-aree. Nel capitolo seguente riguardo l'analisi dei dati della SLR si riporterà la tabella riepilogativa in cui sono indicati i titoli dei contributi selezionati, gli autori, l'anno, il giornale o casa editrice, il database utilizzato per la raccolta, la tipologia di ricerca laddove individuabile (quantitativa, qualitativa, *literature review*, meta-analisi). Durante l'analisi e la raccolta del materiale, si è deciso inoltre di classificare il materiale scientifico per comprendere se l'oggetto dello studio riguardasse il DM o solamente la diversità nel luogo di lavoro e, se la diversità stessa, sia stata interpretata dagli autori dei contributi con l'utilizzo di categorie identificative come ad esempio età, genere, cittadinanza, disabilità, titoli di studi, religione, ruoli professionali.

¹² per maggiori dettagli sul protocollo cfr. <http://www.prisma-statement.org/>

4.5 Il target di ricerca

Per rispondere in modo congruo alle domande di ricerca, il target dei partecipanti doveva essere necessariamente composto da persone che ricoprono ruoli di responsabilità all'interno di un'organizzazione e che agiscono direttamente la pratica del Diversity Management in quanto responsabili di gruppi di lavoro. Il target della ricerca si è così composto da 34 manager e HR manager di 3 aziende con sedi nel nord ovest italiano.

Nella tabella seguente si riepilogano i dati identificativi del target.

Tipologia Azienda	Settore	N. totale persone che compongono il target	N. HR manager all'interno del target	N. totale donne sul target	N. totale uomini sul target
Multinazionale	Farmaceutico	13	1	8	5
Multinazionale	Brokeraggio Assicurativo	7	1	3	4
Medio-Grande	Help Desk IT	14	2	9	5
TOTALI		34	4	20	14

Si è suddiviso inoltre il target per fasce d'età.

Fascia Età	N. totale persone
25-30	2
31-35	6
36-40	3
41-45	9
46-50	6
51-55	7
>55	1

All'interno del target su 34 manager, 25 sono in possesso di una laurea e 9 di un diploma. Nell'azienda del settore farmaceutico tutti i manager che hanno partecipato alla ricerca possiedono una laurea.

Per ciascuna azienda ha partecipato almeno un/a referente o responsabile HR che per tutto il processo di ricerca è stato/a l'interfaccia per gli aspetti organizzativi o di approfondimento della ricerca.

La scelta di avere un target composto da aziende operanti in contesti e settori eterogenei è stata elaborata all'inizio della ricerca per garantire una diversificazione di stili e approcci manageriali. Durante il reperimento delle aziende tale scelta è stata inoltre confermata di conseguenza alle criticità di reperimento. La ricerca di aziende disponibili a partecipare è risultata infatti piuttosto problematica a causa delle difficoltà riscontrate nell'entrare in contatto con dei referenti aziendali disposti a interloquire per la presentazione del progetto. Il territorio di riferimento iniziale è stata l'area del milanese e Lombardia che possiede un alto numero di aziende medio-grandi e sedi di multinazionali, il territorio del Veronese e Torinese. Nonostante l'alto numero di aziende presenti si è impiegato quasi un intero anno per concludere il processo di reperimento e arrivare alla composizione del target finale. Il reperimento inizialmente è avvenuto mediante canali formali soprattutto con l'uso di *LinkedIn* per contattare i referenti HR delle varie aziende. L'uso invece delle mail di contatto presenti all'interno dei siti aziendali è risultato un mezzo dal quale non si è mai ricevuto un feedback o una risposta. Il canale di *LinkedIn* è risultato più efficace per ottenere un primo contatto, ciononostante solo in un unico caso si è riusciti ad arrivare allo step di interlocuzione per l'approfondimento del progetto. Il canale di tipo informale, basato sulla rete personale e lavorativa, si è rivelato lo strumento più idoneo ad individuare le tre aziende, perché il contatto è stato gestito con l'intermediazione di persone che lavorano all'interno delle aziende.

Con i referenti HR di ciascuna azienda che ha aderito alla ricerca si è gestita la scelta dei testimoni privilegiati attraverso una mediazione tra le necessità della ricerca e gli aspetti organizzativi aziendali. Anche in tal caso le criticità relative all'organizzazione e alla disponibilità delle aziende hanno reso complesso l'inserimento di requisiti eccessivamente rigidi rispetto alla composizione del target. Si è così optato per la costruzione di un target non rappresentativo che appare

comunque idoneo in presenza di ricerche di tipo qualitativo che non hanno come obiettivo principale la generalizzazione dei risultati emersi (Cohen et al. 2011). I requisiti richiesti sono stati che tutti i partecipanti, oltre al ruolo organizzativo ricoperto in qualità di manager, gestissero in modo effettivo dei gruppi di lavoro. Si è lavorato affinché il target di ciascuna azienda non fosse omogeneo per genere, in particolare con una delle tre aziende che inizialmente aveva proposto un gruppo composto da sole donne.

4.6 La scelta delle macroaree di indagine

Prima di individuare lo strumento più opportuno per la raccolta dei dati si è proceduto a delineare le macroaree di indagine da approfondire per circoscrivere il campo empirico a partire dalle domande di ricerca. Dal punto di vista teorico la *Systematic Literature Review* ha rappresentato il principale riferimento per il DM, mentre la revisione della letteratura sulla Competenza Interculturale esposta nel terzo capitolo è stata il riferimento per la dimensione della competenza. Dal punto di vista invece del campo di indagine pratico, gli incontri organizzativi di strutturazione della ricerca e l'approfondimento del funzionamento generale del DM effettuati con i referenti HR hanno consentito di delineare le caratteristiche principali dei contesti pratici di riferimento. In linea con domande di ricerca si è così definito di focalizzare l'attenzione su:

- come i manager interpretano e definiscono il DM secondo la loro pratica;
- quali sono gli aspetti peculiari e le aree di gestione pratica;
- comprendere come viene interpretata la diversità nella pratica dei manager e quali caratteristiche assume;
- le aree critiche, i punti di forza e le *best practice* del DM;
- narrazioni delle pratiche di gestione della diversità per rilevare la CI.

4.7 L'individuazione degli strumenti per la raccolta dati

La scelta dello strumento per la raccolta dei dati ha richiesto un tempo di valutazione approfondito per comprendere quale fosse lo strumento maggiormente idoneo per indagare le macroaree esposte nel paragrafo precedente in risposta alle domande di ricerca. Nel processo di ricerca «è l'oggetto a dettare al ricercatore le condizioni alle quali è possibile osservarlo» (Cardano, 2003, p. 19), pertanto è a partire dalle questioni-problema che lo strumento deve essere scelto e non viceversa.

Come emerso nel terzo capitolo e come riportato nel paragrafo dedicato ai riferimenti di validità e rigorosità della ricerca, lo studio della CI dovrebbe essere indagato utilizzando più di una prospettiva di indagine. Ciò richiederebbe strumenti di raccolta dati plurimi, in modo da garantire un'analisi che sia il più sistemica e approfondita possibile. In tale ricerca la scelta finale degli strumenti è stata dettata soprattutto dai vincoli strutturali e organizzativi già emersi nelle prime fasi che, anche nella raccolta dati, hanno riguardato la scarsa disponibilità delle aziende ad organizzare spazi e tempi per più fasi di rilevazione dei dati. Vista la disponibilità a procedere con unico step principale di analisi si è così deciso di utilizzare come strumento principale l'intervista semistrutturata.

4.7.1 L'intervista semistrutturata

In letteratura sono presenti plurimi riferimenti rispetto allo strumento dell'intervista che rappresenta uno degli strumenti maggiormente utilizzato nella ricerca qualitativa. Per individuare la struttura di riferimento più idonea si è proceduto a un vaglio della letteratura per comprendere e analizzare le principali caratteristiche delle varie tipologie di intervista. Si è quindi scelto di utilizzare l'intervista semistrutturata, perché è apparso lo strumento più idoneo a raccogliere i dati rispetto alle aree di indagine individuate senza però precludere l'emersione di ulteriori aree di dati utili a definire il fenomeno e gli oggetti di ricerca. Si tratta di uno strumento che prevede la formulazione di un set di quesiti da chiedere o sollecitare nell'intervistato che rappresentano un riferimento per l'intervistatore

(Basit, 2010). Le domande ipotizzate non devono essere poste necessariamente nella sequenza progettata in quanto, durante l'intervista, l'intervistatore può decidere di variare la struttura sia in termini di sequenza che di contenuti, secondo la specificità di ciascun intervistato (Basit, 2010).

L'intervista semistruutturata ha come obiettivo principale quello di «ottenere delle descrizioni della realtà di vita dell'intervistato nell'ordine di interpretare il significato del fenomeno descritto» (Brinkmann, Kvale, 2015 citato in Denzin, Lincoln, 2018, p. 1002). In tal senso l'intervista può essere interpretata come definito da Kvale (1996) '*inter-view*', ovvero un interscambio di visioni tra due o più persone il cui *topic* è di mutuo interesse e rilegge la centralità dell'interazione umana nella produzione del sapere (Kvale, 1996), apparendo così coerente con i presupposti dell'epistemologia della ricerca naturalista-interpretativa e dell'interazionismo simbolico. Nell'intervista è inoltre importante includere anche un approccio basato sul problema in cui il significato di 'problema' viene definito come: «la base di partenza di una indagine in cui vengono collocati uno o più interrogativi posti dal ricercatore [...] con l'obiettivo di esplorare il problema nel modo più autentico possibile» (Portera, 1997, pp. 74-75).

Riguardo la conduzione dell'intervista si sono posti i seguenti obiettivi principali:

- promuovere e sostenere nell'intervistato una narrazione descrittiva delle pratiche di DM focalizzata sul 'come' per ridurre una formulazione narrativa incentrata esclusivamente su opinioni e idee riguardo gli oggetti di ricerca (Denzin, Lincoln, 2000);
- favorire un approccio riflessivo nel testimone privilegiato per rileggere le proprie pratiche;
- utilizzare una conduzione volta al coinvolgimento e alla creazione di un clima in cui l'intervistato possa sentirsi a proprio agio (Meares, 2012).

La necessità di rilevare nel modo più approfondito la dimensione della narrazione pratica dell'esperienza del manager risulta fondamentale per valutare la

CI. Questo ha portato a inserire nelle interviste due strategie specifiche di conduzione: l'istruzione al sosia e l'incidente critico.

L'*istruzione al sosia* è una strategia mutuata dallo strumento dell'intervista al sosia e rappresenta

«una tecnica utilizzata in particolare nello studio delle pratiche lavorative, che consiste nella richiesta all'intervistato di fornire all'intervistatore tutte le informazioni e istruzioni che darebbe a un suo ipotetico doppio affinché questi possa sostituirsi a lui per un giorno. Consente di accedere agli orientamenti della pratica, esplorandone anche la dimensione morale, normativa e di significato»
(Sità, 2012, p. 53).

Nella presente ricerca si è optato per formulare la medesima indicazione specificando però che la sostituzione sarebbe avvenuta per un lungo periodo in modo da rendere più agevole la formulazione delle istruzioni. Il DM e suoi oggetti di lavoro sono maggiormente astratti rispetto a compiti e scadenze precise del manager per cui fornire un orizzonte di lungo periodo può sostenere maggiormente la narrazione dei significati delle pratiche.

La tecnica dell'*incidente critico* dal punto di vista interculturale può essere definita come la produzione di

«brevi descrizioni di situazioni in cui si verifica un malinteso comunicativo derivante dall'incontro di due diversi sistemi culturali. Ogni descrizione dell'incidente contiene informazioni sufficienti per identificare la situazione, descrivere che cosa è successo e, auspicabilmente, far riflettere sui sentimenti e le reazioni delle parti coinvolte [...]. Possono essere visti come un insieme di procedure per la raccolta di osservazioni dirette del comportamento umano»
(Damini, Surian, 2012, pp. 292-293).

Rispetto a tale tecnica durante l'intervista, in più momenti, si è chiesto ai testimoni privilegiati di riportare episodi specifici che rendessero evidente la loro pratica manageriale. Le richieste hanno riguardato il racconto di gestioni specifiche rispetto al tema della diversità, sia con esiti finali positivi che negativi.

La struttura di riferimento finale elaborata per l'intervista è stata la seguente.

AREA DI INDAGINE	DOMANDA DI RIFERIMENTO PRINCIPALE	Possibili domande di rilancio o approfondimento
DEFINIRE IL DM	<i>Secondo la sua esperienza saprebbe definirmi cos'è il DM?</i>	<i>Come intende la sua azienda il DM? Quali 'diversità' comprende il DM?</i>
COMPRENDERE LE PRATICHE	<i>Ripensando alla pratica quotidiana del suo lavoro mi descrive/racconta una situazione 'tipo' in cui ha o ha avuto a che fare con la gestione delle diversità? Sia con esito negativo che positivo</i>	<i>Mi descrive le maggiori criticità che incontra nella gestione delle diversità (riferendosi anche ciò che viene riportato)? Mi descrive in dettaglio un episodio specifico? Mi descrive come ha agito in questa situazione? Secondo lei quali sono le maggiori competenze che mette in atto quando deve gestire la diversità?</i>
RIELABORARE LE PRATICHE	<i>Domani arriva un suo doppio e la sostituirà per un periodo. Le chiedo di descrivermi tutte le informazioni e istruzioni che gli darebbe rispetto alla gestione della diversità affinché possa sostituirlo con efficacia e far sì che al suo rientro non riscontri delle criticità.</i>	

4.8 Lo svolgimento delle interviste

Le interviste si sono generalmente svolte in blocchi composti da una a massimo tre interviste per giornata. La proficua collaborazione con i referenti HR aziendali ha consentito un'organizzazione capace di promuovere la giusta accoglienza per il

singolo manager. I referenti HR hanno sempre mandato una mail in anticipo per ricordare l'appuntamento e nella giornata individuata si sono occupati personalmente di avvisare ciascun manager. La collaborazione nella cura del setting è stata un altro degli elementi importanti, poiché ciascuna azienda ha accolto la richiesta di poter svolgere l'intervista in un luogo che garantisse privacy e tranquillità. Solamente una delle trentaquattro interviste si è svolta in *call* via *skype* poiché il manager non poteva essere presente nella sede centrale. In questo caso l'azienda ha messo a disposizione l'ufficio generalmente deputato alle *conference call*. Seppur l'intervista sia stata soddisfacente e molto interessante in termini di dati emersi, si segnala la criticità di gestire questo tipo di intervista destrutturando il setting fisico che è risultato essere un elemento importante per promuovere il coinvolgimento, la conoscenza reciproca, la comprensione e analisi di tutte le componenti non verbali e paraverbali della comunicazione.

Le interviste in media sono durate circa un'ora e alcune sono arrivate fino a un'ora e mezza. Per effettuare le interviste all'intero target si sono impiegati circa 5 mesi.

4.8.1 La postura e le tecniche di conduzione del ricercatore nell'intervista

La postura di conduzione è stata curata nel dettaglio prima iniziare a svolgere le interviste affinché si potesse creare un clima di coinvolgimento e fiducia in cui ciascun manager potesse sentirsi a proprio agio nel portare la propria esperienza e la propria visione.

La prima parte dell'intervista è stata dedicata alla presentazione personale del ricercatore e a un'attenta spiegazione della ricerca chiedendo se vi fossero dubbi, domande o curiosità. Si è poi proceduto con la richiesta della firma del modulo di garanzia sulla privacy e trattamento dei dati lasciando il tempo utile per la lettura e chiedendo a ciascun manager se vi fossero delle ulteriori informazioni da integrare o dubbi di qualsiasi tipo, anche a chi, con serenità senza quasi leggere, ha firmato il modulo. Al termine di questi momento si è chiesto inoltre il permesso all'audio-registrazione. Prima di iniziare l'intervista vera e propria si sono raccolti i dati

anagrafici e si è utilizzato questo momento per chiedere al singolo manager una presentazione personale inerente al proprio ruolo. L'attenzione e la cura dei momenti preliminari hanno l'obiettivo di trasmettere trasparenza e chiarezza, consentire al testimone privilegiato di comprendere il contesto in cui si inserisce la sua intervista e soprattutto far comprendere l'importanza che il suo contributo ha per l'intera ricerca.

Durante l'intervista si è cercato di mantenere costantemente un ascolto attivo, empatico e di vicinanza per sottolineare l'interesse del ricercatore e l'importanza attribuita al contributo di ciascuno. Tale approccio ha consentito di avviare una comprensione profonda dei significati delle esperienze portate da ciascun manager. In generale durante le interviste la finalità preposta è stata quella di favorire «un dialogo cogenerativo fra ricercatore e pratici, in cui le rispettive competenze entrano in gioco in modo dialettico» (Mortari, 2012, p.141). Mediante questa pratica si può così promuovere «una condivisione del potere connesso al processo di costruzione del significato dell'esperienza» (Mortari, 2012, p. 137).

Rispetto alla gestione dell'intervista intesa nella sua attività mirata a far emergere la pratica, i significati e le competenze, si è cercato di mantenere il complesso equilibrio che richiede la conduzione di un'intervista semistrutturata: consentire un giusto grado di apertura al testimone privilegiato per esprimere la sua posizione e vissuto, ma allo stesso tempo promuovere l'emersione delle aree di esperienza utili all'oggetto di ricerca (Sorzio, 2005). Tale aspetto è risultato essere uno dei più complessi da gestire soprattutto nelle interviste in cui il manager è apparso desideroso di esporre in dettaglio i suoi vissuti o la sua esperienza. Questo ha richiesto degli interventi atti a riportare il discorso sugli oggetti di indagine cercando di ridurre il rischio che il singolo manager percepisse l'idea di sentirsi interrotto o non ascoltato su qualcosa che considera importante.

Rispetto alla modulazione degli interventi sono state utilizzate tre tecniche prevalenti:

- *interventi non direttivi* volti a chiedere mediante ulteriori domande l'approfondimento di alcuni aspetti (Sorzio, 2005);
- *parafrasi scarsamente inferenziali*, ovvero riformulazioni delle informazioni fornite con nuove parole senza cercare di aggiungere dettagli

- o modificare il significato al fine di verificare la comprensione dei significati e/o trasmettere tale comprensione all'intervistato (Sorzio, 2005);
- *parafrasi mediamente inferenziali* per formulare in modo esplicito l'interpretazione del ricercatore al fine di verificare alcune connessioni emergenti utili in fase di analisi (Sorzio, 2005). Tale tecnica è risultata particolarmente idonea per formulare un primo accenno di co-validazione con i testimoni privilegiati rispetto ad alcuni aspetti-chiave che emergevano durante la ricerca.

4.8.2 L'approccio all'intervista da parte dei testimoni privilegiati

I manager sono arrivati quasi tutti puntuali all'appuntamento e in tutte e tre le aziende sono arrivati all'intervista informati rispetto alla ricerca e al tema generale. Durante la spiegazione del progetto di ricerca hanno principalmente chiesto ulteriori informazioni rispetto a come una ricerca di tipo pedagogico possa rientrare in una dimensione del mondo adulto. Tale richiesta è stata quella più comune poiché nel vissuto dei manager è emerso come la dimensione pedagogica afferisca unicamente all'ambito delle tematiche relative a bambini e ragazzi. Molti di loro sono apparsi sorpresi dalla prospettiva di ricerca pedagogica e delle sue possibilità di applicazione anche nel campo degli adulti. L'altro elemento comune emerso, seppur meno frequente, è stata la richiesta di informazioni e chiarimento sul termine 'intercultura'. In tal caso il vissuto comune è che il termine si riferisca unicamente alle differenze di cittadinanza quindi nel loro caso alla presenza di lavoratori stranieri.

I manager sono apparsi in generale a proprio agio, seppur con differenti approcci. I gruppi di due-aziende si sono mostrati molto accoglienti nei confronti del ricercatore e predisposti a sentirsi a proprio agio e a far sentire a sua volta il ricercatore a proprio agio. Due manager hanno espresso il disagio iniziale nel parlare con un registratore davanti e questo ha richiesto un tempo da dedicare al comprendere se potesse rappresentare un problema e come si potesse ovviare, proponendo anche l'ipotesi di interrompere la registrazione. Dedicare un tempo ad accogliere e dare attenzione alla criticità emotiva espressa dal manager ha di fatto risolto il problema consentendo di proseguire l'intervista con serenità. I gruppi delle

due aziende sono apparsi molto coinvolti emotivamente dagli oggetti di ricerca; tale dato è emerso sia in termini di clima percepito dal ricercatore che da molti aspetti della comunicazione non verbale e paraverbale. Il terzo gruppo si è invece dimostrato in generale collaborativo e partecipativo, ma apparentemente meno coinvolto e interessato agli oggetti di ricerca. Si è avvertito infatti un distacco emotivo nei confronti del ricercatore dettato dalle posture, dal tono, dall'approccio molto formale da parte di quasi tutti i manager. Inizialmente questo ha generato dei dubbi riguardo un'eventuale modalità errata o non idonea nella conduzione dell'intervista che si sono tradotti in alcune difficoltà nello svolgimento delle prime interviste. Se si analizza infatti la trascrizione delle parole utilizzate dal ricercatore e si riascolta l'audio, emerge una fatica emotiva evidente in particolare in alcune domande o rilanci posti con scarsa chiarezza e molta confusione e nell'alto numero di ripetizioni e pause all'interno della stessa frase. Aver dedicato una parte di verifica personale al termine di ogni blocco di interviste ha contribuito a far emergere tale criticità ponendo le basi per la sua risoluzione e per far sì che non influisse nelle interviste successive. Riascoltare l'audio e procedere alla trascrizione delle interviste reputate critiche ha aiutato il ricercatore a comprendere come in realtà le interviste fossero ricche di dati. L'approccio percepito come distaccato e distante infatti sembrerebbe non aver influenzato particolarmente la ricchezza del contenuto dell'esperienza portata in termini di dati durante l'intervista. Il momento di verifica e rimodulazione ha consentito di svolgere le interviste seguenti all'interno dell'azienda con maggiore tranquillità. La postura dei manager è rimasta per tutti la medesima aprendo anche l'ipotesi rispetto al fatto che questo rappresenti uno stile di relazione aziendale.

In generale durante le interviste i manager sono apparsi capaci di rispondere alle sollecitazioni di riflessione e metariflessione sulle proprie esperienze. Spesso questo ha generato interesse e al termine delle interviste molti manager, soprattutto di due aziende, hanno condiviso che l'intervista stessa li ha aiutati a riflettere sulle proprie pratiche generando curiosità e interrogativi sui temi della ricerca. Da tale aspetto, sollecitato dai manager al responsabile HR, ad esempio si è originata l'opportunità di inserire in una delle tre aziende gli step di *member checking*.

4.9 Analisi dei dati: le scelte metodologiche

Al termine dello svolgimento delle interviste si è proceduto con l'analisi dei dati. L'analisi dei dati nella ricerca qualitativa rappresenta la fase in cui si spiegano i dati esplicitando il senso in termini di significati resi dai partecipanti, fornendo rilevanza ed evidenza rispetto a schemi, modelli, temi e categorie presenti (Cohen et al., 2011). Per raggiungere tale obiettivo e per arrivare a dare risposta alle domande di ricerca bisogna quindi impostare tale momento definendo le prassi e i riferimenti metodologici. Per procedere all'analisi è necessario definire quindi un metodo o una tecnica che consenta di arrivare all'emersione di significati, temi, modelli e categorie e alle loro connessioni. La ricerca qualitativa utilizza diversi metodi e strumenti; nella presente ricerca si è valutato fosse necessario un metodo capace di sistematizzare il contenuto delle interviste, a partire dalla loro trascrizione, in temi e categorie per analizzarne le caratteristiche e connessioni con un approccio in grado di rendere evidenti le relazioni simboliche e le caratteristiche dell'agire pratico. La letteratura individua in modo particolare due metodi reputati idonei a raggiungere tali obiettivi: la *grounded theory* e la *content analysis*. La prima rappresenta un metodo che genera una teoria in modo induttivo dai dati (Glaser, Strauss, 1967). La *Grounded Theory* utilizza infatti un sistema di codifica dei dati emersi per creare una teoria dal basso che non viene forzata o adattata secondo teorie predeterminate (Glaser, Strauss, 1967). Il processo di codifica prevede la creazione di unità di significato che siano il più vicino possibile alle parole dei partecipanti alla ricerca (Tacconi, 2017). La successiva fase di elaborazione della teoria richiede un costante confronto con i nuovi dati emergenti dal processo di raccolta dati (Cohen et al., 2011). Tale metodo è stato escluso per la presente ricerca a favore della *content analysis* per i seguenti principali motivi:

- lo scopo della ricerca non è la costruzione di una teoria emergente dai dati, perché rispetto al DM l'obiettivo è piuttosto di delinearne le caratteristiche e gli aspetti peculiari della pratica. Rispetto alla CI l'elaborazione del suo costrutto si origina da connessioni predeterminate con gli studi e le teorie esistenti sulla CI per delinearne le macroaree di riferimento;

- l'oggetto principale della ricerca non è lo studio di un fenomeno circoscritto, preciso e soprattutto poco noto che risulterebbe più adatto ad essere oggetto del metodo della *grounded theory* (Mortari, 2012).

4.9.1 La Qualitative Content Analysis

La *Content Analysis* è una delle più importanti tecniche di analisi nelle Scienze Sociali (Krippendorff, 2004). Essa analizza i dati nella loro forma scritta per essere letti e interpretati e far emergere i suoi significati (Krippendorff, 2004). L'idea centrale della *content analysis* è classificare il materiale testuale riducendolo secondo la rilevanza e renderlo così più maneggiabile (Weber, 1990). La riduzione del testo avviene mediante la creazione di categorie di contenuto. La *content analysis* nasce nell'ambito della ricerca comunicativa e pone particolare enfasi nell'analisi di testi ingenti privilegiando l'utilizzo di un approccio quantitativo. Con il tempo l'uso dell'approccio qualitativo si è poi ampiamente diffuso soprattutto nelle scienze sociali (Weber, 1990; Krippendorff, 2004; Drisko, Maschi, 2016), tanto da divenire uno dei metodi più utilizzati anche nella ricerca qualitativa di tipo naturalistico-interpretativo (Meares, 2012). Le origini di tipo quantitativo hanno storicamente promosso un metodo con una forte centratura nella replicabilità e validità soprattutto nell'elaborazione delle unità di analisi di testo (Weber, 1990; Krippendorff, 2004; Drisko, Maschi, 2016). Questo richiede quindi che «differenti persone codifichino il testo nello stesso modo, [...] così da considerare la teoria valida» (Weber, 1990, p. 12). In questo caso i concetti di validità, replicabilità e affidabilità del metodo afferiscono all'epistemologia quantitativa di matrice positivista. Come anticipato in letteratura sono però presenti degli approcci di utilizzo della *content analysis* in ambiti puramente qualitativi. Nella presente ricerca si fa infatti riferimento alla *qualitative content analysis* che può essere definita come «un set di tecniche per l'analisi sistematica dei testi [...] con l'obiettivo non solo di rendere evidente il contenuto ma anche i temi centrali» (Drisko, Maschi, 2016, p. 85). L'obiettivo è quello di identificare categorie tematiche che possano descrivere le caratteristiche del contenuto (Drisko, Maschi, 2016). Inoltre la *qualitative content analysis* presenta le seguenti ulteriori specificità:

- la codifica del testo è prevalentemente di tipo induttivo, ma prevede nella discrezione del ricercatore anche la codifica prettamente deduttiva. Nell'approccio induttivo in genere non è previsto un completo *open coding* come nella *grounded theory*. Questo significa che la *qualitative content analysis* richiede comunque, anche nella codifica con approccio induttivo, uno step iniziale in cui si riflette e si descrive il processo di codifica nelle sue linee principali fornendo dei dettagli sulle unità di analisi che si andranno a delineare (Drisko, Maschi, 2016). Tale caratteristica appare congrua alle premesse epistemologiche evidenziate per la presente ricerca, soprattutto riguardo l'elaborazione del costrutto di Competenza Interculturale che seppur rilevato con un approccio induttivo, necessita di predeterminare le linee generali delle macroaree che la compongono in accordo con l'approccio metodologico proposto nell'ambito della ricerca interculturale da *Deardorff* (2009) e *Fantini* (2009);
- i termini di validità e replicabilità molto rigidi che derivano dalle sue origini quantitative, nella *qualitative content analysis* richiedono standard differenti e maggiormente afferenti all'epistemologia qualitativa. Un aspetto che comunque caratterizza la *qualitative content analysis* è che il processo di codifica venga sempre svolto da almeno un secondo ricercatore per raggiungere un accordo sull'esito finale, piuttosto che un identico processo di codifica (Drisko, Maschi, 2016; Tacconi, 2017).

Date le premesse teoriche si ritiene che la *content analysis* possa essere un approccio adeguato per l'analisi dei dati della presente tesi poiché:

- rappresenta uno strumento capace di far emergere le categorie di significato a partire da una mole di testi ingenti come nel caso della trascrizione delle interviste semistrutturate;
- richiede e consente una riflessione a priori sulle macro-categorie di indagine. In accordo con il paradigma qualitativo naturalistico questo rappresenta un riferimento empiricamente valido per la costruzione dei criteri delle categorie dei dati (Blumer, 1969);

- sostiene che la rigorosità aumenti con l'intervento di un secondo codificatore, così come richiesto dal paradigma naturalistico e dalla rigorosità metodologica di una ricerca sulla CI (Deardorff, 2009; Fantini, 2009).

4.10 Gli step di analisi dei dati

In linea con i riferimenti teorici finora esposti sull'intero impianto metodologico si è così proceduto a svolgere l'analisi effettuando i seguenti step:

1. trascrizione in formato integrale delle interviste. Durante la trascrizione le pause sono state indicate con tre puntini di sospensione e laddove una parola è risultata incomprensibile, si è indicato tra parentesi la dicitura “*inc*”. I testi sono stati rimaneggiati solo per la punteggiatura in modo da renderla il più attinente possibile al registro utilizzato dai testimoni privilegiati, lasciando invece intatto il citato anche laddove avrebbe richiesto una correzione di sintassi e grammatica in modo da restituire la fedeltà del dato. Ogni intervista è stata codificata in tutte le sue parti in modo da rendere la fonte univoca e rintracciabile. I criteri di codifica hanno previsto di attribuire un numero all'intervista di ciascun manager e, a partire da tale numero, è stato aggiunto il numero identificativo di ciascuna riga di citato.
2. definizione delle macroaree per l'analisi della pratica del DM a partire da quelle individuate negli step esplorativi. La definizione delle macroaree ha rappresentato una guida e non uno schema rigido al fine di evitare la perdita di dati importanti. Le macroaree ipotizzate sono state: comprendere la definizione del DM nella rielaborazione dell'esperienza pratica del manager; identificare le caratteristiche di aree precise degli aspetti di diversità emersi come ad esempio l'età, il genere, l'origine geografica; rilevare le potenziali *best practice* e gli aspetti di criticità.
3. definire le macroaree di riferimento per la rilevazione della competenza interculturale. In questo caso si è seguita l'indicazione metodologica suggerita da Deardorff e Fantini, ovvero elaborare la definizione di CI prima di procedere all'analisi dei dati. In tal caso si è tenuta come base la

nozione di CI che prevede una composizione degli elementi fondanti più comuni in letteratura e che corrispondono alle *attitudes, skills, knowledge* e il ruolo del contesto. Tali 4 elementi hanno così rappresentato i riferimenti per l'analisi dei dati rispetto al costrutto di competenza. Anche per la CI le aree rappresentano una guida e non una ricerca di validazione teorica e non hanno precluso la possibilità di emersione delle sfumature o di ulteriori elementi che non sono stati predeterminati a priori;

4. prima lettura generale per immergersi nei dati e prendere confidenza;
5. prima analisi e inizio del processo di categorizzazione con l'utilizzo del software *NVivo* che verrà presentato nel paragrafo successivo. Si sono create le unità di analisi secondo le caratteristiche che emergevano dal testo. In questo caso le macroaree di indagine hanno quindi rappresentato una guida durante la lettura e i contenuti sono emersi in modo essenzialmente induttivo a partire dalle parole dei manager;
6. seconda analisi per rifinire la categorizzazione delle unità di analisi selezionate procedendo anche alla costruzione di sottocategorie laddove emergevano delle peculiarità rispetto all'unità principale. Da tale processo sono emerse in totale 26 categorie di unità di analisi contenute in prevalenza paragrafi di citati tali da rendere evidenza dell'unità rilevata;
7. terza analisi per rilevare gli elementi della CI a partire dalle 26 categorie rilevate da cui sono state elaborate ulteriori 59 unità di analisi relative alle componenti della CI. Queste ultime unità sono composte da una densità di citazioni di testo decisamente inferiore. Rispetto alle 59 unità di analisi si è attribuito un nome specifico a ciascuna di esse identificandole come categorie che compongono la competenza. La scelta del termine da attribuire è stato in prima istanza fatto emergere dai significati attribuiti dai testimoni privilegiati; successivamente si è proceduto a verificare se nella letteratura sui modelli di CI la categoria fosse presente e se eventualmente vi fosse una spiegazione specifica del termine. Una criticità emersa fin da subito è che di molti elementi che compongono i vari modelli non vi è una descrizione precisa del significato attribuito al singolo termine. I modelli in letteratura tendono infatti a spiegare nel dettaglio il significato delle

macroaree di composizione della competenza, mentre i singoli elementi che le compongono vengono in genere solamente citati. In questo passaggio la verifica e la validazione del secondo ricercatore avvenuta negli step successivi hanno avuto un ruolo significativo nella riduzione del rischio di eccessiva soggettività nell'attribuzione dei nomi alle categorie emerse. Inoltre il presupposto metodologico di avere elaborato a una definizione di CI come guida ha aiutato a comprendere se la categoria emersa fosse coerente con una dimensione interculturale.

8. quarta analisi per rivedere l'intero materiale e valutare se inserire parti di testo precedentemente scartate o effettuare delle modifiche alle precedenti categorizzazioni;
9. analisi delle interviste da parte del secondo codificatore per tutta la parte attinente alla CI. Rispetto alla *review* del secondo codificatore il limite del tempo rimanente per concludere la ricerca ha indotto la scelta di dedicare la risorsa disponibile all'analisi dei dati riguardo la rilevazione della CI in modo da garantire lo sguardo intersoggettivo dei dati per la parte centrale della ricerca;
10. il secondo codificatore ha aggiunto 3 unità di analisi alle 59 presenti per la CI;
11. si è svolta una fase di debriefing per trovare l'accordo finale sulle unità deputate a comporre la CI. Ci sono stati dei mancanti accordi in modo particolare su 9 unità di analisi che sono state rianalizzate e in due casi si è proceduto ad accorpate in un'unica categoria due unità. Riguardo il resto delle categorie si è valutato non fossero prettamente attinenti o connesse alla dimensione della CI. Si è così arrivati all'accordo finale di 50 unità e la conseguente suddivisione nelle macroaree che compongono la CI secondo le aree-guida stabilite inizialmente. Un'area è stata ampliata e modificata secondo quanto emerso dai dati e, come si approfondirà nel prossimo capitolo, è stata costituita una macroarea comprensiva di due sotto-aree.

4.10.1 L'utilizzo del software NVivo in supporto all'analisi dei dati

Per eseguire l'analisi si è utilizzato il software *NVivo* come strumento di supporto e facilitazione nella creazione delle unità di analisi. Si tratta di un software «finalizzato all'analisi di testi, immagini e documentazione multimediale che si inserisce nei cosiddetti CAQDAS (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis*)» (Coppola, 2011, p. 9). È un programma pensato per aiutare il ricercatore nell'intero processo di ricerca e in modo particolare nell'analisi dei dati adattandosi ai differenti approcci di tipo qualitativo (Coppola, 2011). Le funzioni che offre sono plurime ma in modo particolare consente di selezionare parti di documenti per organizzare il materiale e l'analisi in modo sistematico creando i cosiddetti 'nodi' che nella presente ricerca risultano essere le unità di analisi. Crea inoltre delle connessioni tra i contenuti dei nodi e permette di inserire *memos* e annotazioni utili a inserire delle note durante l'analisi. In sostanza il supporto di *NVivo* consente di usufruire di uno strumento appositamente creato per le necessità della ricerca qualitativa facilitando il processo di analisi nella sua dimensione di ordine, trasparenza e sistematicità a differenza dell'uso ad esempio del programma *word* che, per l'approccio metodologico utilizzato nella presente ricerca, sarebbe risultato confusivo e scarsamente trasparente rispetto al processo. Infatti una delle peculiarità del software è che consente di favorire il grado di rigorosità in virtù del fatto che «rende accessibile il materiale di ricerca, a garanzia dell'ispezionabilità e delle procedure attivate» (Coppola, 2011, p. 10). Consente inoltre di differenziare l'attività svolta dai diversi ricercatori sullo stesso set di materiali permettendo di calcolare l'indice d'accordo tra i differenti *coders*.

4.11 La fase di members checking: la co-validazione con i partecipanti

Tale step è stato progettato durante il percorso di ricerca a seguito dell'interesse di una delle tre aziende di approfondire i temi del DM e della CI che, dopo lo

svolgimento delle interviste, hanno suscitato nei manager coinvolgimento, riflessioni e nuovi quesiti. Seppure l'ipotesi di inserire una fase di condivisione e co-validazione dei dati fosse stata presa in considerazione fin dall'inizio della ricerca è stata poi esclusa a causa dei vincoli di disponibilità esposti nei paragrafi precedenti. Una delle aziende si è mostrata interessata a proseguire per comprendere quali sviluppi formativi potessero nascere a favore di un miglioramento delle pratiche. Seppur nelle altre due aziende non vi fossero i margini per effettuare ulteriori step di ricerca, si è comunque deciso di procedere con l'azienda disponibile. È stata così pensata una fase di condivisione e co-validazione dei dati con gli obiettivi di:

- condividere e rendere nota l'analisi della prima parte della ricerca;
- raccogliere il punto di vista dei manager in termini di co-validazione dei dati per incrementare il grado validità dei risultati;
- arricchire l'analisi di ulteriori nuovi elementi;
- promuovere delle istanze riflessive e formative a partire dai contenuti dei risultati.

La progettazione delle fasi della ricerca in cui i partecipanti ricoprono un ruolo attivo nella co-validazione dei dati è prevista all'interno del paradigma naturalistico-interpretativo ed è in genere chiamata fase di *'members checking'* in cui l'obiettivo principale è riportare i risultati all'interno del contesto nel quale sono emersi per sottoporli a una verifica di tipo interno (Lincoln, Guba, 1985). Viste le caratteristiche del *members checking* e gli obiettivi preposti, si è valutato che tale fase dovesse essere impostata all'interno di un lavoro di gruppo in cui i testimoni privilegiati potessero lavorare e riflettere assieme rispetto ai risultati emersi.

In tale fase sono stati previsti due momenti divisi: un incontro di restituzione dei risultati con tutti i partecipanti coinvolti e i focus group in cui, a turno, i testimoni privilegiati hanno svolto la fase di co-validazione.

L'incontro di restituzione dei risultati è stato prettamente espositivo ed è stato pensato per esporre i dati e condividere alcuni riferimenti teorici inerenti al DM e alla CI al fine di accogliere la richiesta dell'azienda di iniziare ad approfondire la cornice epistemologica di riferimento. Inoltre ciò ha consentito ai manager di

comprendere meglio e in modo più approfondito i risultati emersi. Seppur nell'incontro abbia prevalso il carattere espositivo, i manager sono apparsi particolarmente partecipi e hanno chiesto approfondimenti e chiarimenti.

La fase di *members checking* è stata impostata con 3 focus group. La scelta del numero di focus da svolgere è stata dettata anche in questo caso dai vincoli organizzativi dell'azienda per dare maggiore flessibilità nell'organizzazione delle scadenze e impegni lavorativi. I 14 manager sono così stati suddivisi in 3 gruppi secondo le esigenze organizzative.

4.11.1 I focus group come strumento di raccolta dati per il member checking

Il focus group può essere definito come un'intervista di gruppo interattiva strutturata per raccogliere in dettaglio opinioni e saperi riguardo un topic specifico da parte di partecipanti selezionati (Hennink, 2014). Generalmente il numero dei partecipanti è composto da 6-8 persone, ma si può comunque attestare all'interno di un range di minimo 5 e massimo di 10 persone (Hennink, 2014). La peculiarità dello strumento è l'interattività tra il conduttore e i partecipanti e il valore attribuito al gruppo come generatore di un'ampia gamma di dati (Hennink, 2014; Cardano, 2003). Il conduttore è in genere definito 'moderatore' e, come per la conduzione dell'intervista, deve utilizzare tecniche e posture adeguate per una gestione efficace del gruppo (Cardano, 2003).

Come per l'intervista anche il focus group può richiedere l'elaborazione di una traccia più o meno strutturata da seguire. La traccia può essere costituita da domande o temi da porre durante l'incontro (Cardano, 2003).

Visti gli obiettivi di tale fase si è valutato di strutturare la discussione con un focus sui seguenti temi:

- raccolta impressioni e valutazioni rispetto ai risultati della ricerca;
- richiesta di valutare singolarmente e poi come gruppo le dimensioni e le categorie di competenza emerse dai risultati e individuare quali si reputano più importanti. La consegna è stata richiesta in forma scritta e poi condivisa in gruppo per avviare una discussione;

- richiesta di valutare se vi fossero delle parti della CI indispensabili ma non emerse dai dati;
- comprendere il ruolo che i manager assegnano alla CI nella pratica del DM e come può essere valorizzata.

I focus sono stati audioregistrati e durante lo svolgimento sono stati presi diversi appunti riguardo gli aspetti salienti e le tematiche più importanti per evitare di perdere i dati qualora la registrazione, a causa della presenza di diverse persone in uno spazio ampio, non fosse stata di buona qualità. Si sono inoltre raccolti e archiviati tutti i fogli contenenti le consegne scritte e il loro svolgimento.

La fase di analisi ha avuto come obiettivo principale quello di analizzare gli esiti rispetto alle questioni sollevate al fine di comprendere l'approvazione dei risultati emersi, la modifica o integrazione delle dimensioni e categorie della CI e la comprensione del ruolo che i manager assegnano alla CI nella pratica del DM. Si è proceduto quindi ad ascoltare più volte l'audio-registrazione per annotare le parti salienti e integrare con maggiore precisione gli appunti raccolti durante il focus group mettendoli in connessione con il materiale scritto direttamente dai manager.

I contenuti di tale step saranno approfonditi nel prossimo capitolo ma si può anticipare che dal punto di vista metodologico tale fase è stata molto importante perché ha fatto emergere degli ulteriori dati che hanno portato a integrare la composizione della CI e a comprendere i possibili utilizzi pratici del modello emerso.

4.12 La sperimentazione dell'uso del modello di CI

All'interno dell'azienda in cui si è svolto il *member checking* si è avuta la possibilità di inserire anche la sperimentazione dell'uso del modello di CI emerso dalla ricerca. Tale opportunità, come per la fase precedente, si è originata dall'interesse dell'azienda di formarsi in merito all'utilizzo del modello. Come si esporrà nel prossimo capitolo le ipotesi di utilizzo pratico proposte sono tre. Una di queste riguarda la valutazione della CI del manager di cui si è deciso di avviare la

sperimentazione pratica poiché è stata quella che ha riscontrato il maggiore interesse da parte dell'azienda. La sperimentazione è stata costruita all'interno di un setting formativo. Sono stati progettati due incontri in cui i manager hanno prima partecipato a un approfondimento teorico/pratico sui temi del DM e della CI e poi hanno svolto dei *role playing* volti a sperimentare praticamente l'utilizzo del modello. Anche tale fase ha contribuito a rifinire ulteriormente il modello di CI e ha arricchito la proposta di utilizzo teorica con degli elementi di carattere pratici che sono stati verificati e implementati.

4.13 Il monitoraggio e la verifica

Tale fase è stata trasversale a tutti gli step della ricerca al fine di monitorare il processo e verificare se le scelte metodologiche fossero congrue con il paradigma, la finalità e le domande di ricerca. Tale step è infatti necessario in una ricerca qualitativa di tipo naturalistico perché il campo di ricerca non è manipolabile e quindi richiede che le scelte possano essere continuamente modificabili a seconda delle variabili che emergono dal campo empirico (Sorzio, 2005).

Nella presente ricerca si è proceduto alla scrittura del diario della ricerca durante le interviste e dei memos e annotazioni su *NVivo* durante l'analisi dei dati. Essi hanno rappresentato i principali strumenti a supporto del monitoraggio per favorire un approccio riflessivo. Inserire inoltre dei momenti di verifica dopo l'inizio di ogni singolo step ha aiutato a comprendere se vi fosse la necessità di modificare gli strumenti scelti in modo particolare per la raccolta e l'analisi dei dati. Rispetto ad esempio allo strumento dell'intervista, dopo le prime due, si è valutato di modificare parzialmente alcune domande di sollecitazione o rilancio al fine di renderle maggiormente efficaci nella chiarezza espositiva. È emerso infatti che le prime persone intervistate non comprendessero con chiarezza alcune richieste. Per l'analisi dei dati invece si è dovuto procedere a ridefinire la strutturazione dei setting di dati sul software *NVivo* perché nella prima impostazione non si era considerata la possibilità di interrogare i dati suddividendoli anche per singola azienda.

4.14 La rigurosità, la validità, l'affidabilità

Il paradigma della ricerca naturalistico-interpretativa non è esente dalla necessità di includere i parametri di rigurosità, validità e affidabilità, che anzi risultano fondamentali senza però confondere i criteri importandoli direttamente dal paradigma di tipo quantitativo-positivista tendenzialmente connessi ai concetti di replicabilità, predicabilità e controllabilità (Cohen et al., 2011). Nel caso del paradigma naturalistico-interpretativo Guba e Lincoln (1985) suggeriscono ad esempio di sostituire il termine di validità con 'autenticità' e l'affidabilità con i termini *consistenza, applicabilità, confermabilità*.

Le dimensioni della validità e affidabilità possono essere raggiunte mediante la descrizione dettagliata e approfondita degli step effettuati per arrivare ai risultati in modo da consentire che la stessa ricerca sia generalizzabile in un altro contesto (Cohen et al., 2011). Questo non significa che i risultati diventino replicabili, quanto piuttosto diviene replicabile il processo nella sua accezione di paragonabilità e trasferibilità (Cohen et al., 2011). Un ulteriore importante elemento che connota la validità e l'affidabilità è la triangolazione. La triangolazione è una strategia utilizzata «per guardare lo stesso tema da prospettive differenti» (Basit, 2010, p. 67). Esistono differenti tipi di triangolazione: *metodologica* che prevede l'utilizzo dello stesso metodo in contesti differenti o metodi di indagine plurimi riferiti soprattutto alla raccolta dati per lo stesso contesto (Cohen et al., 2011); *investigativa* che richiede che i dati vengano analizzati da più di un ricercatore (Cohen et al., 2011); di *target* che prevede che lo stesso oggetto di indagine sia indagato coinvolgendo gruppi differenti (Basit, 2010); *teoretica* che prevede l'utilizzo di più paradigmi teorici di riferimento piuttosto che l'utilizzo di un unico paradigma (Basit, 2010). Il *member checking* è un'ulteriore pratica di riconoscimento dell'affidabilità e validità (Cohen et al., 2011). Un elemento importante è poi rappresentato dall'esplicazione della metodologia della ricerca. In modo particolare in ambito qualitativo questo passaggio contribuisce a connotarne la rigurosità mediante «la descrizione densa del processo attraverso il quale sono stati generati e interpretati i dati» (Tacconi, 2017, p. 164) unitamente all'evidenza «del grado in cui le scelte e gli snodi metodologici sono stati esplicitati» (Tacconi, 2017, p. 164).

In letteratura sono inoltre da segnalare la presenza della dimensione della fedeltà al contesto e la correttezza nella trascrizione dei dati (Tacconi, 2017) che rappresentano degli indicatori da tenere in considerazione rispetto a validità e affidabilità.

Nella presente ricerca gli elementi di validità, affidabilità e rigorosità sono rintracciabili nel:

- lo stile di scrittura del capitolo sulla metodologia pensato per avere un approccio altamente descrittivo al fine di rendere evidente ogni passaggio della ricerca, la giustificazione delle scelte effettuate e le relative connessioni con il *framework* teorico;
- far svolgere la fase di analisi dei dati anche a un secondo ricercatore;
- la trascrizione delle interviste con attribuzione univoca dei codici e con un rimaneggiamento minimo al fine di restituire la fedeltà del dato;
- la presenza di due strumenti di raccolta dati differenti;
- lo svolgimento della ricerca in tre contesti aziendali differenti;
- la co-validazione dei dati con una parte dei partecipanti alla ricerca;
- l'utilizzo del software *NVivo* per l'analisi e lo stockaggio dei dati;
- la scrittura del diario di ricerca, dei memos e annotazioni su *NVivo*;
- la creazione di una piattaforma cloud con l'accesso con password per rendere disponibile e consultabile con agilità e trasparenza l'intero materiale di ricerca.

4.15 Gli aspetti positivi e gli aspetti critici della metodologia della ricerca

In un'ottica di analisi volta alla verifica e al monitoraggio si ritiene importante segnalare gli aspetti positivi e gli aspetti critici emersi nel mettere in pratica l'intero impianto metodologico al fine di tenerli in considerazione per le ricerche future che hanno oggetti simili alla presente ricerca.

In generale l'impianto metodologico pensato è apparso congruo con gli oggetti della ricerca, per dare risposta alle domande di ricerca e raggiungere la finalità iniziale soprattutto nell'ordine di elaborare la Competenza Interculturale nel DM. Il paradigma qualitativo di tipo naturalistico-interpretativo con il forte riferimento all'interazionismo simbolico ha consentito di formulare degli step di ricerca in grado di indagare il livello di complessità portato da un contesto come il DM nelle aziende e far emergere le istanze che caratterizzano la CI. Inoltre il raggiungimento della congruità delle fasi della ricerca, soprattutto nella scelta degli strumenti e dei metodi di raccolta e analisi dei dati coerenti con l'epistemologia di riferimento, ha consentito di raggiungere un alto grado di armonizzazione delle fasi e una coerenza rispetto alle domande di ricerca. Ciò ha contribuito a tenere sotto controllo anche le dimensioni fondamentali della rigosità, validità e affidabilità. Il raggiungimento della congruenza, accompagnata dalla verifica e monitoraggio costanti, hanno consentito di promuovere una riflessione continua rispetto al funzionamento delle singole scelte metodologiche nella loro verifica con il campo pratico, rimodulandole o ridefinendole laddove necessario.

Rispetto allo strumento dell'intervista è emerso che la conduzione volta a una costante pratica riflessiva oltre a produrre dei dati interessanti per l'analisi, ha promosso nei testimoni privilegiati interesse e partecipazione tanto che in modo particolare in due aziende sono stati rilevati curiosità e interesse per il tema; aspetto spesso condiviso al termine dell'intervista e confermata poi dai referenti HR. Questo esito inaspettato porta il suggerimento di focalizzare l'attenzione sulle tecniche di modulazione dell'intervista per avviare fin da subito una pratica riflessiva e di consapevolezza volta alla rielaborazione delle pratiche e propedeutica soprattutto agli eventuali step formativi successivi.

Rispetto alle criticità emerse è importante segnalare che l'elemento critico più evidente è stata la mancata possibilità di utilizzare più strumenti di raccolta dati in tutte e tre le aziende. Il valore espresso dallo step del *member checking* svolto in una sola azienda, ha fatto emergere la potenzialità nella produzione dei dati soprattutto in relazione agli elementi del costrutto di competenza e al suo utilizzo pratico in favore dell'efficacia del DM. La pluralità di strumenti di raccolta dati

avrebbe inoltre consentito di raccogliere ulteriori dati riguardo la pratica del DM favorendo così delle analisi maggiormente approfondite riguardo le sue peculiarità. L'utilizzo di uno strumento, come ad esempio l'osservazione sul campo, risulta forse tra i più importanti da abbinare all'intervista semistrutturata se si vuole osservare in modo sistemico la pratica del DM per coglierne maggiori sfumature. Sicuramente uno strumento di questo tipo richiederebbe uno studio specifico per essere adattato a un contesto d'azione come quello del manager aziendale. Un ulteriore strumento da tenere in forte considerazione è l'intervista al sosia. Nella presente ricerca si è utilizzata questa pratica solo parzialmente e ha prodotto la parte più interessante dei dati per la valutazione della Competenza Interculturale. Impostare una parte di raccolta dati utilizzando l'intera intervista al sosia come metodo potrebbe produrre dei dati molto importanti per la rilevazione della CI, poiché è risultata fortemente capace di far emergere i significati delle istanze pratiche. Inoltre è importante segnalare che l'intervista, così come è stata strutturata nella presente ricerca, si debba svolgere con il ricercatore e il testimone privilegiato nello stesso luogo. Nel caso di ipotesi alternative si ritiene di suggerire di rimodulare le tecniche di conduzione tenendo conto di una destrutturazione del setting fisico.

5 ANALISI DEI DATI E RISULTATI

L'analisi dei dati è suddivisa in tre parti. La prima è dedicata all'esposizione dei risultati della *Systematic Literature Review*. La seconda parte espone i risultati sull'analisi della pratica del Diversity Management mentre la terza presenta l'analisi dei risultati sulla Competenza Interculturale che è stata rilevata. Il capitolo si conclude con un'analisi finale che comprende le tre parti e in cui si elabora la proposta di un modello di Competenza Interculturale per il Diversity Management, le relative proposte di utilizzo pratico e le possibili ipotesi di ricerche future.

Per chiarezza nell'esposizione e nella lettura si segnalano alcune precisazioni.

Le 3 aziende verranno così indicate:

- l'azienda del settore farmaceutico con *azienda 1*;
- l'azienda del settore brokeraggio assicurativo con *azienda 2*;
- l'azienda del settore IT con *azienda 3*.

Nel riprendere le citazioni dei singoli manager, si utilizzano i riferimenti del codice attribuito in fase di sbobinatura. Ad esempio nel codice di riconoscimento della citazione 'INT01/2', il primo numero connota sempre il manager intervistato, quindi nel testo il riferimento diviene "*il manager numero 1*". Nelle citazioni dei manager riportate in tutto il presente capitolo il simbolo '[...]' riguarda le parti di citazioni che mancano ed è utilizzato quando una citazione è composta da più parti al fine di rendere evidente il significato riducendo le ridondanze o le parti scarsamente significative per le analisi in corso.

5.1 L'analisi dei dati della Systematic Literature Review

Come esposto nel capitolo sulla metodologia la SLR è stata elaborata per delineare dal punto di vista teorico il DM che rappresenta il campo di indagine empirico della ricerca. Di seguito si riportano le tabelle riassuntive del materiale

selezionato. Nei paragrafi successivi si descriveranno i risultati emersi in risposta alle domande di ricerca elaborate all'interno della metodologia sulla SLR ed esposte nel capitolo precedente.

#	AUTORI	TITOLO CONTRIBUTO	FONTE	MOTRIC	ANNO	TIPO RICERCA	Focus su Diversity o DM	Presenza categorie Diversity
1	Alessandrini G. (a cura di).	Formare al management della diversità. Nuove competenze e apprendimenti nell'impresa	Guerini e Associati	Ricerca Manuale	2010		DM	NO
2	Alston-Mills B.	Diversity: How to Begin the Discussion	Journal of Diversity Management	Ricerca Manuale	2012	Qualitativa	NO	NO
3	Alvesson M., Due Billing Y.	Understanding Gender and Organizations (2nd ed.)	Sage	Ricerca Manuale	2009		NO	SI
4	Aparna J., Hyuntak R.	The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic	Academy of Management Journal	Scopus	2009	Meta-analisi	NO	SI
5	Ashkanasy N. M. et al.	Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research	Journal of Management	Scopus	2002		SI	SI
6	Barkema H. G., Shvyrkov O.	Does Top Management Team Diversity Promote or Hamper Foreign Expansion?	Strategic Management Journal	Scopus	2007	Quantitativa	NO	NO
7	Bassett-Jones, N.	The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation	Creativity and Innovation Management	Scopus	2005		SI	NO

#	AUTORI	TITOLO CONTRIBUTO	FONTE	MOTRIC	ANNO	TIPO RICERCA	Focus su Diversity o DM	Presenza categorie Diversity
8	Benschop, Y.	Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance	International Journal of Human Resource Management	Scopus	2001	Qualitativa	SI	NO
9	Bhadury J, et al.	Maximizing workforce diversity in project teams: a network flow approach	Omega	Scopus	2000			
10	Blackmore J.	Deconstructing Diversity Discourses in the Field of Educational Management and Leadership	Educational Management Administration & Leadership	Scopus	2006		SI	SI
11	Bogaert S., Vloeberghs D.	Differentiated and Individualized Personnel Management: Diversity Management in Belgium	European Management Journal	Scopus	2005	Quantitativa	SI	SI
12	Bombelli M. C.	Soffitto di vetro e dintorni. Il management al femminile	ETAS	Ricerca Manuale	2000		SI	SI
13	Bombelli M. C., Lazazzara A.	Superare il Diversity Management. Come alcune terapie rischiano di peggiorare le malattie organizzative	Sociologia del Lavoro	Ricerca Manuale	2014		DM	SI

#	AUTORI	TITOLO CONTRIBUTO	FONTE	MOTRIC	ANNO	TIPO RICERCA	Focus su Diversity o DM	Presenza categorie Diversity
14	Boone C., Hendriks W.	Top Management Team Diversity and Firm Performance: Moderators of Functional-Background and Locus-of-Control Diversity The Genesis of Top Management Team	Management Science	Scopus	2009	Quantitativa	NO	SI
15	Boone C. et al.	Diversity: Selective Turnover among Top Management Teams in Dutch Newspaper Publishing, 1970-94	Academy of Management Journal	Scopus	2004	Quantitativa	NO	SI
16	Bunderson J. S., Sutcliffe K. M.	Comparing Alternative Conceptualizations of Functional Diversity in Management Teams: Process and Performance Effects Does diversity matter? Exploring workforce	Academy of Management Journal	Scopus	2002	Quantitativa	DD	SI
17	Cho S. Et al.	diversity, diversity management, and organizational performance in social enterprises	Asian Social Work and Policy Review	Scopus	2017	Mixed method	DM	SI
18	Coleman M.	Leadership and Diversity	Educational Management Administration & Leadership	Scopus	2012		D	SI

#	AUTORI	TITOLO CONTRIBUTO	FONTE	MOTRIC	ANNO	TIPO RICERCA	Focus su Diversity o DM	Presenza categorie Diversity
19	Cox T.	Cultural Diversity in Organizations, Theory, Research and Practice	Berrett-Koehler Publishers, Inc.	Ricerca Manuale	1993		D/DM	SI
20	Cox T.	Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity	Jossey Bass	Ricerca Manuale	2001		D	SI
21	Cox T. H., Blake S.	Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness	Academy of Management Executive	Ricerca Manuale	1991		DM	SI
22	Cummings J.N.	Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization	Management Science	Scopus	2004	Quantitativa	D	SI
23	Cuomo S., Mapelli A.	Diversity Management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia	Guerrini e Associati	Ricerca Manuale	2007		DM	SI
24	Cuomo S., Mapelli A.	Un'analisi estensiva sul costo di gestione della maternità nelle imprese italiane	Guerrini e Associati	Ricerca Manuale	2009		D	NO
25	Cuomo S., Raffaglio M.	Essere leader al femminile. Costruire nuovi modi di fare impresa	Egea	Ricerca Manuale	2017		D	NO

#	AUTORI	TITOLO CONTRIBUTO	FONTE	MOTRIC	ANNO	TIPO RICERCA	Focus su Diversity o DM	Presenza categorie Diversity
26	De Vita L.	The diversity management approach: new implications for gender policies in Italy	Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal	Scopus	2010		DM	SI
27	De Vita L.	Il Diversity Management in Europa e in Italia. L'esperienza delle Carte della Diversità	Franco Angeli	Ricerca Manuale	2011		DM	SI
28	Dezsó C. L., Ross D. G.	Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation	Strategic Management Journal	Scopus	2012	Quantitativa	D	NO
29	Duysters G. et al.	Do firms learn to manage alliance portfolio diversity? The Diversity-Performance Relationship and the Moderating Effects of Experience and Capability	European Management Review	Scopus	2012	Quantitativa	D	NO
30	Erhardt N. L. et al.	Board of Direction Diversity and Firm Financial Performance	Corporate Governance	Ricerca Manuale	2003		D	
31	European Commission.	Practical Guide to launch and implement a Diversity Charter	Publications Office of the European Union.	Ricerca Manuale	2015		D	NO

#	AUTORI	TITOLO CONTRIBUTO	FONTE	MOTRIC	ANNO	TIPO RICERCA	Focus su Diversity o DM	Presenza categorie Diversity
32	Findler L. et al.	The Challenge of Workforce Management in a Global Society: Modeling the Relationship Between Diversity, Inclusion, Organizational Culture, and Employee Well-Being, Job Satisfaction and Organizational Commitment	Administration in Social Work	Scopus	2007	Quantitativa	D	SI
33	Flood L. R., Romm N.R.A.	Diversity management: triple loop	Wiley.	Ricerca Manuale	1996		DM	SI
34	Foster Curtis E., Dreachslin J. L.	Diversity Management Interventions and Organizational Performance: A Synthesis of Current Literature	Human Resource Development Review	Scopus	2008		D	SI
35	Fredriksson R. Et al.	The multinational corporation as a multilingual organization: The notion of a common corporate language	Corporate Communications: An International Journal	Scopus	2006		D	
36	Gherardi S., Murgia A.	What makes a "good manager"? Positioning gender and management in students' narratives	Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal	Scopus	2014	Qualitativa	D	NO

#	AUTORI	TITOLO CONTRIBUTO	FONTE	MOTRIC	ANNO	TIPO RICERCA	Focus su Diversity o DM	Presenza categorie Diversity
37	Glastra F. et al.	Broadening the Scope of Diversity Management. Strategic Implications in the Case of the Netherlands	Relations Industrielles-Industrial Relations	Scopus	2000	Review, Stato dell'arte del DM in Olanda	DM	SI
38	Gordini N., Rancati E.	Gender diversity in the Italian boardroom and firm financial performance	Management Research Review	Web of science	2017	Quantitativa	D	SI
39	Groschl S.	Diversity in workplace. Multi - disciplinary and international perspective	Gower Publishing	Ricerca Manuale	2011		D	SI
40	Harrison D. A., Klein K. J.	What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations	Academy of Management Review	Ricerca Manuale	2007	Quantitativa	D	SI
41	Hertel G.	Facilitating age diversity in organizations - part I: challenging popular misbeliefs	Journal of Managerial Psychology	Scopus	2013		D	NO
42	Hoever I. J. et al.	Fostering Team Creativity: Perspective Taking as Key to Unlocking Diversity's Potential	Journal of Applied Psychology	Scopus	2012	Quantitativa	D	SI
43	Homan A. C. et al.	Facing Differences with an Open Mind: Openness to Experience, Salience of Intragroup Differences, and Performance of Diverse Work Groups	Academy of Management Journal	Scopus	2008	Quantitativa	D	SI

#	AUTORI	TITOLO CONTRIBUTO	FONTE	MOTRIC	ANNO	TIPO RICERCA	Focus su Diversity o DM	Presenza categorie Diversity
44	Homan A. C. et al.	Bridging Faultlines by Valuing Diversity: Diversity Beliefs, Information Elaboration, and Performance in Diverse Work Groups	Journal of Applied Psychology	Scopus	2007	Quantitativa	D	SI
45	Howarth C., Andreouli E.	"Nobody Wants to Be an Outsider": From Diversity Management to Diversity Engagement	Political Psychology	Scopus	2016	Qualitativa	D	SI
46	Hunter B. et al.	What Does It Mean to Be Globally Competent?	Journal of Studies in International Education	Scopus	2006			NO
47	Ivancevich J. M., Gilbert J. A.	Diversity Management Time for A New Approach	Public Personnel Management	Scopus	2000		DM	SI
48	Jabbour C. J. C. et al.	Diversity management: Challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations	Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal	Scopus	2011	Qualitativa	DM	NO
49	Jonsen K. Et al.	Diversity and its not so diverse literature: An international perspective	International Journal of Cross Cultural Management	Scopus	2011		DM	NO

#	AUTORI	TITOLO CONTRIBUTO	FONTE	MOTRIC	ANNO	TIPO RICERCA	Focus su Diversity o DM	Presenza categorie Diversity
50	Joshi A., Roh H.	The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review	Academy of Management Journal	Web of science	2009	Meta-analisi	D	SI
51	Kalev A., et al.	Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies	American Sociological Review	Scopus	2006	Studio longitudinale	DM	SI
52	Kamp A., Hagedorn-Rasmussen P.	Diversity Management in a Danish Context: Towards a Multicultural or Segregated Working Life?	Economic and Industrial Democracy	Web of science	2004	Mixed Method	DM	NO
53	Katila S., Meriläinen S.	Self-reflexivity as the practice of empathy	Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal	Scopus	2013		D	SI
54	Kearney E., Gebert D.	Managing Diversity and Enhancing Team Outcomes: The Promise of Transformational Leadership	Journal of Applied Psychology	Scopus	2009	Quantitativa	D	SI
55	Kearney E. Et al.	When and How Diversity Benefits Teams: The Importance of Team Members ' Need for Cognition	Academy of Management Journal		2009	Quantitativa	D	SI

#	AUTORI	TITOLO CONTRIBUTO	FONTE	MOTRIC	ANNO	TIPO RICERCA	Focus su Diversity o DM	Presenza categorie Diversity
56	Keil M. et al. (a cura di).	Manuale di Formazione sul Diversity Management	Commissione Europea	Ricerca Manuale	2007		DM	
57	Knight D. et al.	Top Management Team Diversity, Group Process, and Strategic Consensus	Strategic Management Journal	Scopus	1999	Quantitativa	D	SI
58	Konrad A.M et al.	Handbook of workplace diversity	SAGE	Ricerca Manuale	2006		D	SI
59	Kreitz, P.	Best Practices for Managing Organizational Diversity	Journal of Academic Librarianship	Scopus	2008			
60	Kulik C. T.	Working below and above the line: The research-practice gap in diversity management	Human Resource Management Journal	Scopus	2014		DM	NO
61	Kunze F. et al.	Age diversity, age discrimination climate and performance consequences-a cross organizational study	Journal of Organizational Behavior	Web of science	2011	Quantitativa	D	SI
62	Lau D. C., Murnighan J. K.	Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups	Academy of Management Review	Ricerca Manuale	1998		D	SI

#	AUTORI	TITOLO CONTRIBUTO	FONTE	MOTRIC	ANNO	TIPO RICERCA	Focus su Diversity o DM	Presenza categorie Diversity
63	Lazazzara A., Bombelli M. C.	HRM practices for an ageing Italian workforce: the role of training	Journal of European Industrial Training	Scopus	2011		D	SI
64	Martins L. L., Milliken F. J.	Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups	Academy of Management Review	Scopus	1996		D	SI
65	Mor Barak M. et al.	Organizational and Personal Dimensions in Diversity Climate: Ethnic and Gender Differences in Employee Perceptions	Journal of Applied Behavioral Science	Scopus	1998	Quantitativa	D	SI
66	Mor Barak M. E.	The inclusive Workplace: An Ecosystems Approach to Diversity Management	The Social Worker	Scopus	2000		D	SI
67	Mor Barak M. E.	Managing diversity: Toward a globally inclusive work place (2nd ed.)	SAGE	Ricerca Manuale	2011		DM	SI
68	Mor Barak M. E.	Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion?	Human Service Organizations Management	Scopus	2015		D	SI
69	Ng E. S. W., Burke R. J.	Person-organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference?	International Journal of Human Resource Management	Scopus	2005	Quantitativa	D	SI

#	AUTORI	TITOLO CONTRIBUTO	FONTE	MOT RIC	ANNO	TIPO RICERCA	Focus su Diversity o DM	Presenza categorie Diversity
70	Ollapally A., Bhatnagar J.	The Holistic Approach to Diversity Management: HR Implications	Indian Journal of Industrial Relations	Manuale	2009		DM	SI
71	Olsen J. E., Martins L. L.	Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research	Journal of Organizational Behavior	Scopus	2012		DM	NO
72	Padua D.	Sociologia del Diversity Management. Il valore delle differenze culturali	Morlacchi Editore	Ricerca Manuale	2007		DM	SI
73	Parry E., McCarty J.	The Palgrave Book of Age Diversity and Word	Palgrave	Ricerca Manuale	2017		D	SI
74	Paolillo A. et al.	Psychometric properties of the Italian adaptation of the Mor Barak et al. diversity climate scale	Quality and Quantity	Scopus	2017		D	SI
75	Pelled L. H. et al.	Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance	Administrative Science Quarterly	Scopus	1999	Quantitativa	D	SI
76	Pieterse A. N. et al.	Cultural Diversity and Team Performance: The Role of Team Member Goal Orientation	Academy of Management Journal	Scopus	2013	Quantitativa	D	NO

#	AUTORI	TITOLO CONTRIBUTO	FONTE	MOTRIC	ANNO	TIPO RICERCA	Focus su Diversity o DM	Presenza categorie Diversity
77	Pindek S. et al.	A quantitative and qualitative review of what meta-analyses have contributed to our understanding of human resource management	Human Resource Management Review	Scopus	2017	Mixed Method		
78	Poggio B.	L'attenzione alle differenze di genere nella sociologia economica, del lavoro e dell'organizzazione in Sotto la lente del Genere. La Sociologia Italiana si racconta	Franco Angeli	Ricerca Manuale	2014		D	NO
79	Purnell L. D	The Purnell Model for Cultural Competence	Journal of Transcultural Nursing	Scopus	2002		D	
80	Ravazzani S.	Understanding approaches to managing diversity in the workplace: An empirical investigation in Italy	Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal	Scopus	2016	Mixed Method	DM	SI
81	Richard O. C. et al.	Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions	Academy of Management Journal	Scopus	2004	Quantitativa	D	SI
82	Roberson L., Kulik C. T.	Stereotype Threat at Work	Academy of Management Perspectives	Scopus	2007		DM	SI

#	AUTORI	TITOLO CONTRIBUTO	FONTE	MOTRIC	ANNO	TIPO RICERCA	Focus su Diversity o DM	Presenza categorie Diversity
83	Scott K. A. et al.	The Diverse Organization: Finding Gold at the End of the Rainbow	Human Resource Management	Scopus	2011		D	SI
84	Schneid M. et al.	Age diversity and team outcomes: a quantitative review	Journal of Managerial Psychology	Scopus	2016	Quantitativa	D	NO
85	Sheldon P. et al. (edited by)	China's Changing Workplace. Dynamism, diversity and disparity	Routledge	Ricerca Manuale	2011		D	SI
86	Shen J. et al.	Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework	The International Journal of Human Resource Management	Web of science	2009		DM	SI
87	Shen J. et al.	Effects of human resource diversity management on organizational citizen behaviour in the Chinese context	International Journal of Human Resource Management	Web of science	2010	Quantitativa	DM	NO
88	Shore, L. M. et al.	Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research	Journal of Management	Scopus	2011		D	NO
89	Smith N. et al.	Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms	International Journal of Productivity and Performance Management	Scopus	2006	Quantitativa	D	NO

#	AUTORI	TITOLO CONTRIBUTO	FONTE	MOTRIC	ANNO	TIPO RICERCA	Focus su Diversity o DM	Presenza categorie Diversity
90	Simons T. et al.	Making Use of Difference: Diversity, Debate, and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams	Academy of Management Journal	Scopus	1999	Quantitativa	D	SI
91	Thomas D. A.	Diversity as Strategy	Harvard Business Review	Scopus	2004		D	SI
92	Thomas R. R.	From affirmative action to affirming diversity	Harvard Business Review	Scopus	1990		DM	SI
93	Thomas R. R.	World Class Diversity Management. A Strategic Approach	Berrett-Koehler Publishers, Inc.	Ricerca Manuale	2010		DM	
94	Tung R. L.	The Cross-Cultural Research Imperative: The Need to Balance Cross-National and Intra-National Diversity	Journal of International Business Studies	Scopus	2008		D	NO
95	Tymowski J.	The Employment Equality Directive European Implementation Assessment	European Parliamentary Research Service	Ricerca Manuale	2016		D	NO
96	Van Der Vegt G. S. et al.	Location-Level Links between Diversity and Innovative Climate Depend on National Power Distance	Academy of Management Journal	Scopus	2005	Quantitativa	D	SI

#	AUTORI	TITOLO CONTRIBUTO	FONTE	MOTRIC	ANNO	TIPO RICERCA	Focus su Diversity o DM	Presenza categorie Diversity
97	Van Knippenberg D. et al.	Diversity faultiness, shared objectives, and top management team performance	Human Relations		2010	Quantitativa	D	SI
98	Van Knippenberg D. et al.	Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda	Journal of Applied Psychology	Scopus	2004	Quantitativa	D	SI
99	Van Knippenberg D., Schippers M. C.	Work Group Diversity	Annual Review of Psychology	Ricerca Manuale	2007	Review della letteratura anni 1997-2005	D	SI
100	Verkuyten M., Brug P.	Multiculturalism and group status: The role of ethnic identification, group essentialism and protestant ethic	European Journal of Social Psychology	Scopus	2004	Quantitativa	D	SI
101	Wegge J. et al.	Age and Gender Diversity as Determinants of Performance and Health in a Public Organization: The Role of Task Complexity and Group Size	Journal of Applied Psychology	Scopus	2008	Quantitativa	D	SI

#	AUTORI	TITOLO CONTRIBUTO	FONTE	MOTRIC	ANNO	TIPO RICERCA	Focus su Diversity o DM	Presenza categorie Diversity
102	Yang Y., Konrad A. M.	Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory	Group & Organization Management	Scopus	2011		DM	SI
103	Zanoni P., Janssens M.	Deconstructing Difference: The Rhetoric of Human Resource Managers' Diversity Discourses	Organization Studies	Scopus	2003	Qualitativa	D	SI
104	Zanoni P., Janssens M.	Minority Employees Engaging with (Diversity) Management: An Analysis of Control, Agency, and Micro-Emancipation	Journal of Management Studies	Ricerca Manuale	2007	Qualitativa	DM	SI

5.1.1 Il Diversity Management: definizioni e caratteristiche

Una delle prime domande di ricerca della *Systematic Literature Review* (SLR) è stata formulata per comprendere come la letteratura definisce il DM e le sue caratteristiche generali. Trovare una sintesi tra le numerose proposte di definizione del DM risulta complesso (Harrison, Klein, 2016), poiché il DM risente delle plurime influenze dettate da discipline scientifiche differenti e dai numerosi studi e ricerche che storicamente si sono succeduti.

Nel materiale selezionato l'autore maggiormente citato risulta essere *Taylor Cox*. Lo studioso ha iniziato ad analizzare il DM fin dagli anni '90 e lo definisce come «la comprensione degli effetti della diversità per l'implementazione dei comportamenti, delle pratiche e delle politiche che rispondono ad essa in modo efficace» (Cox, 2001, p. 4). In letteratura le definizioni di DM sono comunque molteplici. Tra gli autori di rilievo ad esempio, *Roosevelt Thomas Jr* (1990), afferma che il DM è rendere possibile che anche una forza lavoro eterogenea possa raggiungere gli stessi risultati di una forza lavoro omogenea senza che la diversità venga contenuta, ma piuttosto venga valorizzata affinché ogni persona raggiunga la soglia massima del suo potenziale. Inoltre, *Yang Yang* e *Alison Konrad* (2011), definiscono il DM come la gestione efficace della diversità attraverso lo sviluppo di pratiche formalizzate da parte delle organizzazioni. Secondo *Glastra, Meerman e Schedler* (2000) invece, il DM si occupa di promuovere le differenze in sostegno delle performance organizzative ed economiche. Per *Jonsen, Maznevski e Schneider* (2011), il DM promuove l'incremento della diversità e delle relazioni di lavoro produttive attraverso una serie di azioni manageriali.

Nella sua analisi generale la letteratura tende a focalizzare l'attenzione «sull'enfasi del valore delle differenze fra le persone nelle organizzazioni» (Kamp, Hagedorn-Rasmussen, 2004 p. 525), tanto che l'elemento caratterizzante non diviene la descrizione del DM, quanto piuttosto l'interpretazione dettagliata della *Diversity* e di tutti i suoi elementi di peculiarità. L'analisi della letteratura evidenzia quindi la prevalenza di un approccio orientato a definire tale elemento per comprendere quali conseguenze esso possa avere per i singoli, i gruppi e il contesto

aziendale. Pertanto per analizzare il DM bisogna rilevare il significato che la letteratura scientifica di riferimento attribuisce al concetto di *Diversity*.

5.1.2 La dimensione della Diversity nella letteratura: definizioni e oggetti di studio

La presente SLR pone in rilievo come il dato prevalente sia l'attenzione posta a definire la diversità attraverso elementi specifici e determinati che risultano essere l'esito di un processo di categorizzazione. La *diversità* quindi è studiata ed interpretata in modo prevalente a partire dalle sue categorizzazioni. La descrizione e l'attribuzione delle categorie è presente in 71 contributi su 104 selezionati per la SLR trasversalmente alla tipologia di contributo; tale dato risulta particolarmente significativo poiché le categorie risultano piuttosto omogenee tra ambiti disciplinari e tipologie di studi e ricerche differenti.

La categorizzazione principale è quella che descrive la diversità secondo aree che vengono classificate come *immutabili* o *osservabili* e che si riferiscono all'età, il genere, l'etnia e le aree classificate come *mutabili* e *non osservabili* che invece si riferiscono alla formazione professionale (titoli di studio), alla religione, alle opportunità lavorative e di crescita all'interno dell'azienda, alla retribuzione (Van Knippenberg, Schippers, 2007; Milliken, Martins, 1996; Joshi, Roh, 2009; Richard, Barnett, Dwyer et al., 2004; Simons, Hope Pelled, Smith 1999; Shen et al. 2009; Shen, D'Netto, Tang, 2010; Klein, Harrison, 2016). Le categorie classificate come immutabili vengono anche definite *narrow – category* o *relations - oriented* mentre le categorie mutabili sono definite *broad – category* o *tasked – oriented* (Mor Barak, 2011; Joshi Aparna, Roh, Hyuntak, 2009; Black, Wiliam, 1998; Jonsen, Maznevski, Schneider, 2011). Le due categorie non sono considerate del tutto indipendenti infatti la letteratura evidenzia che le dimensioni che le caratterizzano possono spesso essere connesse e, assieme, creare un ulteriore criterio di attribuzione della dimensione di diversità. Riguardo tale aspetto nell'analisi del materiale preso in esame, si rileva con frequenza la presenza del termine *group faultline* per spiegare come la diretta connessione di due macrocategorie di diversità possa portare alla formazione di sottogruppi, la cui accezione di diversità è caratterizzata dalla presenza di aspetti di più categorie. Tale termine è stato coniato

dagli studiosi *Dora Lau e Murnighan Ketih* (1998) che definiscono il *group faultline* come «ipotetiche linee di divisione che separano un gruppo in sottogruppi basandosi su più caratteristiche» (p.328). Il termine in italiano è di difficile traduzione, se non utilizzando l'espressione letterale che attribuisce al termine *faultline* il significato di *faglia*¹³, in un'accezione riconducibile alla geologia. In effetti gli autori esplicitano che nel coniare il termine si sono espressamente riferiti al significato attribuito dalla geologia: «le faglie sono fratture nella crosta terrestre. Senza forze esterne, possono rimanere dormienti e senza poter essere osservate dalla superficie» (Lau, Murnighan, 1998, p. 328). *Group faultline* diviene così non solo un esito ma anche un criterio attraverso cui i gruppi possono dividersi in relazione agli elementi di diversità (Van Knippenberg, Schippers, 2007; Homan et al., 2008; Van Knippenberg et al., 2010).

L'analisi del materiale raccolto per la SLR rende quindi evidente che gli studi e le ricerche sul DM sono strettamente interconnessi a quelli sul *Diversity Research* e *Workplace Diversity Research*. L'aspetto di maggiore interesse è posto sulla *Diversity* che risente di approcci e interpretazioni con criteri di categorizzazione molto simili sia tra discipline scientifiche, sia tra contesti nazionali differenti ove le ricerche sono state svolte. Seppur in misura minore si è comunque rilevata la presenza di un approccio differente all'interpretazione della *Diversity* rispetto alla descrizione mediante l'uso delle categorie. Alcuni autori propongono di prendere in analisi un approccio basato non esclusivamente su una categorizzazione precisa e dettagliata, quanto piuttosto su uno o più criteri che consentano di includere le variabili considerate valide e pertinenti in tutti contesti lavorativi. Secondo alcuni autori la dimensione culturale di carattere nazionale che influenza i luoghi di lavoro, le normative, la storia economica, non possono non intervenire sulla conseguente rielaborazione della *Diversity*. Il significato quindi di *Diversity* non può essere applicato senza una ridefinizione che tenga conto anche del contesto specifico a cui si riferisce (Jonsen, Maznevski, Schneider, 2011). *Michàelle Mor Barak* (2015) afferma infatti che «la difficoltà di trovare una definizione universale per la diversità che può essere pertinente in diversi contesti

¹³ <http://www.wordreference.com/enit/faultline>. 12 gennaio 2017

culturali, è definire la diversità non nominando le categorie specifiche ma identificando il processo e le conseguenze che porta la diversità» (p. 84). In tale prospettiva quindi il focus si sposta dal processo di categorizzazione a priori al processo di declinazione della diversità secondo il contesto in cui si opera. Se come suggerisce *Mor Barak* si pone l'attenzione sull'analisi del processo in letteratura alcuni autori si riferiscono alla *Diversity* come «ogni differenza tra individui su ogni attributo che può condurre alla percezione che una persona è differente da sé stessa» (Van Knippenberg, Schippers 2007, p.517) o «la varietà di individui e gruppi con cui le organizzazioni lavorative si confrontano nel mercato del lavoro» (Glastra, Meerman, Schedler, 2000, p. 699). La stessa *Mor Barak* la definisce come ciò che porta alla costituzione dei gruppi sulla base di ciò che diverge da quello che il gruppo valuta come principale o più importante (Mor Barak, 2015). Inoltre rispetto a tale approccio la letteratura offre alcune prospettive più specifiche che si originano dalle teorie della *Social Categorization Perspective* e *l'Information/Decision Making Perspective*. La prima afferma che «le differenze tra i componenti di un gruppo di lavoro possono generare la classificazione tra *ingroup* e *outgroup*» (Van Knippenberg, Schippers 2007, p. 517) e questo tende a provocare esiti negativi nelle dinamiche dei gruppi e nei processi poiché si generano pregiudizi e stereotipi (Aparna, Hyuntak 2009; Joshi, Roh 2009; Bogaert, Vloeberghs, 2005). La diversità è un criterio che può provocare inoltre nei gruppi di lavoro la costituzione dei 'gruppi maggioritari' e 'gruppi minoritari'. *Taylor Cox* (1993) definisce il gruppo minoritario quello che, oltre ad essere numericamente meno rappresentato, ha o ha avuto meno vantaggi in termini di potere e risorse economiche. La *Information/Decision Making Perspective* invece sottolinea l'accezione positiva della diversità, poiché può essere in grado di «introdurre differenze nei saperi, nelle pratiche e nelle prospettive che possono aiutare i gruppi a raggiungere degli obiettivi di alta qualità» » (Van Knippenberg, Schippers 2007, p. 517).

L'analisi della letteratura evidenzia quindi che, se si assume l'approccio basato sulla categorizzazione, i criteri di distribuzione delle differenze possono essere dati da una delle categorie specifiche sopra esposte. Se invece si analizza la diversità

che non contempla un processo di categorizzazione, dalla letteratura emerge che essa tende quindi a creare un processo di distribuzione delle differenze tra le persone rispetto a un attributo comune (Harrison, Klein, 2007). Nel materiale selezionato per la SLR l'approccio alla diversità basato sulle categorizzazioni risulta comunque essere predominante e sostenuto da un numero maggiore di studi empirici rispetto all'approccio che si focalizza sull'attenzione al macro-significato di diversità.

5.1.3 Campi disciplinari, metodologie e risultati ricorrenti nelle ricerche

Come esposto all'inizio del presente capitolo il DM è oggetto di analisi e ricerche all'interno di molti ambiti disciplinari. Tra i più importanti si rilevano la psicologia e la sociologia delle organizzazioni, i *management studies* e gli studi che riguardano l'organizzazione aziendale. Nella letteratura internazionale le ricerche in ambito pedagogico ed educativo risultano invece essere scarse. Nel panorama nazionale italiano sono da segnalare le ricerche e gli studi sul DM di *Giuditta Alessandrini* che si inseriscono in un quadro epistemologico di carattere esclusivamente educativo.

Riguardo gli oggetti di ricerca uno dei più frequenti nelle analisi e nelle ricerche sul DM risulta essere la *performance*, come esito correlato alla diversità che riguarda i singoli ma soprattutto i gruppi (Richard et al., 2004; Homan et al., 2008; Pieterse, Van Knippenberg, Van Dierendonck, 2013; Foster Curtis, Dreachslin, 2008; Kunze, Boehm, Bruch, 2011; Joshi, Roh, 2009; Shen et al., 2009). Elaborare una sintesi in merito ai maggiori esiti di ricerca riguardo tale aspetto risulta complesso poiché spesso si evidenziano effetti contraddittori seppur tutti sostenuti da rigorosi studi empirici (Harrison, Klein, 2007). Secondo una metanalisi svolta da *Foster, Curtis e Dreachslin* (2008) che ha avuto come oggetto la letteratura sul DM negli anni 2000-2005, la disomogeneità dei risultati è dovuta alla scarsa rigidità nella metodologia di ricerca. Un'altra metanalisi molto dettagliata, svolta da *Joshi e Roh* (2009) evidenzia dei risultati che nella loro generalità appaiono ancora scarsamente lineari sia rispetto alla dimensione degli esiti delle performance, sia riguardo

l'incidenza positiva o negativa della diversità sulle stesse. Negli stessi anni anche *Van Knippenberg e Schippers* (2007) hanno condotto una *review* della letteratura scientifica degli anni 1997-2005. In accordo con le metanalisi sopra esposte anche questi autori rilevano che non risulta chiaro come la diversità, intesa nelle sue maggiori categorizzazioni, influenzi le performance dei gruppi di lavoro. Tutti gli autori di questi studi sembrano concordi nel suggerire che le future piste di ricerca si concentrino maggiormente sulla metodologia e in modo particolare *Van Knippenberg e Schippers* suggeriscono di concettualizzare la diversità come «la combinazione di differenti dimensioni di differenziazione [...] con effetti non lineari» (p. 534) allo scopo di interpretare la diversità con un approccio maggiormente sistemico.

Oltre la dimensione della performance la letteratura pone in evidenza che la relazione tra diversità ed esiti generali nei luoghi di lavoro risulta complessa e influenzata da numerose variabili (Yang, Konrad, 2011). In generale le ricerche sul DM tendono in modo prevalente a focalizzarsi sulle cause dell'ineguaglianza sui posti di lavoro (Kalev, Dobbin, Kelly, 2006) e sugli effetti che la diversità provoca sui gruppi e sulle organizzazioni. Le ricerche sugli effetti delle pratiche e politiche sul DM sono invece meno studiate producendo così scarsa chiarezza sull'implicazione dei rimedi (Kalev, Dobbin, Kelly, 2006). Si rileva quindi un gap di studi e ricerche sulle pratiche del DM (Kulik, 2014) che se colmato consentirebbe di agire con maggiore efficacia sulle soluzioni rispetto alle criticità (Kalev, Dobbin, Kelly, 2006).

Tra i vari ambiti disciplinari le metodologie di ricerca utilizzate risultano in prevalenza di carattere quantitativo. Nel materiale selezionato per la presente SLR su 49 contributi in cui l'oggetto dello studio è una ricerca empirica, 32 ricerche sono di tipo quantitativo. Le ricerche di carattere qualitativo, seppur meno frequenti, appaiono essere maggiormente utilizzate per comprendere se il DM possa avere un'efficacia sostanziale nelle organizzazioni (Yang, Konrad, 2011). I differenti campi disciplinari che si occupano di diversità e DM rendono complessa la sintesi sugli strumenti di raccolta dei dati maggiormente utilizzati, seppur gli strumenti

maggiormente ricorrenti risultino essere il questionario e le scale di valutazioni per le ricerche di tipo quantitativo e le interviste per le ricerche di carattere qualitativo.

5.1.4 La predominanza della letteratura scientifica statunitense

Lo svolgimento della SLR e l'analisi del materiale hanno posto in evidenza la predominanza della letteratura scientifica statunitense. Per esemplificare tale dato è importante segnalare uno studio condotto da *Jonsen, Maznevski e Schneider* del 2011 intitolato '*Diversity and its not so diverse literature: An international perspective*' che ha come oggetto una *literature review* finalizzata, per una sua parte, a comprendere l'influenza della predominanza della letteratura statunitense negli studi sulla diversità; tale studio ha fatto emergere l'incongruenza di una letteratura che sembra essere caratterizzata da un livello piuttosto basso di ricerche effettuate all'esterno degli Stati Uniti sia in termini di contesti di ricerca sia in termini di provenienza accademica degli studiosi. Secondo gli autori quindi la letteratura e le teorie di riferimento sulla diversità che ne sono derivate «sono state assunte come universali anche se sono caratterizzate dal modo di vivere del nord America in termini di significati e pratiche culturali» (p.1200). Il contesto però, sia in termini di luogo di lavoro che in termini sociali, influisce sulla declinazione e interpretazione pratica del DM (Kamp, Hagedorn, Rasmussen, 2004). Questo rende evidente un altro gap nelle ricerche che richiede la necessità di non interpretare i contesti lavorativi esclusivamente in chiave transculturale; la letteratura necessita quindi di maggiori esperienze locali e nazionali per comprendere quali elementi possano ritenersi universali e quali invece necessitano di essere valutati secondi i contesti in cui si opera e di conseguenza come essi influiscono sulle differenti forme del DM (Bogaert, Vloeberghs, 2005).

5.1.5 Il Diversity Management in Italia

In Italia, specialmente in ambito aziendale, il dibattito rispetto alla gestione delle diversità sta iniziando a prendere in considerazione l'approccio del DM (De Vita, 2010), anche se si evidenzia ancora un gap negli studi e nelle ricerche (Ravazzani, 2016), soprattutto in relazione alla produzione scientifica. Ciò che

caratterizza la realtà italiana è che il DM ha storicamente come tema di studio principale la differenza di genere (Cuomo, Mapelli, 2007). Il materiale raccolto per la SLR che ha come oggetto di studio la realtà del DM italiano risulta caratterizzarsi in prevalenza per la presenza di ricerche specifiche sulla differenza di genere e gli aspetti di criticità che si generano da essa nell'ambiente lavorativo (Bombelli, 2000; Mapelli, Cuomo 2009; Gherardi, Murgia, Poggio, 2011; De Vita, 2010; Poggio, 2014; Cuomo, Raffaglio, 2017; Gordini, Rancati, 2017). Nell'analisi generale si rilevano inoltre diversi studi di caso e analisi maggiormente teoretiche (Alessandrini, 2010; Padua, 2007; Cuomo, Mapelli, 2007).

La peculiarità delle ricerche che hanno come oggetto il contesto aziendale italiano, è che la maggior parte di esse utilizzano un approccio qualitativo o *mixed – method* (Cuomo, Mapelli, 2007; Lazazzara, Bombelli, 2011; De Vita, 2010; Ravazzani, 2016; Gherardi, Murgia, 2014) con un'incidenza nettamente superiore rispetto alla tipologia di metodi che caratterizzano la letteratura internazionale in cui invece prevalgono gli approcci di ricerca di tipo quantitativo.

5.1.6 Considerazioni generali sui risultati della Systematic Literature Review

La presente *Systemtic Literature Review* ha messo in evidenza che il Diversity Management è strettamente correlato agli studi e ricerche sulla Diversità nel luogo di lavoro. Il focus è posto sul comprendere come l'elemento di diversità influisca prevalentemente sulla *performance* con una particolare attenzione allo studio delle cause e dei relativi esiti.

Il DM assume come origine della sua pratica un approccio in cui sembra prevalere, secondo la prospettiva della pedagogia interculturale, il modello multiculturale inteso come «lo studio sulle differenze [...] in cui tutte le informazioni raccolte contribuiscono a individuare le disuguaglianze tra i vari gruppi» (Portera, 2013, p. 25); la diversità in tal senso viene riconosciuta con pari dignità di esistere (Santerini, 2003). Il modello multiculturale è uno degli approcci maggiormente noti e applicati nella pratica (Portera, 2013) e questo sembra emergere anche quando si analizza il DM. Un ulteriore elemento che porta a rilevare le connessioni tra il DM e l'approccio multiculturale è la modalità attraverso la

quale la diversità viene interpretata. L'analisi della letteratura evidenzia infatti che nel DM l'interpretazione della diversità avviene in senso rigido e fisso e, seppur con ampie e numerose declinazioni, viene elaborata in modo tendenzialmente statico. La presenza di stati fissi e immutabili è una caratteristica propria del modello multiculturale (Fiorucci, 2010). Il DM mette in evidenza un modello multiculturale di tipo strutturale che, come definito da *Martyn Barrett* (2013), tende a concentrarsi sull'uguaglianza e la riduzione degli svantaggi di tipo sociale. Come emerso nel secondo capitolo se si valutano le cause e il periodo storico in cui gli studi sulla diversità e il DM si sono originati, il modello multiculturale appare come la naturale conseguenza di attuazione anche nei contesti lavorativi. Pur considerando che il modello multiculturale abbia rappresentato una meta importante per il rispetto delle diversità, è possibile affermare che esso porta con sé diversi aspetti di criticità; tale modello infatti rischia di far interpretare in modo prevalente la persona per i suoi elementi di distinzione e diversità, invece che per il suo essere prima di tutto individuo (Barrett, 2013). La diversità può essere invece interpretata in senso dinamico e mutevole in una dimensione di continua evoluzione, con un approccio che consenta di superare le connotazioni statiche (Santerini, 2017), trascendendo la limitazione data da questa unica visione (Fantini, 1995).

Nell'analisi degli approcci al DM e alla diversità si è affrontato in modo particolare quello proposto da *Michàlle Mor Barak* che propone di oltrepassare il processo di categorizzazione delle diversità applicabili in ogni contesto e per ciascuna persona, promuovendo invece una prospettiva che si avvicini maggiormente alle caratteristiche e specificità del singolo lavoratore e dell'ambiente in cui opera. Il paradigma pedagogico interculturale si avvicina a tale prospettiva e nella pratica del DM può trovare un nuovo e ulteriore campo di analisi. L'approccio interculturale consente di «superare la staticità e può essere inteso come possibilità di dialogo e confronto, senza la costrizione per le persone di rinunciare a priori a parti significative della propria identità culturale» (Portera, 2006, p.75). Il modello interculturale tende così ad oltrepassare la semplice convivenza e il rispetto promuovendo anche la dimensione del confronto (Catarci, 2016). Tale prospettiva consentirebbe inoltre di accogliere le sollecitazioni poste da

alcuni autori come, *Shen et al., Van Knippenberg, Schippers, Yang e Konrad (2009)* secondo cui la diversità necessita di essere analizzata in una prospettiva maggiormente multidimensionale. In tal senso le ricerche che studiano la diversità all'interno del paradigma interculturale risultano scarse e questo rappresenta un ulteriore gap nella letteratura.

Il DM per sua natura promuove una ricaduta pratica che mira ad aumentare la capacità delle organizzazioni nella gestione della diversità nella forza lavoro, affinché tutti possano raggiungere il loro massimo potenziale (Cox, 1993). Dalla presente SLR si rileva che le ricerche si concentrano in modo particolare sulle cause e gli esiti che la diversità ha nei luoghi di lavoro, ponendo meno attenzione sull'analisi degli aspetti pratici di gestione. In accordo quindi con *Kalev, Dobbin, Kelly (2006)* la letteratura evidenzia che l'attenzione si focalizza sulle cause ma poco sugli aspetti pratici e di cura.

La letteratura inoltre pone scarsa attenzione alla dimensione delle competenze necessarie a rendere efficace la pratica del DM. Questo rileva un gap che si connette alla necessità di «costruire un set di competenze orientate ai nuovi problemi posti in essere dagli scenari della diversità nei contesti organizzativi» (Alessandrini, 2010, p. 36).

5.2 Il Diversity Management nella pratica dei testimoni privilegiati

In questa parte verranno esposti i risultati relativi all'analisi della pratica del DM. La sezione è suddivisa in paragrafi secondo gli oggetti principali dei risultati emersi.

5.2.1 La definizione di DM secondo l'esperienza dei manager

La prima domanda dell'intervista prevista per tutti i testimoni privilegiati è stata la seguente: *“in base alla tua esperienza come definiresti il DM?”*

Tale domanda ha fornito gli elementi fondamentali per comprendere come il DM viene interpretato nelle sue caratteristiche generali. I dati fanno emergere una prevalenza di risposte in cui il DM viene interpretato come un'azione di gestione della diversità e in cui tali diversità vengono nominate mediante l'uso di categorie. Nelle aziende prevalgono le seguenti definizioni:

“Avere un livello manageriale diversificato in termini di età, razze, culture, provenienze, sesso”. (INT01/4)

“Diversity management, [...] come posso definirlo io, è la capacità e la necessità di saper gestire dei Team, composti da persone giustamente con diverse diversità, quindi non solo relativamente al discorso di sesso, di età, di provenienza, di estrazione anche sociale, insomma ci sono tutte una serie diversità che entrano in gioco. Nel Management, quindi nella capacità di gestire questi team, chiaramente, l'elemento basilare è il riconoscimento dell'unicità di ogni persona, che poi è un insieme. Si può clusterizzare per diversità, ma poi è un insieme di diversità”. (INT07/4)

“Si è sempre un po' inteso come la possibilità e l'opportunità di generare valore dall'utilizzo di approcci diversi alla gestione dei problemi, all'integrazione di persone che provengono da un'esperienza diversa, di età diverse, di culture diverse, orientamenti diversi e quindi, comunque, avere un approccio che nella gestione, come dire, includa generando delle opportunità, approcci differenti che originano da esperienze diverse, da caratteristiche diverse”. (INT11/4)

“È l'analisi delle... se vogliamo delle differenze che ci possono essere all'interno di un'azienda, quali l'età, le differenze di genere, o diversamente abili e quant'altro, che possono essere in un contesto aziendale rivalutate e magari essere un punto, diciamo, di forza per l'azienda”. (INT22/10)

“Penso che sia la gestione [...], delle diversità in azienda. Diversità che possono, penso, manifestarsi sia a livello di culturalità, quindi cultura, provenienza, origine, ma anche formazione, penso, istruzione, disponibilità quindi penso che abbracci tutta una serie di...che gestisca come inserire le persone all'interno dell'azienda nei diversi ruoli e come venire incontro alle eventuali difficoltà”. (INT28/4)

Si riportano anche le definizioni degli HR manager che esprimono con maggiori dettagli la loro definizione di DM.

HR MANAGER: *“Un diversity management fatto bene è appunto una pratica che cerca di andare a mantenere viva la consapevolezza di tutti gli aspetti di diversità, quanti più possibile aspetti di diversità che sono presenti nel fatto stesso di avere una forza lavoro fatta appunto da più di due persone, e nel gestirli. In pratica il diversity manager si pone l'obiettivo di dare quanto più possibile alle persone diverse un'esperienza di vita nell'organizzazione positiva. Quindi andando a migliorare le competenze, su questa materia, dunque migliorare la consapevolezza di tutti e anche introducendo in alcuni casi azioni “positive” per rendere più gradevole e più costruttiva l'esperienza di chi essendo una minoranza potrebbe altrimenti avere un'esperienza meno positiva”. (INT06/6)*

HR MANAGER: *“Il diversity management per me è riuscire a valorizzare tutti quei gruppi di dipendenti, di persone, la cui diversità, quindi il cui valore aggiunto, non riesce ad emergere all'interno dell'azienda. Potrebbero essere persone che hanno un know how o delle esperienze, un credo, un background differente rispetto alla cultura media aziendale, che rischiano di rimanere in secondo piano e l'obiettivo, invece, è valorizzare quel qualcosa di differente per permettere loro di emergere e per capire se possiamo fare le cose in maniera diversa, meglio, rispetto a come la stiamo facendo adesso”. (INT20/2)*

Nell'analisi dei dati generali le categorie che vengono maggiormente utilizzate sono il genere, l'origine etnica e la cittadinanza, che spesso viene nominata con l'utilizzo della parola 'razza', l'età e gli orientamenti sessuali. Nel definire il DM l'attenzione è posta su una gestione che mira a valorizzare la diversità. Oltre al focus sull'interpretazione della diversità, come si evince dalle parole dei testimoni privilegiati, la gestione è interpretata in termini di 'valorizzazione'. Nelle

caratteristiche generali le definizioni proposte dai manager appaiono in linea con le peculiarità generali emerse dagli esiti della *Systematic Literature Review* in cui il DM è prevalentemente definito come gestione efficace delle diversità e in cui quest'ultima è prevalentemente interpretata mediante un processo di categorizzazione.

I numerosi episodi, esempi ed elementi specifici che i manager hanno riportato durante l'intervista mostrano una narrazione prevalentemente focalizzata sull'individuazione delle categorie di diversità sopra esposte. È per tale motivo che nel prosieguo dell'analisi si partirà dall'espone le categorie individuate dai manager come maggiormente peculiari nelle loro esperienze.

5.2.2 L'età e i gap generazionali: l'aspetto di maggiore rilevanza e attualità

Il tema dell'età, inteso sia nella sua dimensione anagrafica sia in termini di gap generazionali, è risultato l'aspetto di diversità maggiormente citato e affrontato soprattutto in termini critici. Per avere un parametro di riferimento si segnala che per il tema dell'*age* sono state rilevate in totale 208 unità di testo, mentre per il tema del gender che risulta il secondo maggiormente discusso e tematizzato, le unità di testo selezionate sono state in totale 108. La pregnanza dell'attualità dell'*age* nella pratica dei manager e delle aziende sembra essere in linea con quello che in letteratura viene definito come uno degli aspetti maggiormente critici nel DM, soprattutto in relazione all'invecchiamento (Parry, McCarty, 2017).

Nell'analisi del racconto dell'esperienza dei manager si rilevano 4 macro-categorie tematiche che rappresentano il fulcro, espresso in termini prevalentemente critici, della loro attività di gestione della diversità. Le macro-categorie sono: *i profili junior, la motivazione al prosieguo lavorativo per i profili senior, i gap generazionali connessi alle skills informatiche, la carenza di strumenti e competenze per gestire l'area di diversità relativa all'age.*

5.2.2.1 I profili Junior

Delle quattro macro-categorie questa appare come l'elemento di gestione maggiormente critico. I manager tendono a descrivere i giovani lavoratori, spesso neolaureati, considerando soprattutto le loro criticità e in misura inferiore i punti di forza che portano all'interno dei team in cui operano. Gli aspetti critici più evidenti sono due: la *necessità di maternage* e la *scarsa umiltà o capacità di fare sacrifici*.

La *necessità di maternage* è descritta da diversi manager come il bisogno di assistere i lavoratori più giovani del proprio team per accompagnarli a comprendere le regole aziendali di base, e ad adattare o modificare il loro atteggiamento e comportamento in relazione al contesto in cui operano o ai valori e all'identità aziendale. Di seguito come i manager esprimono tali aspetti:

“Io sono ancora quella che deve dire: basta il cellulare lo mettete nel cassetto, perché se no ci distraiamo. Non possiamo stare, mentre lavoriamo e rispondiamo al telefono o facciamo delle e-mail importanti, intanto fare whatsapp. [...] Dopo cinque-sei anni di lavoro una persona dovrebbe aver capito”. (INT14/54)

“Questi ragazzi che non sanno come è fatto il mondo o non hanno idea che in un'azienda si deve timbrare, non si può andare vestiti in un certo modo, si devono avere delle regole”. (INT14/138)

“Io ho capito una cosa, che queste persone giovani, non riconoscono l'autorità”. (INT16/36)

“I junior secondo me non... per la mia modesta impressione non sono particolarmente iperadattabili”. (INT04/48)

“Il mondo del lavoro bisogna fare capire a queste persone, guidarle però, perché giustamente entrano in azienda con grandissime aspirazioni e grandissima voglia di fare ed è un bene, però poi vanno un po' ridimensionati o, quanto meno, bisogna fargli capire, proprio nella pratica, che cosa vuol dire entrare in un'organizzazione, che cosa vuol dire inserirsi in un team, che cosa vuol dire lavorare con le persone e che cosa vuol dire il fatto che essere collaborativi e disposti a fare un po' di tutto”. (INT13/50)

La *scarsa umiltà e capacità di fare sacrifici* connessa soprattutto agli sviluppi di carriera rapidi, è descritta dai manager riferendosi in modo particolare

all'atteggiamento dei loro lavoratori junior valutato come scarsamente disponibile a fare sforzi e sacrifici e in alcuni situazioni eccessivamente pretenzioso rispetto all'età e all'esperienza.

“Questi ragazzi invece, hanno questa sorta di... sfacciataggine...? di venire da te a dire: Ok, ma qual è il mio ruolo? Perché sto facendo questo? Come si svilupperà, fammi capire... Che è lecito. Ok? Però vedo proprio una sorta di sicurezza, che gli deriva... All'inizio pensavo che gli derivasse dal fatto che, ok, vengono dall'università, si aspettano tutti quanti, vogliono fare gli amministratori delegati, no? Benché, col fatto che anch'io venissi dall'università, quindi, non era neanche quello, però... Poi ho capito che non era così. Io ho persone anche diplomate, che hanno questo atteggiamento. Quindi, questa autoconsapevolezza, a volte anche esasperata, che risulta anche sfacciataggine, in alcuni frangenti, e, barra, arroganza”. (INT16/28)

“Questi super laureati di 25 anni che sanno tutto ma non sanno niente”. (INT17/8)

“In molti casi non c'è l'umiltà. (INT18/26). Specialmente se sono neo laureati Poi ci sono i bocconiani... che sono una roba tremenda, perché questi sono persone che pensano che escono e nel giro di due anni nelle aziende sono già dirigenti con la Porsche aziendale ecc., questi qua francamente, questa categoria così... non vanno tanto bene, anche perché io gli farei fare il thè per tutto il pomeriggio, a 19 anni il pomeriggio facevo il thè per 14 persone, nel primo ufficio dove lavoravo”. (INT18/28)

“Ti chiedono quello che devono fare e poi non lo fanno, perché loro son meglio. E allora non mi chiedere”. (INT30/140)

Le parole dei testimoni privilegiati consentono di far emergere anche il vissuto emotivo del manager nel momento in cui parlano di questi aspetti. I vissuti emotivi prevalenti rilevati anche in sede di intervista sono riconducibili alla rabbia e all'incomprensione che nel contesto generale delineano un approccio emotivo di tipo negativo.

Rispetto alla gestione i manager, anche se stimolati, non descrivono le loro strategie per ridurre gli aspetti di criticità rilevati. La tendenza è accettare l'atteggiamento piuttosto che gestirlo o modificarlo, per poi valutarlo in senso negativo. Solo alcuni hanno espresso chiaramente la pratica di management e vista l'eccezionalità del dato si riporta l'esperienza del *manager 17* che spiega in

dettaglio la sua modalità di intervento per ridurre il rischio che si attivino gli atteggiamenti sopra descritti.

“Quando vengono da noi solitamente quella è la prima esperienza tra virgolette seria in una grossa azienda e io gli faccio un bel discorso, nel senso... un po' mi presento. “Guarda, io sono entrato come stagista, quindi ho sempre avuto l'atteggiamento molto umile perché tu dalle persone che lavorano già lì tu hai tutto da imparare, quindi poniti in maniera... sii umile e cerca di imparare il più possibile, cerca sempre di essere rispettoso nei confronti di quelli più anziani di te perché hanno soltanto da insegnarti”. E cerco un attimo di instradarli. [...] gli faccio capire che comunque sono qui per lavorare ma soprattutto per imparare perché l'esperienza è quella dello stage... e quindi devono mettersi lì e imparare da quelli più anziani di loro. [...] ho sempre fatto attenzione che i junior arrivassero con un giusto atteggiamento. (INT17/12) Gli dico: 'guarda, oggi tu sei skillatissimo, bravissimo, quello che vuoi ma il lavoro non lo sai fare, quindi mettiti...poniti in maniera umile nei confronti dei senior perché ti insegneranno a lavorare”. (INT17/16)

In relazione alla sua esperienza personale, ma anche di gestione di diversi profili junior, il *manager 17* utilizza una strategia orientata alla prevenzione e a fornire al lavoratore una prospettiva e una linea di azione da seguire. In tale esperienza la gestione degli aspetti negativi dei lavoratori più giovani appare così rientrare all'interno di un'amministrazione ordinaria di un aspetto di criticità. Tale prospettiva è interessante perché può rappresentare un esempio di azione pratica positiva per gestire gli aspetti critici sopra esposti.

In generale il quadro che emerge rispetto ai profili junior appare critico poiché sembra descrivere una generazione di giovani lavoratori scarsamente preparata a sostenere le sfide e le richieste del mondo lavorativo attuale. Le ricerche e gli studi della cosiddetta 'generazione dei *millennials*' che comprende i nati tra il 1980 e il 1995 (Strauss, Howe, 1991) forniscono una conferma di tali aspetti promuovendo però una prospettiva di lettura del fenomeno di tipo sociologico secondo cui i cambiamenti sociali, politici e soprattutto economici hanno influito dal punto di vista culturale sulla dimensione identitaria generale di tale generazione. Emerge infatti una frattura di cambiamento con la generazione precedente. In modo particolari gli studi e le ricerche fanno emergere che i *millennials*:

- hanno maggiormente bisogno di feedback rapidi rispetto agli sviluppi di carriera e al bilanciamento vita-lavoro (Johnson, Johnson, 2010; Lancaster, Stillman 2002);
- hanno un senso di pretesa e aspettativa di ascesa di carriera piuttosto rapida che potrebbe spiegare perché avvertano un gap rispetto a ciò che poi in realtà il mercato possa offrire (Krahn, Galambos, 2014);
- rappresentano una generazione che rispetto alla precedente è molto più formata in senso di titoli di studi perché ha avuto più possibilità di accesso allo studio. Questo ha generato aspettative più elevate rispetto alle posizioni lavorative a cui hanno accesso; aspettative che sono state ridimensionate solo in parte dalle forti crisi economiche (Ng, Lyons, Schweitzer, 2017);
- in generale hanno un desiderio di aspettativa alta rispetto al bisogno di tempo libero, ricompense materiali e riconoscimento (Ng, Lyons, Schweitzer, 2017).

La prospettiva di analisi appena descritta può essere quindi connessa a una dimensione identitaria generazionale che influisce sulle interpretazioni e visioni personali rendendo critica la comprensione reciproca.

5.2.2.2 I profili senior e le criticità connesse alla decrescita della demotivazione

I profili senior sono intesi come i lavoratori che hanno un'età anagrafica elevata e che nonostante ciò non sono ancora nell'imminenza del pensionamento. Dal punto di vista generale nella letteratura il profilo senior è connesso all'età cronologica anche se non vi è un accordo rispetto alle fasce principali d'età la cui interpretazione muta in relazione al contesto, alle politiche sociali nazionali e agli aspetti culturali (Cleveland, Hanscome, 2017).

L'aspetto peculiare emerso nelle interviste riguardo tali profili è l'elemento critico che i manager evidenziano rispetto alla gestione della motivazione al lavoro e al conseguente mantenimento di performance elevate.

“È una persona che comunque ha perso interesse nel lavoro che sta facendo”. (INT25/36)

“Credo che effettivamente la motivazione potrebbe scemare con gli anni. [...] Se l'azienda non ti viene incontro, magari non hai gratificazioni o se negli anni non riconosce molto”. (INT17/36)

“Ci sono invece degli over cinquantenni che non sono in posizioni apicali e lì, secondo me, sarà un attendere una criticità per mantenerli motivati e performanti in base a quello che serve a noi, perché magari vedranno persone più junior salire, persone più giovani diventare loro responsabili e loro rimangono sempre là”. (INT20/52)

“La motivazione a volte, nelle figure che hanno un'età un po' più avanzata, può essere che vada in crisi, cioè che debbano essere intraprese delle iniziative per sostenere la motivazione al lavoro di queste persone”. (INT11/30)

“Questo qui è un grosso problema, cioè il fatto che l'età pensionabile si sta procrastinando”. (INT05/14)

Come si rileva dalle parole dei manager un ulteriore aspetto peculiare riguarda lo sviluppo della problematica in futuro poiché, con le nuove normative sui pensionamenti, potrebbe acutizzarsi entro pochi anni. Inoltre la criticità sugli aspetti motivazionali è connessa ai profili di dipendenti che ricoprono dei ruoli gerarchici bassi o che svolgono la medesima mansione da numerosi anni senza ipotesi di progressione di carriera. Tra le 3 aziende la *numero 1* è quella che evidenzia maggiori criticità sui profili senior perché è anche quella che ha l'età anagrafica media più elevata. In tale azienda si pone il problema anche dal punto di vista sanitario, poiché come spiega di seguito il medico referente dell'azienda, l'incremento dell'età porta con sé anche una pluralità di conseguenze psico-fisiche.

“Considerato che più vai avanti negli anni più facile che ti ammali di alcune patologie croniche, no? che sia il diabete, l'ipertensione o qualcosa di questo tipo. È chiaro che più vai avanti più ti ammali, più difficile è riuscire a mantenere il posto di lavoro e riuscire a mantenere l'idoneità a fare una serie di attività che possono essere quella di guidare la macchina tutto il giorno [...], o quello di fare la turnazione notturna, [...]. Per cui ci sono un sacco di problemi di implicazione dal punto di vista fisico”. (INT04/28)

Come per le criticità emerse nella gestione dei profili junior, anche rispetto alla motivazione dei profili senior prevale un approccio che individua il problema e le difficoltà correlate piuttosto che occuparsene direttamente. In tale aspetto però la peculiarità è rappresentata dall'atteggiamento dei manager volto ad attribuire una co-responsabilità di gestione all'azienda individuando la necessità di azioni specifiche. In sostanza il manager riconosce che la portata del problema richieda un intervento che non dipenda esclusivamente dalla propria gestione. Le considerazioni di uno dei referenti HR intervistato esprimono chiaramente questo vissuto.

“Bisogna interrogarsi su come fare a far lavorare ancora queste persone, trovando interesse, che è lo scopo d HR, mantenendoli in salute o comunque consentendo di lavorare a persone anche che stanno invecchiando, perché queste sono le prime persone che dovranno lavorare fino a una certa età”. (INT04/18)

Le peculiarità critiche che emergono sulla motivazione dei lavoratori più anziani appaiono essere l'esemplificazione pratica di ciò che afferma la teoria sociologica del *Disengagement Theory* che spiega come, con l'avanzare dell'età, vi sia un progressivo ritiro delle persone in termini di ingaggio e coinvolgimento nei propri contesti di riferimento a partire da quello lavorativo. Tale teoria risulta interessante perché sottolinea che vi è un mutuo ritiro, ovvero anche il contesto di riferimento riduce il coinvolgimento nei confronti della persona in avanzamento d'età (Cumming, Henry, 1961). La teoria inoltre sottolinea che la riduzione del coinvolgimento con l'aumento dell'età è un aspetto inevitabile per ciascun individuo. In complementarietà l'*Activity Theory* propone delle soluzioni in risposta a quanto elaborato dalla *Disengagement Theory*, poiché afferma che quando vi è un coinvolgimento maggiore nei contesti di riferimento si incrementa l'ingaggio della singola persona che produrrà così in maniera maggiore poiché aumenta di conseguenza il grado di soddisfazione (Cleveland, Hanscome, 2017, p. 25).

5.2.2.3 I gap generazionali connessi alle skills informatiche

Rispetto ai gap generazionali emergono pochi aspetti di criticità che tendono a configurarsi all'interno delle differenze di competenze tecniche informatiche;

competenze che i profili junior sembrano possedere a discapito dei colleghi più senior. È importante sottolineare che tale elemento è fortemente presente in modo particolare nell'azienda 3 che si occupa di erogare servizi di *helpdesk* informatico. Il *core business* dell'azienda che dipende in modo prevalente dal *know how* informatico potrebbe quindi influenzare l'emersione di questa specifica criticità. Il manager spiegano in dettaglio il loro pensiero rispetto al tema.

“Un tasto dolente secondo me. Specialmente nella nostra realtà aziendale. Perché penso che essendo una compagnia comunque che fa informatica, cioè ci occupiamo principalmente di quello, tutti gli altri temi sono abbastanza... secondo me normali. Cioè, inseriti nella dinamica normale. Quello che probabilmente è più problematico è la differenza di età. Perché? Perché l'informatica si aggiorna di continuo. Quindi la differenza di età non è solo di anzianità o di rispetto a quello che dici, ma c'è anche la componente tecnica [...] Perché magari una persona più anziana è più anziana perché sa gestire le cose. È vero, non ha magari... non è più aggiornato sugli ultimi sistemi operativi o come utilizzare programmi e software recenti”. (INT21/92)

“La difficoltà su una persona di questo tipo può essere, noi lavoriamo in un ambiente informatico che cambia e si muove quindi, a livello di informatica può avere un limite, nel senso, può non essere più abbastanza elastico da poter apprendere le cose che gli servono no? O non essere sufficientemente elastico per muoversi con dinamismo fra le diverse situazioni che qua cambiano in un attimo”. (INT28/66)

“La tecnologia, che ormai è dappertutto, e sta aumentando sempre di più, per chi la vive a passo col tempo è naturale, per chi se l'è vista di colpo, perché effettivamente in pochi anni è cambiato molto rispetto a chi lavorava da 30 anni in azienda, è stato qualcosa che le ha rese un po' ... Capitava che mi dicessero: no, io non ce la faccio, io vado in pensione, io non sono in grado, non riesco ... un po' di sconforto”. (INT12/26)

5.2.2.4 La carenza di strumenti e competenze per gestire l'age diversity

Come anticipato, di tutti gli aspetti di diversità trattati durante le interviste, l'*age* è risultato il tema maggiormente problematico. La problematicità non è relativa alla presenza di elementi, episodi o situazioni complesse che i manager riportano, quanto piuttosto al management che appare impreparato nella gestione del tema e delle conseguenze che ciò provoca nei gruppi di lavoro. Come si è reso evidente dalle citazioni sopra esposte e dalle narrazioni all'interno delle interviste,

la tendenza dei manager è quella di individuare il problema, le cause e le conseguenze che comporta senza affiancare a tale processo un reale tentativo di gestione; inoltre, come si è visto, tali problematiche vengono interpretate soprattutto in termini di co-responsabilità con HR e l'azienda. Un dato che conferma tale analisi è rappresentato dalla scarsità di narrazioni di episodi ed esempi specifici di gestione anche laddove nell'intervista vi sia stata una forte sollecitazione al racconto mirata alla ricerca degli elementi di gestione.

Vista l'importanza che l'analisi sugli strumenti di gestione può avere per la pratica manageriale, si è cercato di supportarla con il maggior numero di dati possibili presenti all'interno delle interviste.

Nell'analisi si è cercato di focalizzare l'attenzione su tutti gli elementi che esprimono non solo la descrizione delle aree critiche ma anche le ipotesi di gestione. Tra gli elementi di connessione il dato maggiormente emblematico è il numero di unità di testo presenti all'interno dell'unità di analisi denominata '*proposte per la gestione della diversità*' dove sono state raccolte tutte le narrazioni, per la maggior parte spontanee, relative a suggerimenti o idee per la gestione della diversità. Le proposte afferiscono a molti temi e non solo riguardanti categorie di diversità specifiche, ma il dato relativo all'*age* è il più alto, poiché su 37 unità di testo raccolte ben 15 sono relative alle proposte specifiche per la gestione dell'*age*. Nessun'altra categoria o macro-tema risulta avere un numero di unità così alto.

Per elaborare le caratteristiche generali di gestione della tematica dell'*age* si sono individuate le caratteristiche di approccio e gestione che appaiono trasversali alle tre aziende. Per chiarezza espositiva e per esemplificare l'essenza delle caratteristiche si riporta il seguente schema riassuntivo che consente di mettere in evidenza gli schemi di approccio, i vissuti emotivi e alcune delle principali proposte condivise dai manager.

Area critica	Evidenze della gestione del manager	Vissuto emotivo prevalente	Proposte di risoluzione
Profili junior	<ul style="list-style-type: none"> - Individuazione problema-cause-conseguenze - Scarsa o minima gestione volta alla risoluzione 	<p>Rabbia</p> <p>Incomprensione</p>	<p><i>“Bisognerebbe, in qualche modo, favorire questo mix diverso, se nasce il progetto sulla iper tecnologia, allora c’è il team di persone coinvolte per il loro ruolo: chi prendiamo per aiutarci in questo progetto? Uno giovane, perché c’è la tecnologia. Allora sì, e dall’altra parte magari anche uno saggio perché entrambi possono crescere e dare un contributo nel team”.</i> (INT12/34)</p> <p><i>“Il supporto dell’azienda può essere o trovare delle situazioni in cui si possa veramente dare spazio in termini di affiancamento ai junior, quindi un ruolo che permetta veramente di passare anche tutte quelle che sono le competenze, l’esperienza, ai colleghi che entrano, ai junior che entrano in azienda”.</i> (INT01/22)</p>
Promuovere la motivazione nei profili senior	<ul style="list-style-type: none"> - Individuazione problema-cause-conseguenze - Scarsa o minima gestione volta alla risoluzione - attribuzione di una corresponsabilità aziendale nella gestione 	Impotenza	<p><i>“Mentoring. Trainer, cioè degli anziani che possano fare training sulle persone più giovani”.</i> (INT04/32)</p> <p><i>“L’excellent workshop, excellence in action, una roba del genere, dove avevamo preso le persone che avevano sopra i cinquant’anni e conoscendo le loro caratteristiche top venivano coinvolti in progetti dove altri erano coinvolti e le loro capacità, diciamo, i loro skills più importanti venivano messi a disposizione dei team”.</i> (INT05/18)</p>

			<p>“Un mentor interno, che aiuta il team, che aiuta le persone specifiche a poter crescere. È un travaso di esperienza senz'altro fondamentale”. (INT05/28)</p> <p>“Job rotation. Le regole del gioco deve essere chiare per tutti: Incominciamo un programma di job rotation, prima di tutto non te lo devo imporre, io azienda al dipendente, ti devo dare le possibilità e ti spiego anche perché, qual è il valore aggiunto che avrebbe la tua professionalità. Le tue motivazioni, il tuo venire a lavoro con il sorriso se tu segui un'attività di job rotation”. (INT20/64)</p>
<p>Gap generazionali connessi alle skills tecnico-informatiche</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Individuazione problema-cause-conseguenze - Scarsa o minima gestione volta alla risoluzione - approccio deterministico secondo il quale non c'è possibilità di evoluzione 	<p>Scarsa fiducia nella possibilità di cambiamento</p> <p>Rassegnazione</p>	<p>“Quello di cui ha bisogno un senior è quello anche di essere aggiornato su quelle che sono le tecnologie, gli avanzamenti, gli strumenti di lavoro che cambiano”. (INT01/22)</p> <p>“Valuterei lo spostare la persona in un ambito dove il fattore di avere una certa età non impatta sul suo ruolo aziendale e sulla sua produttività”. (INT21/110)</p>

Tra le varie soluzioni suggerite la proposta dell'introduzione dell'attività del *mentoring* è citata da diversi manager. La figura del *mentor* è ricoperta da un senior che supporta i lavoratori più giovani divenendo consulente e supervisore (Cox, 1993). L'efficacia di tale figura è stata dimostrata da numerose ricerche soprattutto in ambito americano in cui si è rilevato che l'inserimento del *mentoring* consente di aumentare le performance e anche la qualità e quantità di nozioni a disposizione

dei junior. Inoltre l'attività di *mentoring* promuove un incremento nell'integrazione dei gruppi minoritari (Cox, 1993).

5.2.2.5 I potenziali punti di forza dell'age diversity

Seppur l'analisi dell'esperienza dei manager abbia fatto emergere numerosi aspetti di criticità relativi alla gestione, si ritiene importante individuare e analizzare i punti di forza che emergono dal vissuto dei testimoni privilegiati. I punti di forza anche se presenti in misura minore possono contribuire ad individuare delle possibili leve di gestione originate dalle risorse interne già presenti.

Area tematica	Narrazioni dei manager	Aspetti peculiari dei punti di forza
Profili junior	<p><i>“Essendo anche brillanti, penso, da un certo punto di vista di capacità, nell'acquisire subito queste capacità e nell'aiutarci con idee nuove, con visione diversa dalla realtà, visione completamente nuova”.</i> (INT05/76)</p> <p><i>“Tutti ragazzi che vedo che entrano, vengono subito tutti agganciati a dei progetti, dentro ai quali lavorano ma, all'interno dei quali vedo anche tanti contributi interessanti”.</i> (INT07/28)</p> <p><i>“Ci sono dei colleghi belli freschi, come dico io, con la mente bella fresca, che sono un altro bene preziosissimo perché hanno questa visione senza filtri, pulita, o magari completamente diversa da chi lavora da tanto nell'azienda piuttosto che ha già un'esperienza lavorativa lunga, per cui sono spesso dirompenti di consigli nel far cose nuove, quindi un altro bene preziosissimo. E poi sono molto avvezzi alla tecnologia”.</i> (INT12/34)</p> <p><i>“Siamo andati in trasferta, e vedevo questa persona, così elettrizzata, proprio elettrizzata, elettrizzata. Gli faccio: cosa c'è? Cosa c'è? No... L'azienda mi paga il biglietto del treno, dell'aereo, il taxi e l'albergo! Certo, stiamo andando in trasferta... mi paga a per andare in un'altra città! Era una prospettiva... la trasferta, capito? Si vedevano giovani manager, che salgono</i></p>	<p>1. Portatori di idee nuove e know how capaci di promuovere nuovi sguardi.</p> <p>2. Entusiasmo e forte motivazione.</p> <p>3. Voglia di imparare e fare nuove esperienze.</p> <p>4. Skills tecnologiche.</p>

	<p><i>sull'aereo, sul treno...galvanizzati al massimo, no? E quindi ho detto, mi piacerebbe tenere sempre questo entusiasmo". (INT16/38)</i></p> <p><i>"Per il ragazzino la cosa positiva è che ha entusiasmo, quindi vuole fare esperienza, vuole imparare le cose, chiede e non ha paura di chiedere, quindi cerca non solo il consiglio, cerca il confronto, cerca i punti di riferimento". (INT28/66)</i></p> <p><i>"È anche un po' portato alla tecnologia". (INT22/166)</i></p>	
Profili senior	<p><i>"È vero, non ha magari... non è più aggiornato sugli ultimi sistemi operativi o come utilizzare programmi e software recenti; ma nulla toglie che sa gestire delle cose che un giovane non sarebbe in grado di fare". (INT21/92)</i></p> <p><i>"Una maturazione su sé stessa, una maturazione anche nel rapporto con gli altri, una capacità di rispettare gli impegni, una capacità di capire l'importanza di un lavoro assegnato, di assegnarsi delle priorità, quindi questo è il valore principale". (INT28/66)</i></p>	<p>1. Esperienza da mettere a disposizione</p> <p>2. Maturità nella gestione degli obiettivi e delle relazioni</p>
Interscambio generazionale	<p><i>"Quindi non possono essere tutti super talent giovani in un team, perché di fatto è un po' ad altro rischio, da un certo punto di vista, ma avere comunque un mix adeguato, senz'altro questo porta a un grandissimo vantaggio". (INT05/18)</i></p> <p><i>"Importate per creare un giusto mix, per non correre il rischio, non è un rischio però secondo me si perde qualche opportunità, di avere giovani capaci molto bravi, ma dall'altra parte persone con tanta conoscenza e know-how che magari si sentono non dico emarginate, ma a fine carriera e che non è così". (INT12/26)</i></p> <p><i>"Ho visto delle persone senior che si rinnovano nel momento in cui sono avvicinate dal giovane e il giovane che può imparare dal senior, se c'è questa volontà e se il manager fa sì che ci sia apertura fra le persone". (INT08/58)</i></p>	<p>1. Competenze complementari</p> <p>2. Trasferimento di competenze ed esperienze</p> <p>3. Riattivazione e generazione della motivazione</p>

5.2.3 Il gender

Come emerso dalla letteratura il tema del gender è interpretato dai manager sia in termini di differenza tra uomo e donna che rispetto all'orientamento sessuale (Van Knippenberg, Schippers, 2007; Milliken, Martins, 1996; Joshi, Roh, 2009; Richard, Barnett, Dwyer et al., 2004; Simons, Hope Pelled, Smith 1999; Shen et al. 2009; Shen, D'Netto, Tang, 2010; Klein, Harrison, 2016). Nell'analisi dei dati l'elemento della differenza di genere prevale rispetto all'orientamento sessuale.

Prima di analizzare in profondità i macrotemi rilevanti è importante sottolineare che, a differenza della dimensione dell'*age*, nel *gender* l'omogeneità degli elementi trasversali alle tre aziende è decisamente inferiore. Si sono infatti rilevate le seguenti peculiarità:

- nell'*azienda 1* prevale il tema del raggiungimento delle pari opportunità di accesso alle posizioni lavorative, di sviluppo e crescita della carriera. In tale azienda è stata attuata una forte sensibilizzazione al tema e applicazione delle 'quote rosa' nei ruoli di base e intermedi. Questo ha generato un notevole incremento delle donne all'interno di tutti i gruppi di lavoro che poi ha portato al raggiungimento di una quota di presenza paritaria anche nelle linee gerarchiche dei manager. Dall'esperienza dei manager si rende quindi evidente come il lavoro avviato dalla direzione aziendale abbia influito sia nella composizione della popolazione aziendale, sia nella riduzione evidente della disparità di genere;
- l'*azienda 2* è quella in cui si rileva il dato di maggiore criticità relativo soprattutto al raggiungimento delle pari opportunità;
- l'*azienda 3* è quella in cui emergono scarse criticità relative alle pari opportunità. È invece presente una criticità in cui si evidenzia un mancato riconoscimento di leadership nei confronti delle manager donne connesso alla provenienza geografica di alcuni lavoratori. In tale azienda inoltre emerge che la dimensione del gender è connesso anche agli orientamenti sessuali.

La differenza di genere è interpretata dai manager in modo prioritario come raggiungimento delle pari opportunità, soprattutto in relazione ai ruoli apicali. Il raggiungimento delle pari opportunità è un processo che i manager intervistati considerano da sostenere, raggiungere e mantenere. Ciò che inoltre appare comune in tutte e tre le aziende è il ruolo svolto dalla cultura e dai valori aziendali e come essi contribuiscono all'evolvere delle pratiche e della cultura dei manager in merito.

Come evidenziato nella premessa le 3 aziende sembrano trovarsi in stadi differenti rispetto a tale processo. Pertanto per l'analisi dei dati su tale tema si è deciso di focalizzare l'attenzione sulle tre differenti esperienze per comprendere come si evolvono nella pratica. Si ritiene quindi importante suddividere le 3 esperienze equiparandole a tre differenti stadi evolutivi per il raggiungimento delle pari opportunità.

5.2.3.1 Fase primordiale: il caso dell'azienda 2

Il caso dell'*azienda 2* rappresenta uno stadio in cui il lavoro sulle pari opportunità di genere è ancora in fase primordiale. Un dato importante è che in tale multinazionale la delega al DM è stata affidata alla sede italiana solamente negli ultimi due anni e la scelta strategica è stata di focalizzare l'attenzione in modo prioritario e quasi esclusivo sulla dimensione della differenza di genere. Il contesto di partenza è così spiegato dalla responsabile alla comunicazione che è in possesso della delega al DM per l'Italia:

“diciamo che, l'inclusion diversity, per molti, per questa azienda, per la storia di questa azienda, del brokeraggio assicurativo, è: ma cos'è 'sta roba? Nel senso che, l'unica cosa che quando traduci la parola, inclusion diversity, dicono: ah, sì, i temi delle donne. Basta. Si parte dal balance, fare la conciliazione lavoro, ruolo della donna all'interno dell'azienda, con tutte le problematiche, presenza nel CDA a livelli esecutivi(INT15/16). Molto in questo settore merceologico, che è il brokeraggio assicurativo, la consulenza. Cioè, probabilmente, questa cosa fatta in un'azienda di moda sarebbe completamente diversa. Quando arrivi a dire: no, ma ci sono anche le problematiche di, di genere, quindi... scelte di tipo sessuale, eccetera, piuttosto che... fedi religiose, piuttosto che, quando dico LGBT, dicono: cos'è questo LGBT? Fino a arrivare ai transgender.....Tu capisci bene che in una azienda, che è di brokeraggio assicurativo, [...], sto parlando di settore (INT15/18) [...] con una storia di inclinazione totalmente maschilista, in cui - maschilista, proprio uso il termine con l'accezione che ha, in cui la presenza delle donne è minima, e soprattutto nei ruoli più... non in

ruoli apicali, soltanto ultimamente si sta aprendo a qualche donna dirigente. Quando abbiamo fatto l'ultima convention due anni fa, eravamo in tre, come quadri e... siamo proprio la preistoria di un discorso sull' inclusion diversity. [...] Qui partiamo proprio dall'ABC". (INT15/20)

Il contesto di partenza è quindi rappresentato da un quadro culturale e storico dell'azienda scarsamente sensibile alla tematica. Il dato interessante è che la richiesta della delega al DM nella sede italiana arriva dalla casa madre e non da una sollecitazione interna alla sede italiana. Rispetto quindi al ruolo dell'azienda e della cultura identitaria sembra che il tema dell'attenzione al genere non sia partito da un atto di riconoscimento e consapevolezza interno. Tale dato sembra inoltre confermato dal referente HR dell'azienda che spiega sia lo stato attuale, sia il suo pensiero riguardo l'obiettivo che su questo tema dovrebbe essere raggiunto.

"Si sta focalizzando semplicemente su tre tipologie di diversity: di genere, di orientamento sessuale e di etnia, questo a livello gruppo e anche in Italia mi sembra siano queste la prima sensibilizzazione, anche i vertici nel momento in cui parlano di diversity pensano subito al genere, numero di donne presenti nei vari centri (INT20/4). Di frequente si pensa a: "siamo attorno ad un tavolo e siamo tutti maschi, ci vorrebbe una donna". Si fa fatica a fare il passaggio conseguente e dire: "cosa vuol dire avere una donna a un tavolo?" Vuol dire avere un punto di vista diverso, un modo di gestire una problematica o anche un successo in maniera differente. Secondo me, fanno fatica a vederne l'aspetto positivo poi nel concreto, [...] : "sì, lo facciamo perché ci viene detto che è giusto, perché è giusto rispettare le varie diversity". A volte i vertici fanno fatica a fare il passaggio e dire: "questo che cosa comporta poi concretamente?" che poi riconduco ad un discorso che chiamo erroneamente di meritocrazia. Nel senso: è giusto che tu sia presente all'interno di una realtà, di un team, facciamo finta di un comitato esecutivo, perché grazie alla tua diversity puoi portare un valore aggiunto e non devi essere lì perché rappresenti una diversity, non sei una specie protetta, ma devi essere qualcuno che ha i titoli, ha la possibilità e merita di essere lì perché può cambiare quello che già c'è o può comunque integrarlo, migliorarlo". (INT20/6)

In tale azienda i manager hanno inoltre raccontato degli episodi in cui emergono gli aspetti di criticità rispetto al tema del genere e che in linea con quanto spiegato dalla responsabile mettono in evidenza le ricadute pratiche che si ripercuotono nella quotidianità aziendale.

“Manager sì, quelli che mettono nella fascia oltre cinquant'anni, che è un'altra diversity... le persone che mi vengono in mente sono più propense a fare la battuta a sfondo sessuale, sono più propense a... ma forse solo la battuta a sfondo sessuale, però il resto non credo ci siano altre grosse limitazioni, perché è facile fare battute sulla ragazza carina ed è facile fare battute sul ragazzo che ha atteggiamenti effeminati. Per loro è facile perché lo hanno sempre fatto, sono cresciuti in una società in cui era facile, era normale fare battute di questo tipo”. (INT20/20)

“Io ho una cosa che sarà vecchia come mentalità, retrograda, brutta, però molto spesso la maternità, che invece è la cosa più bella che possa esistere, non la guardo come tanti che dicono: 'e vabbé, nove mesi in maternità, allora prendo anche la paternità'. No, è una stupidata, la vedo come, magari, un periodo di problema nell'ambiente di lavoro dove sei, perché è un'assenza che ha una conseguenza temporale anche dopo il rientro, 'e il bambino così e le visite', quindi va a toccare l'operatività, va a toccare i possibili risultati e questa è una situazione che alcune volte... questa è l'unica cosa, ma non me la toglierà mai nessuno, da aperto, io ho il team con più maternità possibili. Ho il 54 per cento delle mie risorse in part time, sono ben contento quando tutte ogni mese portano qui i nanerottoli a farmeli vedere, il problema però è che io queste sostituzioni le devo far fare ad altri”. (INT19/18)

“A me rimane sempre il dubbio che la mia valutazione, questo l'ho detto a lui, l'avevo detto anche all'ufficio del personale perché poi avevo avuto dei problemi seri con lui, e all'ufficio del personale avevo detto: io non voglio più avere quel capo, io non voglio più essere valutata da quella persona, perché io non capisco se la valutazione di quella persona è perché sono femmina, perché ha delle aspettative, perché la sua testa è malata in quel senso ... O se lui sta valutando la mia professionalità”. (INT14/124)

Nell'azienda 2 sembra ancora carente una cultura aziendale in grado di promuovere una maggiore sensibilizzazione e azioni concrete volte a ridurre e prevenire disparità e discriminazioni. Le radici storiche dell'azienda possono rappresentare una chiave di lettura importante per comprendere le ragioni per le quali attualmente il sistema organizzativo vive in modo marcato la disparità di genere. Come ha spiegato la manager con delega al DM, l'azienda ha una storia di forte presenza maschile che ha dettato i riferimenti identitari durante il progredire degli anni. La marcata divisione di genere è stata storicamente presente creando così un sistema di riferimento culturale e identitario in cui i significati si basano su tale divisione (Alvesson, Due Billing, 2009). Il lavoro appena iniziato dalla responsabile con la delega al DM non può quindi produrre degli effetti immediati

in un'azienda di grandi dimensioni e con differenti sedi, ma necessita di tempo e politiche aziendali adeguate per promuovere dei cambiamenti e incidere su un eventuale cambio di culturale generale che sembra essere l'elemento di maggiore debolezza di tale azienda.

5.2.3.2 Best practice nella gestione della diversità di genere: il caso dell'azienda 1

L'*azienda 1* ha investito per anni in azioni e risorse volte a diffondere e rendere pratica la parità di genere. La peculiarità di tale azienda è di aver agito su due fronti: la divulgazione culturale e l'azione pratica. Sembra infatti che il mix e l'interconnessione di questi due elementi abbia consentito un'evoluzione capillare all'interno dell'azienda. Dall'analisi delle narrazioni si rende evidente che il tema della presenza delle donne e dell'accesso ai ruoli apicali abbia prodotto degli esiti positivi. Il pensiero dei manager in merito sembra piuttosto univoco.

“Anche perché sul gender diversity, qui c'è un'attenzione ancora molto... secondo me è più elevata... rispetto alle altre tematiche, di, di gender, come azienda abbiamo anche dei KPI molto... molto forti, molto importanti... nell'assicurazione del gender Balance, ai livelli manageriali dell'azienda. [...]. Ogni volta che, che abbiamo dei temi di vacancy, a livello di management team o in posizioni comunque manageriali... il tema del, del gender è sempre considerato, nel momento in cui si deve prendere una decisione sulla successione effettiva. Quindi, noi oggi siamo al... come... come oncologia, siamo al 31% di, di donne, in posizioni manageriali. Come Pharma, divisione Pharma, siamo al 40% di donne, in posizioni manageriali. L'obiettivo che ci stiamo dando, è quello del 50%. Quindi anche qua... è importante darsi degli obiettivi che siano misurabili”. (INT02/26)

“Per il gender diciamo che sicuramente è stato gestito molto tempo fa. Gestito, vuol dire dall'azienda. Vuol dire che l'azienda lo dichiara. Ok? Voglio fare delle iniziative per favorire diciamo... si è pensato di affrontare e di dare valore alle donne creando dei gruppi di lavoro. Creano anche... questo qui io non li ho seguiti perché era già oltre, questo in maniera trasparente, sicuramente ci sono state delle campagne di quote rosa. Per cui sicuramente lei vedrà che [...] il consiglio d'amministrazione, è formato da cinquanta per cento da donne. Ok? E così viene anche monitorato il numero di manager donne rispetto agli uomini. Manager di alto livello. E i risultati sono ottimi, cioè nel senso che ce ne sono tante. Così come se lei guarda dentro qua ci sono tantissime donne, anche perché secondo me son quelle che lavorano di più in generale”. (INT03/28)

“Forse adesso siamo quasi più donne che uomini, nel nostro board di società”. (INT05/104)

“Devo fare anche un po' un discorso al contrario. Nel mio caso specifico diversity inclusion, per assurdo nel senso buono, magari un po' di basso livello, del termine è troppo presente la presenza femminile. Mi spiego, ogni tanto mi chiedo, bisogna bilanciare anche in senso contrario, perché, uno, perché a probabilmente, le donne sono molto più brave nel mio lavoro e anche nel mio team. Poi tanto, per assurdo ci sta presentandola necessità opposta”. (INT10/44)

Le testimonianze rendono evidenza del cambiamento pratico rispetto ai numeri e al raggiungimento di un'equa distribuzione di genere. La strategia aziendale è rintracciabile nelle azioni di monitoraggio delle quote occupate da donne attuato sia in fase di selezione che di progressione di carriera (De Vita, 2011). Rispetto a tale tema si ritiene comunque importante esplorare gli atteggiamenti, i pensieri personali, i vissuti emotivi per analizzare la profondità del cambiamento soprattutto in termini identitari e culturali dell'organizzazione e di chi la compone. Mediante azioni specifiche, politiche aziendali, attenzione alla comunicazione nell'uso del linguaggio si possono infatti operare dei cambiamenti sull'identità aziendale interna (Alvesson, Due Billing, 2009).

“Se penso, non so, a una ventina di anni fa, quando entravo negli uffici, vedevo sempre per lo più uomini. Quindi comunque il tema delle differenze di genere sicuramente rimane oggi un tema discusso, anche se a livello, [...], credo non sia... anzi, credo sia sicuramente equilibrato e poco... cioè, non poco, molto sentito, ma con poche differenze”. (INT01/57)

“Le quote rosa stanno portando i loro frutti, perché sicuramente non c'è questo grande... al di là di alcune persone che possono far le battutine e dire “preferisco un uomo in questa.” cioè quelle vengono considerate eccezioni già adesso”. (INT03/64)

“Essendo questo un campo dove tutto sommato da lungo tempo si lavora per risultato e non per ore di lavoro o presenza fisica effettivamente questo ha portato, come dire, appunto alla mancanza totale di preferenze tipicamente appunto per l'uomo e quindi dopo tantissimi anni di questa situazione appunto nel momento in cui si guarda già con sospetto a una candidata in quanto donna perché non ci si preoccupa del fatto che possa avere carichi familiari che possano limitare le sue ore di presenza fisica. E lo stesso nelle decisioni di crescita e di promozioni non si fanno ragionamenti sul tempo fisico che una persona dedicherà o non dedicherà al lavoro ovviamente già si è già molto più aperti”. (INT06/36)

“Ad esempio io ho notato, che l’aspetto femminile di avvio, di un boarding è molto più facilitato. Una nuova collega donna che entra nel mio team, c’è una capacità diversa rispetto a un uomo, ad un ragazzo di mettersi in gioco”. (INT10/50)

5.2.3.3 Il caso dell’azienda 3: la diversità di genere connessa alla diversità di cittadinanza e gli orientamenti sessuali

L’azienda 3 interpreta principalmente la dimensione del gender come criticità rispetto al mancato riconoscimento della leadership femminile direttamente connessa alla diversità geografica. Diversi manager hanno infatti esposto esempi ed esperienze con lavoratori uomini provenienti in modo particolare dalle zone del Maghreb o dall’Africa Centrale che non riconoscono il ruolo da responsabile delle donne manager. Ecco come viene descritto questo elemento di criticità:

“Problemi invece che ci sono in un ambiente ricco di diversità, e a questo punto però in qualche maniera è legato anche alla cultura... ad esempio, personale del Maghreb, uomo, con dei capi donna. Non sempre è facile, ma questo vale comunque anche per gli italiani. Molto spesso, per la cultura latina, riconoscere alla donna un ruolo di responsabilità e di manager, perché in qualche maniera secondo me va a toccare delle... come dire, delle frustrazioni personali... e quindi alle volte ci troviamo in difficoltà, perché in questo caso l’uomo non riconosce il... la mansione della donna e più volte è capitato, ad esempio con [...], che gestisce l’ambito internazionale, che invece di andare a parlare con lei venissero a parlare da me”. (INT27/66)

“Ci sono stati casi di... purtroppo, oserei dire, di ‘me lo dice una donna, allora non ci credo, vado a chiedere a un uomo’.(INT31/46). Non così, cioè, non dichiarati, ma a mio modo di vedere palesemente... cioè, nei fatti erano palesi queste... questi casi sono avvenuti e a mio modo di vedere sono stati palesi”. (INT31/48)

“Io ho un esempio di un ragazzo che è... origine africana, che aveva difficoltà. (INT29/20). Che aveva difficoltà a prendere i consigli che gli potevamo dare, oppure... consigli, suggerimenti o qualche volta anche le cose che non andava bene da una donna. Come nel nostro gruppo, del quale facevo parte prima, tanti responsabili erano donne, per lui era un problema. (INT29/22). Nel senso, non aveva... non ha la nostra cultura, che la donna... vogliamo che la donna sia uguale all’uomo e mi sembra che adesso ci siamo quasi arrivati. Lui non aveva ancora questa concezione del...”

dell'uomo uguale alla donna o la donna uguale all'uomo. Dunque non accettava tanto che una donna gli dicesse che cosa doveva fare". (INT29/26)

"lo posso dire tranquillamente, ho avuto due-tre uomini... di soprattutto due, sud... no, un musulmano e uno del... Senegal, sì Senegal forse. Non accettavano... cioè, hanno fatto fatica prima ad accettare la mia di autorità, sono una donna". (INT32/48)

"Però magari non rispondo a te responsabile donna ma, piuttosto, vado dal mio responsabile uomo. Quindi, si percepisce. Non è... La persona non ti verrà mai a dire: "No. Tu sei donna, io non ti rispondo"; però comunque si intuisce. Perché poi se sei in un gruppo, dove comunque tu conosci tutti, perché come responsabile, anche come collega, ti conosci dopo un po'". (INT26/34)

La dinamica degli episodi descritta è simile nelle parole e nelle testimonianze dei diversi manager e su 14 di essi, almeno la metà riporta episodi e narrazioni che presentano la medesima criticità. Vista l'eloquenza del dato e vista l'opportunità offerta dall'azienda di svolgere la fase di co-validazione dei dati, si è restituito questo elemento di criticità con la richiesta di maggiore comprensione del fenomeno. Durante la fase di analisi dei dati è infatti emerso il dubbio riguardo alla possibilità che diversi manager raccontassero in realtà il medesimo episodio o comunque pochi episodi analoghi. La descrizione delle dinamiche molto simili non ha consentito di comprendere se il problema fosse enfatizzato dai manager o se in realtà gli episodi presentassero un'incidenza elevata. Durante i *focus group*, nella fase di *member checking*, i manager si sono confrontati e non hanno accolto l'ipotesi dei pochi episodi catalizzatori. È emerso infatti che gli episodi accaduti sono molteplici e sempre ascrivibili alla dicotomia 'origine geografica-responsabile donna'. Durante le interviste i manager sono apparsi altrettanto allineati nella gestione dei delicati episodi. È possibile rintracciare nelle descrizioni dettagliate che ne forniscono uno schema di gestione da cui emergono in modo particolare i valori e la cultura dell'azienda.

LA GESTIONE DELLA MANAGER DONNA: *"e lì sono andata... non posso dire a gamba tesa, però ha lasciato le cose molto chiaramente: se tu non accetti che io sia il tuo capo e trattarmi con lo stesso aspetto che tu trattavi..., perché eravamo nello stesso gruppo, già quando c'era il mio capo precedente a quello che io ho preso il posto... con lui non c'erano problemi, con me sì. Problemi nel senso: 'io ti dico di fare così', 'che ne sai tu. Non esiste'". (INT32/48)*

LA GESTIONE DEL MANAGER UOMO: *“e purtroppo appunto è successo, poi io sono molto diretto e quindi quando la domanda è stata posta a me, ho detto: ‘Ma non hai appena chiesto alla collega?’ ‘Eh sì, però volevo una conferma’. Faccio: ‘Ma perché?’ E a quel punto, col silenzio imbarazzante che ne è derivato, poi cioè, lì appunto ho detto ‘Sì, è come ti ha detto lei, non vedo perché abbiamo dovuto perdere ulteriore tempo. Perché magari io ero occupato, quindi stavo facendo altro, quindi poi è passato del tempo, adesso avevi questa cosa da gestire, potevi gestirla cinque minuti fa e invece hai dovuto aspettare a chiedere a me una cosa che ti era già stata detta’”*. (INT31/48). *È una cosa abbastanza recente, quindi diciamo che siamo in fase iniziale, bisogna ancora insistere. Però sì, io un miglioramento comincio a vederlo. È chiaro che non bisogna mollare un attimo su queste cose qua secondo me, perché sono... a mio modo di vedere sono... sono atteggiamenti fuori dal tempo, cioè, sono fuori dalla nostra epoca, ormai non si può più fare un ragionamento del genere. E quindi bisogna proprio estirparlo, a mio modo di vedere”*. (INT31/58)

LA GESTIONE DEL RESPONSABILE HR: *“e allora io andavo a prendere lei. Cioè, riportavo la situazione ricordandogli il contesto, che è la sua responsabile e tutto, no? E rifissavo un incontro avendo anche lei, in modo da rinforzare sempre questo ruolo. E su tante situazioni, in cui magari invece loro, nel senso che [...] o comunque gli altri manager donna mi chiedevano di supportarle in questa situazione, o nel risolvere la situazione, perché due uomini... Dicevo: ‘Guardate, se volete, noi continuiamo così. Però questo va a discapito del vostro ruolo, quindi secondo me dovete voi andare, poi, se la situazione non... ritenete che non sia gestita nella corretta... percepita, più che gestita, nella maniera corretta, vengo io a vostro supporto. Però voi dovete esserci, dovete essere prima voi. Altrimenti ogni volta hai, come dire, un cerchio che non è completo’. E questo però vale in generale comunque nella figura del manager. Però non è... non è facile e questo invece ci mette il nostro ambiente umano, riconoscere un manager donna. Secondo me non è ancora facile”*. (INT27/66)

Dalla fase di *member checking* è emerso che non vi fosse una modalità di gestione concordata rispetto a tale problema. I manager sono apparsi in realtà molto consapevoli dei valori e delle regole aziendali a cui riferirsi, ma non è emersa altrettanta consapevolezza rispetto al fatto che l'efficacia della gestione per la risoluzione del problema a lungo termine può essere raggiunta anche grazie a una modalità di gestione condivisa, univoca e in linea con i valori aziendali. Riguardo i valori si evidenzia un accordo, anche in fase di co-validazione, sull'attenzione a ridurre ed evitare qualunque forma di discriminazione. L'esperienza dell'*azienda 3* è interessante perché nella pratica dei manager la gestione della diversità riguardante il tema del genere sembra avere una linea uniforme di gestione con dei

valori saldi e condivisi. La dimensione dei valori riesce quindi ad intervenire per promuovere pratiche di gestione che mirano all'inclusione e alla riduzione degli episodi di discriminazione. Un dato importante in merito, che può influire su tali aspetti, può essere connesso all'età media dei manager dal momento che la metà dei manager appartengono alla categoria dei *millennials*. Dal punto di vista storico e sociologico rappresentano una generazione che ha vissuto un'esperienza di integrazione e riconoscimento maggiore, in particolare rispetto a questo tipo di diversità, e questo può influire in senso positivo nelle loro pratiche di gestione lavorative (Ng, Wiesner, 2007; Ng et al. 2014).

L'esempio di tale azienda rappresenta l'applicazione pratica di ciò che accade quando più aspetti di diversità contribuiscono a creare l'area problematica o di criticità. Nell'analisi dei dati della *Systematic Literature Review* si è visto infatti come tale fenomeno in letteratura venga denominato *group faultline* (Lau, Ketih, 1998; Homan, van Knippenberg, Van Kleef, De Dreu, 2007).

Nell'*azienda 3*, a differenza delle altre due, è emerso con un'incidenza rilevante l'interpretazione del gender connesso anche agli orientamenti sessuali. In tale situazione la particolarità è che non si evidenziano degli aspetti critici, quanto piuttosto delle pratiche di integrazione e inclusione non programmate ma probabilmente anche in tal caso derivanti dalla cultura e dai valori aziendali.

“Secondo me la diversità di genere e di preferenza sessuale non è tanto una diversità”.
(INT30/14)

“Però non... cioè, a me non cambia niente, come non cambia niente anche agli altri. Perché nel... nell'era in cui viviamo adesso, cioè... non si differenzia più come magari una volta. Magari venti anni fa tutti avremmo reagito in modo diverso. Però non c'è... cioè, non lo si fa pesare, come la persona non si sente oppressa o, come posso dire... trattata diversamente. Questo assolutamente no”. (INT26/68)

“Non credo che ci siano cose... cioè, mi sembra una cosa... siamo nella normalità, non vedo nessun elemento di grande eccellenza, né di grande problematica, quindi siamo nella media”.
(INT24/74)

“Personalmente non ho mai visto in azienda, seppur sia ovviamente saputo e accettato che c’è una forte componente... specialmente di recente c’è... un numero elevato comunque di persone dichiaratamente con orientamento sessuale omosessuale [...]. Non ho mai visto però che sia stato ufficialmente dichiarato. Però mi sembra normale. Nel senso che non è una cosa che c’è bisogno di mettere la bandierina e dire...”. (INT21/88). Tendenzialmente lo sai. Quindi sono persone che non l’hanno... non ho mai avuto a che fare con persone che lo hanno mai dichiarato; non lo hanno mai nascosto però”. (INT21/90)

5.2.4 La diversità di cittadinanza

La diversità geografica e di cittadinanza all’interno delle tre aziende è interpretata in modo prevalente come differenza tra nord e sud Italia nelle *aziende 1 e 2*, mentre nell’*azienda 3* tale differenza non è mai stata menzionata, poiché il dato prevalente è la convivenza multiculturale dettata dalla presenza di lavoratori provenienti da tutto il mondo. Il *core business* connesso all’*azienda 3* ha portato l’organizzazione, fin dalle sue origini, a creare un contesto multiculturale in cui persone con cittadinanze plurime convivono nello stesso ambiente lavorativo. Le *aziende 1 e 2* che in realtà sono delle multinazionali a differenza dell’*azienda 3*, non hanno la stessa condizione di convivenza di persone con differenti cittadinanze.

È importante chiarire in tale sede che i manager tendono ad utilizzare i termini ‘diversità culturale’ per riferirsi alla diversità di cittadinanza o etnica.

Di seguito si analizzano in dettaglio le due macro-categorie di descrizione principali che sono emerse.

5.2.4.1 La differenza tra nord e sud Italia

Come esposto nel precedente paragrafo per l’*azienda 1 e 2* il dato prevalente rispetto a questo macrotema è la narrazione di esperienze ed episodi che riguardano il nord e sud del paese. Quando è stato chiesto di raccontare un episodio relativamente all’area geografia di provenienza dei lavoratori la tendenza dei manager è stata di rispondere riferendosi al territorio nazionale.

In prevalenza tale categoria è stata utilizzata per descrivere aspetti che definiscono una o più persone senza evidenziare degli elementi di criticità particolarmente rilevanti come si evince dalle narrazioni dei manager.

“Fermo restando che qui ci sono differenze tra nord e sud”. (INT03/10)

“Per persone di provenienza da diverse aree geografiche, io non riesco neanche a immaginare che ci possa essere una diversità, sinceramente. Ci sono tanti colleghi che vengono da aree non lombarde, diciamo così, per cui li senti perché magari hanno un accento differente così, però... non mi sembra che ci sia mai stato nessun problema”. (INT04/66)

“Noi abbiamo informatori su tutto il territorio nazionale, quindi è ovvio che ci sia una diversa provenienza geografica, perché fa parte della nostra attività e quindi... diciamo che è un valore. Volendo c'è il fatto che ci siano persone che vengono da varie aree geografiche e che quindi siano ben inserite nelle loro aree geografiche”. (INT04/72)

“Ho Mara che peraltro è una delle junior che arriva dalla Basilicata, che ha studiato, ha fatto l'università qui però insomma quando è arrivata aveva ancora un po' l'accento del sud. Però non l'ho vissuta come una criticità, nel senso che non è mai stato un problema. Si effettivamente lei si sentiva che arrivava dal sud, era abbastanza evidente però non è mai stato un problema, mai nessuno...cioè lei non si è mai sentita a disagio, nessuno l'ha mai presa in giro quindi problemi non ce ne sono mai stati (INT17/42). Abbiamo tutti origini del sud, tranne due o 3 che sono piemontesi DOC, sennò siamo tutti originari del sud quindi... Io ero dell'Abruzzo, la mia collega del Molise... quindi a volte se n'è parlato di questa cosa no? Magari una battuta a Mara, tu che sei del sud cucini bene, non so...la mogliettina del sud, momenti goliardici”. (INT17/46)

Alcuni manager interpretano alcune diversità nell'approccio al lavoro come la differenza tra nord e sud. Il tema degli orari è ad esempio uno di questi:

“tema dell'orario è legato anche banalmente a... al tempo, nel senso proprio, alla situazione atmosferica che si trova, che magari nel sud troviamo... al centro sud magari è più facile che si trovino delle temperature più alte, ovviamente, quindi il tempo di lavoro magari può anche allungarsi, o può spostarsi diversamente magari rispetto a zone più al nord, dove comunque le temperature sono molto più rigide e quindi i tempi di lavoro sono più concentrati piuttosto che... anche luoghi diversi, no? Penso che sia anche questo, banalmente. Però proprio fa parte della cultura, della persona e delle caratteristiche geofisiche del posto in cui si lavora”. (INT09/28)

L'unico aspetto critico emerso è stato raccontato dal referente HR dell'azienda 2 ed è importante riportare la sua narrazione perché a tale episodio sottende in realtà un possibile pregiudizio legato ai manager che si interfacciano con lui per la selezione delle risorse umane.

“Se devo essere trasparente, è discriminante, ad esempio, nel momento in cui io sto cercando una persona per il customer care, in cui però devo cercare persone che non abbiano un accento marcato, proprio perché i nostri interlocutori sono in giro per l'Italia, quindi chiama l'infermiera della Sicilia come l'infermiera del Trentino. Tipicamente cerchiamo accenti abbastanza neutri (INT20/42). Tendenzialmente siamo in Lombardia, Piemonte, quelle zone lì. In realtà poi, nonostante questo mandato, abbiamo inserito persone della Calabria con accenti che si percepisce subito che sono diversi dagli accenti del nord, ma hanno performato altrettanto bene. Si cerca però di essere abbastanza neutri anche sull'accento, impossibile farlo in Italia”. (INT20/44)

Il testimone privilegiato in questione si occupa delle selezioni e ha una visione organica dell'intera azienda. In tale criticità quindi ha un ruolo chiave poiché la gestione di richieste simili, soprattutto se accolte, possono alimentare forme di discriminazione. Ecco come il referente HR gestisce il problema:

“È difficile, ma a quel punto il mio lavoro è convincere che le competenze tecniche del candidato vanno al di là del fatto se calca o no le doppie oppure se... deve andare al di là. Certo che se ha un timbro di voce che non è cacofonico, cioè se al telefono hai una voce stridula, al di là dell'origine, o hai un difetto di pronuncia particolarmente marcato, se balbetti e ti incastri molto mentre parli, è ovvio che non puoi fare un'attività telefonica in cui magari hai due minuti di tempo per dare la risposta al cliente. È ovvio che questo è limitante. Se invece semplicemente dici una parola con la A aperta o con la A chiusa, se sai usare le formule grammaticali correttamente, al di là di come pronunci le vocali o le doppie, non cambia molto. Quindi, il mio lavoro è andare lì a convincere che funziona al di là della provenienza regionale e si riesce sempre, non ci sono mai grosse resistenze”. (INT20/46)

La gestione porta un esempio efficace di pratica volta a:

- porsi come obiettivo il superamento dell'elemento di discriminazione e pregiudizio posto in origine dai manager;
- non farsi influenzare dalla richiesta fatta;
- convincere i manager dell'inopportunità della richiesta con il dialogo e con l'utilizzo di motivazioni adeguate;

- promuovere un cambio di prospettiva e favorire una pratica inclusiva nel lungo periodo.

Gli elementi di gestione individuabili nella riduzione del pregiudizio, l'utilizzo del dialogo, la promozione di una pratica inclusiva e la ricerca di orizzonti comuni fanno emergere nel referente HR un esempio di pratica di gestione di tipo interculturale (Portera 2013; Fiorucci 2008; Santerini 2003; Bennett 2008).

5.2.4.2 La convivenza lavorativa in un contesto di cittadinanza multiculturale

Vista la scarsità di esperienze in merito alla presenza di cittadini provenienti da differenti Paesi delle *aziende 1 e 2*, per analizzare questo macrotema si è deciso di focalizzare l'attenzione sull'*azienda 3* che fornisce un esempio di esperienza di lavoratori provenienti da tutto il mondo che condividono lo stesso contesto lavorativo. Per comprendere l'entità di tale esperienza rispetto alle due aziende si riporta la sintesi del numero delle unità di testo selezionate rilevate in sede di analisi.

	AZIENDA 1	AZIENDA 2	AZIENDA 3
Diversità etnica e cittadinanza	24	16	45
Diversità religiosa	0	3	2
Gestione pratica religiosa dei dipendenti	0	2	1
TOTALE UNITA' DI TESTO	24	21	48

Rispetto alle unità di testo si specifica che nella *diversità di cittadinanza* sono comprese anche le unità relative alle differenze tra nord e sud Italia risultate prevalenti nelle *aziende 1 e 2*.

Per comprendere al meglio come si sviluppa l'esperienza si riportano all'interno della tabella seguente le aree tematiche principali affrontate dai manager. In modo particolare si riportano gli esempi relativi ai momenti

maggiormente informali (prima tabella) e quelli relativi a come viene interpretato il lavoro in relazione alle differenze culturali che, secondo i manager, si connettono alla cittadinanza di origine (seconda tabella). Per comprendere come vengono gestiti si indica per ciascun tema la modalità di gestione emersa.

<p>Esperienza di diversità nei momenti informali in azienda</p>	<p><i>“La differenza più eclatante che ho visto qui dentro è quando gestivamo un gruppo di coreani, perché noi andavamo alla sala break a prendere la colazione, magari il caffè o cappuccino, quello che tu prendi al mattino; e loro si prendevano alle otto del mattino, ed è vero perché io entravo a quell'ora, una ciotolina con della zuppa e un uovo crudo. Quindi era una cosa terribile avere questa scena. Dicevi: Oddio [...] No, io volevo sentire il caffè”.</i> (INT34/42)</p>
<p>Momenti critici legati alla diversità nei momenti informali</p>	<p><i>“L'anno scorso, quando c'è stato il problema di Charlie. (INT24/58) Quindi noi che siamo nel gruppo francese siamo molto coinvolti da questa cosa, perché io ho amici in Francia, molta gente ha parenti in Francia, quindi quando c'è stato quell'avvenimento lì, anche il nostro gruppo ne ha subito un po' le conseguenze. In più c'erano... ci sono tuttora delle persone musulmane. Quindi è stato un momento di stress, in qualche modo, all'interno del gruppo, che poi si è risolto abbastanza da solo, senza nessun grosso intervento. Però si parlava e sono venute fuori delle... degli scontri in qualche modo su questa cosa, che poi si sono... insomma, si sono risolti come tra persone civile e coinvolte in modo... appena di striscio, dall'avvenimento”. (INT24/60)</i></p> <p><i>“C'è stato un breve dibattito tra un mio amico mussulmano, che adesso non lavora più qui, è andato in un'altra azienda, e un'altra signora francese, che hanno discusso su questa cosa, si sono detti: ‘Eh, però queste vignette sono un insulto...’ ‘Eh, però questo è un omicidio’. Quindi... cioè, è stato il dibattito che c'è stato in Francia, in piccolo lo abbiamo avuto anche qua da noi”. (INT24/62)</i></p>

	<p><i>“Abbiamo avuto problemi sul cibo. (INT34/42) Avevamo la sala break, era aperta(INT34/44) e quindi mi ricordo che tipo dalle dodici alle due, tutti gli odori da questo mondo. E quindi magari c'era qualcuno che... cipolle, che schifo! Sai, la cipolla...(INT34/48). E poi mi ricordo che una volta una ragazza si era offesa, per questa cosa, perché aveva detto... però non penso, non c'era della cattiveria dietro, però questa persona si era offesa”. (INT34/50)</i></p>
<p>Gestione della criticità nei momenti informali</p>	<p>Episodio del cibo: <i>“Cercare di calmare subito, [...] malinteso, ‘i profumi ci piacciono un sacco, l'unico che magari ha uno stomaco un po' delicato’... però è filata liscia alla fine. Cercare di chiarire subito. Perché poi ovviamente l'altra persona si offende, perché dice ‘mi stai offendendo, è quello che mangio io’”. (INT34/56)</i></p> <p>Episodio attentato Charlie: <i>“Perché era una discussione che esula dal lavoro, quindi non impatta il lavoro. E secondo me l'avrei risolta dicendo: queste cose... si può parlare di queste cose fuori dall'ambiente lavorativo, senza portare le conseguenze all'interno. Avrei... credo avrei fatto così, sì. Adesso farei così. Comunque cercando di trovare una conciliazione tra i due elementi”. (INT24/66)</i></p>

<p>L'approccio al lavoro differente</p>	<p><i>“Perché ci sono alcuni, alcune nazionalità rispetto ad altre, che hanno un altro approccio al lavoro. Per esempio, io che sono svizzera ero una di quelle precisissime! Cioè, non mi sfuggiva niente, lavoravo tanto, sapevo tutto e facevo più di quello che dovevo fare. Poi invece ci sono quelli del sud che hanno un approccio un po' più tranquillo. Poi l'Africa è ancora più a sud; quindi questi proprio... ma sì dai, mo' lo faccio. Così, no? E questo si sente. Si sente. Si sente molto”. (INT26/116)</i></p> <p><i>“Poi ci sono i latini, hanno tutti la lingua portoghese, però alcuni sono sudamericani e alcuni sono europei e</i></p>
--	---

	<p><i>anche lì la vedo un po' la differenza. Non bisogna fare di tuttata l'erba un fascio, ma c'è sicuramente il brasiliano che si prende tutte le tempistiche che vuole, il lavoro lo fa, però con molta calma, invece il portoghese è più veloce". (INT33/76)</i></p> <p><i>"Mi è successo recentemente che un collega... è arrivato un collega da non molto tempo dall'India e il suo approccio proprio al lavoro è un... l'ho trovato molto differente da quello a cui siamo abituati magari a vedere... da quello che può essere il nostro, il mio in particolare. È proprio una questione di... diciamo, l'ho trovato molto schematico e assolutamente non flessibile, per quello che riguarda magari... se c'è una procedura, per lui è esattamente quello che c'è scritto, non può essere interpretato, anche se in realtà la procedura in sé magari si presta a interpretazioni differenti, per vari motivi". (INT31/24)</i></p>
<p>Gestione delle problematiche connesse alle differenze nell'approccio al lavoro</p>	<p><i>"Secondo me la cosa fondamentale [...] quello che ritengo importante è fare capire perché si sta magari uscendo dallo schema, in modo che non sia... non mi piace che una cosa sia vista come un'imposizione. Cioè, io voglio che se ti dico di fare in un certo modo, che magari esce un po' da quello che è lo schema fisso, voglio che tu capisca il perché. Quindi questo è il mio approccio e questa è secondo me la cosa principale". (INT31/40)</i></p> <p><i>"La questione penso che sia veramente legata al fatto di ascoltare, osservare, mettersi in gioco, senza giudicare; cosa che non è semplice, perché noi abbiamo le nostre radici, la nostra cultura e molto spesso è difficile andare oltre. Però, per andare oltre, sicuramente bisogna potersi mettere in gioco e quindi avere la forza di mettersi in gioco, perché non è... vuol dire non essere certi che la propria identità in termini culturali, religiosi, appunto orientamento sessuale, colore, razza, è l'unica ed è quella giusta. E quindi non so, non è semplice questo". (INT27/14)</i></p>

Rispetto alla gestione delle criticità connesse alla diversità geografica si evidenzia una differenza tra gli episodi che riguardano i momenti formali e quelli relativi agli approcci al lavoro all' interno dei contesti informali. Nel caso dell'episodio sul cibo i manager tendono a gestire il problema mediante la ricerca del rispetto promuovendo un approccio prevalentemente multiculturale in cui il focus centrale è il rispetto della diversità (Portera, 2013), oppure attuano un'azione di evitamento del fattore critico scatenante come nel caso di *Charlie*. In quest'ultimo episodio è stata posta al centro, come orizzonte comune, la dimensione del contesto lavorativo che secondo il *manager 24* richiede che oggetti di questo tipo rimangano esterni all'azienda. Il rischio insito in entrambi gli approcci è che se le criticità non vengono affrontate, cercando ad esempio un approccio maggiormente interculturale che promuova un'interazione, un dialogo e la ricerca di un orizzonte comune, si possono generare ulteriori elementi di conflitto che si ripercuotono anche nelle questioni prettamente lavorative, poiché i gruppi descritti lavorano quotidianamente a stretto contatto. Negli episodi relativi alla differenza degli approcci di lavoro si può notare invece un maggiore tentativo di ricerca di un orizzonte di condivisione comune che si origina dall'elemento della comprensione del senso da parte del *manager 31* e da un'azione di decentramento da parte del *manager 27*. In entrambe le narrazioni, la caratteristica dell'azione del manager è partire da sé stessi per promuovere un'azione efficace di gestione che consenta una comprensione dell'elemento di diversità culturale portato dall'altro.

5.2.5 La diversità religiosa

La diversità religiosa è strettamente connessa alla convivenza di lavoratori con origini plurime e provenienti da altri paesi. Rispetto a tale tema anche nell'*azienda 2*, oltre che nell'*azienda 3*, sono emersi episodi e narrazioni in merito. Per entrambe le aziende il tema è affrontato in relazione alla religione musulmana e alla presenza di lavoratori che richiedono degli spazi e dei luoghi per la preghiera o alla gestione degli orari nei periodi di ramadan.

“Abbiamo avuto un ragazzo musulmano, che ha fatto uno stage, quindi è stato con noi sei mesi ed erano i sei mesi del ramadan e questo è stato gestito perché, ovviamente, in quel periodo di

giorno non mangiava, non beveva, è ovvio che si sentiva più debole e le sue performance ne hanno risentito”. (INT20/30)

Le gestioni connesse alla pratica religiosa sono le seguenti:

AZIENDA 2: *“all’inizio, tra l’altro, non ci aveva detto che stava seguendo questo suo dettame religioso, ma una volta chiarito questo: Va bene, ne prendiamo atto, se hai bisogno di giorni di pausa o di ore di pausa, anche perché sei in stage, possiamo fare quello di cui hai bisogno. Prima di tutto, per favore, non stare male in ufficio, il tuo credo va benissimo, però se non mangi e non bevi e ti metti a correre i cento metri diventa un pochino complicato, forse i cento metri li corri il mese prossimo. E poi anche a livello di performance il team si è allineato e ha cercato di andare a coprire, ad aiutarlo in questo periodo in cui non era al cento per cento della sua forma”. (INT20/30)*

AZIENDA 3: *“quindi i colleghi di fede musulmana non hanno bisogno di fare la pausa pranzo, quindi gli si accorcia l’orario di lavoro, in modo che possano andare a casa prima, essendo in un periodo anche di stanchezza”. (INT24/22)*

AZIENDA 3: *“perché mi è capitato, ci è capitato di avere un ingegnere turco, musulmano praticante, che, fatto e firmato tutto, dopo una settimana che lavorava qua è venuto da me e ha detto: Mah, guarda, io sono praticante, per cui ogni volta che ho la pausa dal videoterminale, io vado a pregare. È possibile avere uno spazio per la preghiera? Ho detto: guarda, per me puoi utilizzare la sala colloqui se non ci sono colloqui, altrimenti la sala riunioni, se non ci sono riunioni, la sala demo, quindi in scala, se... Ha detto: ‘no, no, ma io non mi aspettavo così tanta disponibilità’. Per me... abbiamo detto: se questi spazi son disponibili... guarda, se questi spazi son disponibili lo chiedi al desk, ti danno le chiavi, vai dentro, fai la tua preghiera e poi vai fuori e restituisci le chiavi. E lui ha detto: Okay. Altrimenti non c’è nessun problema, vado fuori e vado in cortile”. (INT27/180)*

La gestione dei tempi e spazi di lavoro in favore dell’accoglimento di un bisogno personale derivante dalla pratica religiosa non appare una scelta esclusiva e individuale del singolo manager. Per modificare infatti i turni di lavoro e utilizzare gli spazi in modo differente è necessario che le politiche e le azioni aziendali consentano ai manager di declinare delle buone pratiche nella gestione e di rendere i luoghi di lavoro potenzialmente inclusivi.

5.2.6 Le altre dimensioni della diversità

Seppur i tre macro aspetti di diversità finora affrontati siano stati preponderanti, ne sono emersi degli ulteriori, tra cui la disabilità. La disabilità è emersa nei racconti in forma minoritaria e ciò che la caratterizza sono i meccanismi di gestione trasversali alle 3 aziende che sembrano molto standardizzati, non solo per le normative, ma soprattutto per le pratiche di inclusione. Dagli episodi raccontati dai manager si rende evidente che la gestione delle persone con disabilità è influenzata in misura maggiore che nelle altre dalle pratiche generali dell'azienda, dalle sue regole, i suoi valori e la sua cultura aziendale.

“Abbiamo gestito un caso, purtroppo, di un collega [...], che aveva un problema di salute serio, con una gestione che abbiamo ritenuto poi essere alla fine la più giusta per lui, che è stata quella poi di dargli la possibilità di lavorare da casa, per esempio. Persona con un problema di immunodeficienza e che quindi aveva difficoltà a condividere ambienti come sono purtroppo ormai i nostri, che è l'open space, dove d'inverno, oggettivamente, ti arriva quello con il raffreddore e ..(INT14/24). Concordemente con l'ufficio del personale, ovviamente, perché da sola non potevo, anche perché dentro qui ancora non è in voga il telelavoro, per cui è stato proprio un caso anche pilota, per lui, con un contratto fatto ad hoc solo per lui. Con l'ufficio del personale abbiamo tentato di trovare una soluzione a questa cosa e questa, nel tempo ... comunque lui si è trovato bene, era l'unica soluzione che potevamo percorrere. L'altra soluzione era dire: mettiti in malattia. Lui però voleva lavorare e non era giusto negargli la voglia, comunque, di dedicarsi ancora, in un momento in cui era ancora attivo e poteva farlo, ad un lavoro. Poi ogni tanto veniva in ufficio, perché magari facevamo delle riunioni, per cui qualche volta, quando se la sentiva riusciva anche a venire in ufficio”. (INT14/30)

“Ha avuto dei problemi di...di trombosi, quindi, difficoltà a rimanere in auto per, per lungo tempo...L'abbiamo aiutato in un percorso proprio di... di diagnosi anche, quindi, facilitandogli il contatto con determinati clinici e centri eccetera; abbiamo scoperto che lui ha...aveva quindi - lui ha scoperto - che aveva quindi una... una sorta di malattia latente, no? che quindi con l'età, diciamo, si è manifestato in modo più, più accentuato...non c'è, di fatto una specifica cura, c'è una stabilizzazione della malattia, quindi l'abbiamo... aiutato anche, nel percorso per ottenere il... la disabilità, la certificazione della disabilità. La persona è stata riconosciuta disabile, mi pare al 60%, anche in questo caso abbiamo....beh, cercato inizialmente di trovare una, una sorta di sistemazione alternativa che ci aveva chiesto la persona, in un sito, proprio produttivo vicino alla sua residenza - cosa che poi non siamo riusciti a fare - allora abbiamo ridotto la sua area di lavoro - quindi conservazione del posto di lavoro... ridotto la sua area di lavoro - ... ad una zona che gli

consentisse di prendere l'auto, per un pochissimo, cortissimo tragitto giornaliero, per poi muoversi all'interno dei centri ospedalieri che sono, comunque limitrofi con... i mezzi di trasporto messi a disposizione da... dai centri stessi, che hanno delle navette che poi vengono...che li collegano... Quindi, anche questo secondo me, è segno di attenzione molto elevata nei confronti della persona". (INT02/12)

"La diversity per disabilità, se gestita correttamente, nella norma fa bene anche come... in qualche caso è educativo, perché io ad esempio avevo prima delle persone con delle disabilità... sclerosi multipla, altre cose, per cui perdono pian piano... però vedere l'energia con cui combattono, no?, può essere anche, secondo me... sono esempi che fanno comunque bene all'interno di un'organizzazione". (INT23/162)

Nella seconda citazione il manager in questione, seppur riconosca gli aspetti positivi non nega comunque il suo pensiero rispetto alle criticità.

"Poi vogliamo essere cinici? Fa parte di tutte le inefficienze che un'azienda può avere, ecco. Quindi cinicamente è così. Rientra tra le inefficienze, punto". (INT23/162)

Anche il seguente manager racconta la propria esperienza senza nascondere gli aspetti di criticità insiti nella gestione:

"nel mio team abbiamo una, palese situazione di disabilità ereditata, abbastanza seria, nel senso- così ci intendiamo ecco la classica situazione, per cui una persona stata molto, diciamo, raccomandata per essere preso in azienda, in tempi in cui c'era grasso che colava, per cui una situazione in cui quel tipo poteva essere gestito, adesso in un'azienda molto più esitante, come queste e con il mio team, fa molto più fatica questa persona inserita con la disabilità, non fisica ma proprio di capacità di di ... learning agility, diciamo, non drammatica ma per cui, se io, nel mio team si parla di elementi abbastanza sensibili, di certificati di analisi, di microbiologia, per cui, se uno non capisce di cosa parliamo è abbastanza serio, la diversity inclusion è stata esercitata dal sottoscritto e da chi, nel mio team si, è responsabile di questa persona, dicendo: ok, consapevoli che la persona ha questa diversità, sfruttiamo al meglio le sue capacità perché, non lasciamo in strada nessuno, vivaddio. E quindi si è convertito tutto il modo di lavorare di questa parte del team, in modo tale che le sue, i suoi skills, che sono una buonissima capacità di archiviazione, di, precisione su alcuni elementi, ma un'assoluta incapacità di gestione progettuale, di estrapolazione, per cui A, B, C c'è D, ma se poi appare E tutto si blocca". (INT10/36)

Le narrazioni riportate sono relative ai manager delle 3 aziende e si rende evidente che in tutte le situazioni, seppur differenti, la disabilità del lavoratore è stata gestita in modo da consentire alla persona di non perdere il lavoro riadattando le mansioni lavorative per superare le criticità portate dalla disabilità stessa. Inoltre nei vari casi si è agito sul gruppo per ridistribuire i carichi di lavoro connessi alla necessità di riadattamento della funzione lavorativa. I *manager 23* e *10* hanno inoltre fatto emergere i vissuti emotivi e personali rispetto alla gestione di queste situazioni riconoscendone gli aspetti positivi senza nascondere quelli critici.

Rispetto ad altri tipi di diversità ci sono stati alcuni riferimenti alle diversità non osservabili come quelle caratteriali, differenza di titoli di studio o contrattuale e salariale.

“Le grosse differenze è tra tempo indeterminato e chi è qui di passaggio. (INT24/88). Uno che è qua ha un atteggiamento diverso da una persona che lo sta facendo per avere un ritorno economico, però la sua vita sarà un'altra cosa. Quindi come i ragazzi che fanno un part time e nel mentre studiano, si vede che hanno un'altra vita in prospettiva e che questo è un lavoro che li sta accompagnando. Invece per gli altri la differenza è che sanno che questo qui è quello che faranno per i prossimi trenta, trentacinque anni”. (INT24/90)

“Le diversità personali. [...] Nel senso, a seconda di come è diverso... cioè, della persona che ti trovi davanti, indipendentemente dalla cultura o cose di questo genere”. (INT25/18)

“Ci sono laureati che hanno magari due lauree in ingegneria che lavorano benissimo con dei diplomati”. (INT30/202)

5.2.7 Le dimensioni di efficacia del DM

In tale paragrafo si vogliono porre in evidenza gli elementi di efficacia rilevati nell'analisi dei dati che non si originano unicamente dalla gestione della diversità esposta nei suoi elementi di categorizzazione. Per rilevare gli elementi di efficacia si è tenuto come riferimento generale la letteratura sul DM e sulla pedagogia interculturale. In letteratura uno dei riferimenti più utilizzati per valutare le caratteristiche generali sul DM sono gli studi di *Taylor Cox*, soprattutto riguardo i modelli che analizzano i tipi di organizzazione (1993, p. 158). Come emerso dai

risultati della *Systematic Literature Review*, il modello di Cox come quelli di numerosi autori, tende a focalizzare l'attenzione sulla dimensione multiculturale con un focus prevalente sull'esclusivo rispetto della diversità. L'epistemologia della ricerca interculturale sottolinea invece l'importanza di oltrepassare l'approccio multiculturale a favore di una prospettiva capace di coniugare il rispetto della convivenza con l'interazione e il dialogo in pratiche che promuovano l'inclusione (Portera, 2015; Pinto Minerva 2002; Pretceille, 1999) e che pongano al centro la persona piuttosto che la cultura (Fiorucci 2008; Santerini, 2003). L'accento posto in prevalenza sulla multiculturalità tende infatti ad escludere la dimensione dell'inclusione che in ambito organizzativo si riferisce in prevalenza alla possibilità di partecipazione in cui il lavoratore è incoraggiato e coinvolto a partire dalla sua dimensione di unicità (Mor Barak, 2015). In questa analisi l'approccio prevalente nella letteratura sul DM è stato quindi integrato con alcuni elementi afferenti alla prospettiva interculturale per evidenziare gli elementi di efficacia nella pratica dei manager.

Pratica dei manager	Dimensione di efficacia
<p><i>“Le differenze vanno valorizzate. Devono essere viste, devono essere capite, valorizzate. Allora, a quel punto le puoi, le puoi utilizzare veramente come un elemento di ricchezza”.</i> (INT07/88)</p> <p><i>“La diversità come positiva è quando tutti quanti portano la loro esperienza e danno il valore aggiunto, ci confrontiamo e in maniera molto specifica portiamo degli esempi, essere costruttivi, organizzativi”.</i> (INT33/104)</p> <p><i>“Cercare di capire che da entrambe le parti c'erano dei punti di forza che potevano essere trasmessi. [...] Focalizzarsi non tanto sui gap, che poi quelli si auto colmano se scatta questa sinergia, ma sui punti di forza di ognuno perché questo è un modo che fa apprezzare a vicenda.</i> (INT12/14)</p> <p><i>“Devi saperli prendere, devi sapere quello che sono, poi tutti hanno un lato positivo, e se non ce l'hanno cerchi di farlo uscire in qualche modo”.</i> (INT17/32)</p>	<p>Creare un clima in cui i membri dei vari gruppi possono eccellere (Cox, 1993)</p>

<p><i>“È il trasmettere alla persona che hai davanti che questa persona ha un valore per te [...] E da lì poi, parte tutto il resto”. (INT25/64)</i></p>	
<p><i>“Tendenzialmente c’è molto focus sul fatto di comprendere le differenze culturali per assicurarsi, specialmente dal punto di vista della gestione delle problematiche che si possono creare, che non ci siano scontri tra gruppi culturali diversi e ci sia un clima multiculturale”. (INT21/16)</i></p> <p><i>“Coinvolge e abbraccia i collaboratori pensando che non dandogli delle regole soltanto ma coinvolgendoli, raccontando cosa hai in mente di fare per il futuro”. (INT11/62)</i></p>	<p>Assicurare l’influenza della prospettiva delle culture minoritarie nelle norme e nei valori dell’organizzazione (Cox, 1993)</p>
<p><i>“Devono sentirsi un po' una loro identità, perché altrimenti si perdono nel nulla, no? Cioè, non hanno questa identità, quindi il creare all'interno del team lo spazio per queste persone è fondamentale”. (INT05/74)</i></p> <p><i>“Delle varie fazioni. Però sono veramente tutti così mescolati... Cioè, c’è magari spagnolo che ti lavora a fianco al francese, piuttosto che all’olandese... cioè, nel senso che non sono così nette le differenze, non so come dire, che possono essere quindi in rilievo, no?”. (INT22/202)</i></p>	<p>Favorire la comprensione intergruppo, ridurre i conflitti identitari tra gruppi (Cox, 1993)</p>
<p><i>“Quanto più insisti, nel trasferire quello che è il concetto di diversità in senso ampio, e quanto più insisti nell’adottare dei comportamenti inclusivi. ma anche facendo.... essendo aperti, con il proprio Team, su queste tematiche, confrontandosi su... se ci sono delle problematiche... confrontandosi su come affrontare determinati problemi, su come risolverli, penso che sia comunque una forma di...e quanto più ci si trova in quelle situazioni, tanto più diventa una forma di, di... di allenamento e di preparazione. [...] abbiamo fatto, cos'era... a novembre dello scorso anno, un workshop con tutti i People manager, proprio incentrato su come accelerare, le modalità di inclusione delle nostre delle nostre persone”. (INT02/66)</i></p>	<p>Pratiche di inclusione (Mor Barak, 2015)</p>

5.2.8 Best practice di gestione del DM

Rispetto alle pratiche è importante individuare le azioni, le politiche o le strategie che oltre a rappresentare degli elementi di efficacia come esposto nel precedente paragrafo connotano delle *best practice* importanti per il DM. Le *best practice* si possono definire come «le pratiche che sono più appropriate secondo le circostanze [...]»; tecniche o metodologie che attraverso l’esperienza e la ricerca sono considerate capaci di raggiungere ottimi risultati. Le *best practice* in qualunque settore derivano da una sistematica e accurata riflessione sulle conquiste dell’esperienza pratica» (Kreitz, 2008, p. 103). Nell’analisi delle interviste si sono rilevate le narrazioni che descrivono azioni e strategie consolidate dal singolo manager, ma soprattutto dall’azienda, per gestire la dimensione della diversità sia in senso di valorizzazione sia in senso di inclusione e pari opportunità.

Area aziendale di intervento	Le parole dei manager	Caratteristiche della best practice
Le pari opportunità nella selezione delle risorse umane	<i>“Cerchiamo di avere, per esempio, nel Panel delle selezioni delle interviste... la metà degli intervistati che siano donne. Quindi, poi non diciamo nulla magari su quello che deve essere l'esito; non devi prendere per forza una donna... No, assolutamente no. Perché hai [...] quel tipo di quota... No. Però ti metto nelle condizioni, di, valutare un Panel che sia equo, anche da quel punto di vista”.</i> (INT02/34)	- riconoscere pari opportunità di accesso alle fasce maggiormente discriminate (Carta dei Diritti Fondamentali dell’Unione Europea, 2000, art.23; Direttiva UE N.78/2000)
Valutazioni sistematiche per comprendere l’impatto di alcuni aspetti di diversità	<i>“Un lavoro che è stato fatto [...] proprio sulla differenza generazionale. Noi abbiamo fatto un lavoro con interviste, con analisi per capire se effettivamente il mix generazionale era recepito come positivo”.</i> (INT03/10)	- monitorare come gli aspetti di diversità vengono percepiti e come possono essere valorizzati.
Formazione specifica	<i>“Quindi il fatto che l’azienda abbia una struttura, quindi qualcuno che produca anche materiale di training che poi tu lo</i>	- fornire strumenti per ridurre i pregiudizi mediante una

	<i>puoi usare lo traduci [...] e fai un evento su quello, per esempio è stato utile nell'area nostra [...], perché si è inglobata con un'altra azienda e quindi il problema del bias dell'azienda che sta entrando è stato molto utile". (INT03/54)</i>	formazione tecnica specifica.
Attenzione alla persona con consulenze tecniche specifiche	<i>"Abbiamo da alcuni anni un servizio di assistenza sociale che ci aiuta nella gestione del rientro al lavoro del mantenimento al lavoro di persone con disabilità". (INT04/8)</i>	- garantire un supporto tecnico per i manager nella gestione dei lavoratori con disabilità.
Valorizzazione delle risorse e della persona	<i>"Excellent workshop, excellence in action, [...] dove avevamo preso le persone che avevano sopra i cinquant'anni e conoscendo le loro caratteristiche top venivano coinvolti in progetti dove altri erano coinvolti e le loro capacità, diciamo, i loro skills più importanti venivano messi a disposizione dei team". (INT05/70)</i>	- generare valore nelle persone; - promuovere interazione e scambio generazionale; - promuovere la motivazione nei profili senior.
Pratiche di sensibilizzazione al tema della diversità	<i>"In più ho deciso di farlo, abbiamo deciso di farlo anche fisicamente, andando noi fisicamente, o nei momenti, [...] però di non fare le web conference, conference call, tutte queste cose qui - che ormai noi facciamo comunemente per problemi di tempo e anche di risparmio perché se lo faccio con una call.. il tema è talmente poco sentito, secondo me, che per educazione stanno lì e li vedo, e però sono sicura che si mettono a rispondere alle mail". (INT15/34)</i>	- utilizzo di tecniche strategiche per incidere sulla sensibilità riguardo il tema della diversità; - promozione di un cambio culturale all'interno dell'azienda.
Pluralismo culturale dei manager	<i>"Il fatto che comunque alcuni responsabili non sono solo, per dire, italiani. [...] Può aiutare l'integrazione". (INT22/214)</i>	- favorire il multiculturalismo anche nelle linee gerarchiche superiori;

		- pluralità e diversificazione delle competenze.
Rispetto della pratica religiosa	<i>“Cioè, nel senso, non mettiamo la pausa pranzo obbligatoria a una persona che sta facendo ramadan, perché tanto non può mangiare. Quindi preferiamo farlo uscire magari un’ora prima da lavoro, in modo che questo possa andare a casa e mangiare”.</i> (INT25/8)	- mettere a regime delle pratiche di gestione in grado di accogliere bisogni specifici.
Identità comune aziendale capace di ridurre le sottoculture identitarie	<i>“Penso che un aspetto importante sia quello di creare un senso di appartenenza al gruppo, [...] cioè, creare un'identità, perché a quel punto tu non hai le diversità, ma hai un'identità comune. Perché a quel punto il fatto di essere in [NOME AZIENDA], con determinati fattori... mi identifico in questo, non mi identifico nel camerunense, russo... Io faccio parte di [NOME AZIENDA], il gruppo internazionale”.</i> (INT27/90)	- ricerca di orizzonti condivisi mediante i valori aziendali; - superamento della mera convivenza multiculturale in favore di un contesto di condivisione interculturale.
Spazi di condivisione, scambio e interazione all'interno della quotidianità lavorativa	<i>“Abbiamo un grosso cliente che prende più lingue e appunto, [...] compresi appunto turco, polacco, ceco, francese eccetera, e quindi è un cliente globale, che però ha diversi gruppi, a seconda della lingua, per quel che ci riguarda. Però, essendo un cliente unico, comunque c'è uno scambio di informazioni tra tutti i gruppi. Nel senso che magari vengono messe delle procedure, [...], per il Sudamerica, quindi il gruppo spagnolo lo conosce. Queste stesse procedure vengono aggiunte in seguito al gruppo polacco, [...]. E quindi automaticamente l'operatore polacco saprà, nel primo periodo, se ha dei dubbi, potrà andare a fare riferimento alle persone che gestiscono il servizio spagnolo.</i>	- valorizzare gli strumenti di lavoro della pratica quotidiana per promuovere scambio, dialogo e interazione.

	<p><i>Questo è un esempio abbastanza recente e che comunque sta creando per forza di cose un'interazione fra tutti i gruppi. E si parla di gruppi veramente eterogenei, per quanto riguarda cultura e provenienza di lingua". (INT31/105)</i></p>	
<p>Ridurre i pregiudizi e le discriminazioni mediante lo svolgimento delle mansioni lavorative</p>	<p><i>"Il problema è stato quando anche alle donne dei loro gruppi, trattavano nello stesso modo. Anche lì, abbiamo dovuto fare un lavoro... questo è stato più di dimostrazione, che le donne facevano lo stesso loro lavoro. abbiamo dimostrato, con un lavoro un pochino più lungo, che queste donne facevano lo stesso ancora miglior lavoro di loro e quindi non avevano nessun motivo per trattare con questa... superiorità. Ovviamente se ce l'hai nel DNA, non è che... però si è stabilita una... una convivenza abbastanza civica e anche collaborativa. (INT32/50). Una piccola richiesta magari che facevano... se uno di loro faceva una richiesta, come faccio sempre, mandargli una donna a spiegare il lavoro". (INT32/52)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - agire nel quotidiano per promuovere scambi e conoscenze in grado di ridurre gli elementi di pregiudizio e stereotipo; - focus sulla persona e non sulla cultura che promuove una pratica interculturale al posto di quella multiculturale orientata principalmente al solo rispetto dell'elemento di diversità.
<p>Sviluppo della rete relazione di supporto al di fuori dell'azienda</p>	<p><i>"Ospita tante persone non italiane. Essendo non italiane, sono un po' orfane, perché tu magari arrivi in Italia e non è che ci hai tutti gli amici che erano all'università, alla scuola, no. Infatti io sono... parlo anche per la mia esperienza, io sono arrivata in [NOME AZIENDA], avevo fatto degli amici che avevo fatto durante il master, però non amici stretti, non amicissimi; nel senso, li avevo conosciuti un anno, un paio di mesi. Quando ho iniziato a lavorare in [NOME AZIENDA], oltre a trovare un lavoro ho trovato degli amici, e quindi una realtà</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - incrementare l'interazione, lo scambio e il clima positivo all'interno del contesto lavorativo; - promuovere pratiche di inclusione extra-azienda.

	<i>come la nostra, dove veramente è grande, e poi la fascia di età, persone abbastanza giovani, quindi si esce". (INT34/132)</i>	
La ricerca e la valutazione sistematica e costante di profili di leadership inclusiva	<i>"Nel nostro schema di valutazione del potenziale che andiamo ad applicare fin dalla selezione c'è uno dei quattro elementi fondamentali che sono diventati cinque. Quando erano quattro, uno dei quattro era la people agility [...], proprio include tutte le caratteristiche comportamentali di cui parlava lei prima, l'empatia l'ascolto attivo eccetera. Abbiamo aggiunto anche l'autoconsapevolezza, quindi non solo esserlo ma sapere di esserlo". (INT06/46)</i>	- garantire il mantenimento dei valori inclusivi dell'azienda.

5.2.9 Sintesi risultati inerenti la pratica del DM

In generale l'analisi della pratica del DM ha fatto emergere come i manager interpretino la diversità a partire da un processo di categorizzazione. Nella loro esperienza questo termine ha un significato specifico e viene attribuito al genere, età, etnia, religione, disabilità ed è espresso quindi in prevalenza con le categorie che in letteratura sono definite *osservabili*. Tra le aree esposte si è visto come l'età rappresenti il nodo critico in tutte e tre le aziende con l'emersione di problematiche di gestione molto simili. Rispetto al tema dell'età il dato più eloquente che emerge è la scarsa capacità di azione e gestione da parte dei manager che in prevalenza sembrano limitarsi alla rilevazione del problema, senza individuare possibilità di gestione specifiche. Tale dato è in contrapposizione con le altre aree di diversità emerse in cui i manager appaiono proattivi e capaci di gestire efficacemente gli aspetti di criticità contribuendo anche allo sviluppo di *best practice*. Come si approfondirà in dettaglio nell'ultima parte del presente capitolo, questo evidenzia come la focalizzazione sulla diversità può portare con sé il rischio di perdere di vista la persona e la sua unicità identificandola solamente con gli aspetti culturali che porta (Portera 2015; Santerini 2003; Pretceille, 1999). È per tale motivo che l'approccio prevalente dovrebbe portare a mettere sempre al centro la persona e non

la diversità e quest'ultima dovrebbe essere interpretata non nella sua categorizzazione ma, come afferma *Mor Barak* (2015), identificando il processo e le conseguenze che essa porta.

L'analisi sulle pratiche del DM ha fatto inoltre emergere come il ruolo dell'azienda, della cultura, dei valori e politiche messe in campo per la gestione della diversità abbiano una funzione centrale per il DM. Vi è infatti una diretta connessione tra il livello organizzativo e la pratica dei manager (Kulik, 2014) in quanto i paradigmi organizzativi e le sue politiche fissano gli obiettivi e i potenziali risultati e vengono declinati nei programmi aziendali. Le pratiche di *Diversity* riflettono inevitabilmente tali programmi e agiscono anche sull'azione dei manager (Kulik, 2014). Nell'analisi sulla competenza interculturale si vedrà inoltre come il ruolo dell'azienda in termini di cultura, identità e valori è centrale per declinare il costruito stesso di competenza.

5.3 La Competenza Interculturale

L'analisi di cui nei prossimi paragrafi si esporranno i risultati è stata elaborata per rilevare le componenti della competenza interculturale. Come esposto nella metodologia, per costruire la CI si fa riferimento, come suggerito dagli studiosi *Deardorff e Fantini*, a una nozione generale di Competenza Interculturale che rappresentasse una guida nell'analisi dei dati per la costruzione delle aree del costruito di competenza. Si è scelto come riferimento una nozione che comprenda le aree maggiormente presenti in letteratura come *attitudes, skills, knowledge* e contesto.

Nei paragrafi seguenti verranno esposte in dettaglio le dimensioni emerse dall'analisi dei dati e tutte le specificità ad esse connesse. Per ciascuna dimensione si presentano le tabelle con i dettagli delle unità di analisi rilevate e alcuni esempi di citazione nella colonna di fianco per rendere evidenza delle categorie a partire dalle testimonianze dei manager. Per comprendere il grado di incidenza si riportano le categorie da quella rilevata con maggiore frequenza a quella rilevata con minore frequenza indicando nelle colonne accanto i dettagli del numero delle persone su cui è stata rilevata l'unità di analisi e il numero di unità di testo totale rilevate per la singola categoria¹⁴. Si specifica che il conteggio è stato effettuato mediante la funzione di NVivo *'export codebook'* che consente di rielaborare la tipologia di dati esposti.

5.3.1 La dimensione del sé nella CI

Le unità di testo rilevate nell'analisi dei dati afferiscono a tutte le dimensioni che in letteratura gli autori generalmente riconducono in prevalenza alle *attitudes* (Portera, 2013;2017; Deardorff 2009; Fantini 2009; Barrett, Byram et al., 2013; Bennett, 2003) o alle dimensioni afferenti alla sfera personale o del sé (Hunter, White, Godbey, 2006; Mendenhall, Stevens, Oddou, 2010; Santerini, 2010; Chen, Ran, 2009). Rispetto alle caratteristiche delle unità di analisi si è deciso di costituire

¹⁴ Si specifica che l'ordine decrescente è indicato con riferimento al numero delle unità di testo selezionate.

una dimensione denominata *area del sé* composta a sua volta da due aree che verranno esposte nei paragrafi seguenti. Il nome della dimensione è stato mutuato dal modello interattivo di CI di *Agostino Portera* (2013; 2017) in relazione al fatto che nella logica del modello questo rappresenta un'area composta di elementi differenti connessi al sé di ciascuna persona.

5.3.1.1 L'area delle attitudes e saper essere

Le categorie emerse dall'analisi dei dati rappresentano un'area specifica che può essere definita come la dimensione delle disposizioni interne stabili che *Michele Pellerrey* (2004) definisce come «caratteristiche personali non occasionali che orientano, dispongono, sollecitano la persona ad agire in una certa maniera» (p. 69). Dal punto di vista psicologico sono considerate aree profonde e maggiormente nascoste (Gallo, Boerchi, 2011). Nella Competenza Interculturale la maggior parte degli studi recenti considerano le *attitudes* e/o *il saper essere* fondamentali per l'acquisizione delle altre componenti della CI (Deardorff, 2006). Si è visto infatti nel capitolo dedicato alla revisione della letteratura sulle CI come la categoria delle *attitudes* sia presente in tutti i modelli e in alcuni di questi sia posta come requisito di base fondamentale per accedere alle altre componenti (Portera, 2013; Deardorff, 2009; Hunter, 2004; Hunter, White, Godbey, 2006). Nella maggioranza dell'esperienza pratica dei manager intervistati tale dato sembra trovare conferma, poiché delinea la consapevolezza di un prerequisito fondamentale nella gestione della diversità:

“L'ascolto di sicuro è una delle cose fondamentali”. (INT05/42)

“Partire dall'ascolto, dalla trasparenza e dal rispetto, sempre”. (INT01/51)

“Secondo me l'unico modo per gestirlo bene è mettere in discussione anche sé stessi”.
(INT21/172)

“La cosa importante e comunque difficile è capire chi ti trovi di fronte, cercare non so di essere un attimo empatico, cercare davvero di capire la persona che hai di fronte”. (INT17/16)

Nella tabella seguente si espongono le unità di analisi rilevate per tale area di competenza.

Unità di analisi	Esempi di citazioni	N. di persone in cui è stata rilevata l'unità di analisi	N. di unità di testo totali rilevate per l'unità di analisi
COMPRENDERE LA PERSONA	<p><i>“Riuscire a comprendere anche quelli che sono i diversi profili e poi ragionare su modalità di approccio diverse; diverse o appunto specifiche per ogni collega, per ogni collaboratore”. (INT01/14)</i></p> <p><i>“Conoscere molto in profondità le persone, che hanno chiaramente un approccio e un carattere completamente diverso. Quindi nel funzionamento del team, se uno non capisce questo mix, è un disastro”. (INT05/86)</i></p> <p><i>“Cercare di capire che cos'è che non potrebbe andare bene. Però la persona si deve anche aprire, per capire che cosa... perché sta agendo in quel modo”. (INT29/40)</i></p>	23	58
ASCOLTO	<p><i>“Senza dubbio è una delle parti che però... è raccomandata nel momento della gestione di un team con diversity, perché senza l'ascolto attivo diventerebbe un po' difficile riuscire a gestirlo”. (INT05/96)</i></p> <p><i>“Sull'ascolto, nel senso che in alcuni ambiti penso che sia meglio parlar poco e ascoltare tanto”. (INT27/90)</i></p>	16	36

<p>RISPETTO</p>	<p><i>“Evitare di fare battute sulla religione, sul genere, sulla razza, quindi avere la sensibilità di rispettare la personalità di ciascuno e quindi la diversità di ciascuno”.</i> (INT13/72)</p> <p><i>“Non devo mai fare in modo che tu ti senta umiliato, tu ti senta offeso. E anche qui l'umiliazione e l'offesa possono essere scatenate in persone diverse da cose assolutamente diverse”.</i> (INT23/180)</p> <p><i>“Se fanno il Ramadan, ovviamente non li lascio [...] di pausa pranzo, sarebbe sadico”.</i> (INT32/6)</p>	<p>16</p>	<p>31</p>
<p>EMPATIA</p>	<p><i>“Mettersi nei panni delle persone, a chi ti sta di fronte, cercare di capire come ragiona”.</i> (INT17/58)</p> <p><i>“Cerca di immedesimarti nelle persone che hai di fronte sempre”.</i> (INT24/154)</p> <p><i>“L'empatia. Prima di tutto, sempre e comunque. Cioè, nel senso, cercare di capire che tipo di persona ho davanti e cercare di capire che cosa vorrei che mi venisse detto se io fossi al suo posto”.</i> (INT25/20)</p>	<p>12</p>	<p>24</p>
<p>APERTURA</p>	<p><i>“Devi essere aperto a tutto, perché effettivamente di persone particolari ne vedi”.</i> (INT22/276)</p> <p><i>“Non fissarsi sulle sue convinzioni, ma di essere molto aperto. Credo che sia la cosa migliore”.</i> (INT30/186)</p> <p><i>“Essere aperti, a qualunque tipo di opinione di punto di vista. Perché, l'apertura a qualunque tipo di opinione o punto di vista, porta ricchezza poi nella, nella decisione, nella soluzione, nella direzione, che si intende... percorrere”.</i> (INT02/70)</p>	<p>12</p>	<p>18</p>

<p>IRONIA</p>	<p><i>“La diversità, religiosa, la diversità, sessuale, la disabilità...viene vissuta in maniera, tutto, comico, cioè, ci fa ridere tutto, nel senso positivo, scusami. Quindi, per noi, queste sono cose, che vengono fuori nel momento in cui, dobbiamo prenderci in giro”. (INT16/52)</i></p> <p><i>“Si scherza di più, si cerca di rilassare, secondo me... si prendono le cose. Si lavora, ma si cerca comunque di avere un ambiente... noi ci ridiamo sopra. E questo aiuta”. (INT34/132)</i></p> <p><i>“Lo facciamo in automatico, sì. Perché non è una cosa che nessuno studia. Però lo facciamo anche magari scherzando [...]. A volte si riesce anche solo con una battuta a risolvere determinate cose”. (INT26/56)</i></p>	<p>6</p>	<p>16</p>
<p>SENSIBILITA'</p>	<p><i>“Ci deve essere un po' di sensibilità in più, probabilmente, da parte del manager, per affrontare questi temi e capire se e con quali persone affrontarli”. (INT13/66)</i></p> <p><i>“Però tutto deve partire, secondo me, da un tema di, di sensibilità”. (INT02/14)</i></p> <p><i>“Ha la famiglia in un paese che si trova praticamente in guerra ... comprendi e, se hai la sensibilità di capire le difficoltà che lui non sta vivendo personalmente però le sole preoccupazioni che lui può avere nel pensare alla sua famiglia che si trova in quella situazione, sicuramente è un qualcosa che un po' ti influenza, almeno non rimani indifferente”. (INT13/10)</i></p>	<p>5</p>	<p>10</p>

<p>DECENTRAMENTO</p>	<p><i>“Se io non sono disposto a mettermi in gioco e a uscire dai miei schemi, questo sicuramente non porterà un arricchimento a me né a un altro”.</i> (INT31/101)</p> <p><i>“Non essere certi che la propria identità in termini culturali, religiosi, appunto orientamento sessuale, colore, razza, è l'unica ed è quella giusta”.</i> (INT27/14)</p> <p><i>“Un'altra cosa che ho imparato è proprio quella di non partire da me, e anche questa è difficile [...]. È difficilissimo non partire da sé nel valutare gli altri o nell'averne le aspettative”.</i> (INT14/112)</p>	<p>7</p>	<p>9</p>
<p>SOSPENSIONE DEL GIUDIZIO</p>	<p><i>“Cerca di ascoltare quello che ti dicono, senza giudicare subito”.</i> (INT30/184)</p> <p><i>“Non giudicare, prima di provare a capire come sono i gruppi e come funzionano più o meno questi meccanismi”.</i> (INT34/194)</p> <p><i>“Senza giudicare; cosa che non è semplice, perché noi abbiamo le nostre radici, la nostra cultura e molto spesso è difficile andare oltre”.</i> (INT27/14)</p>	<p>6</p>	<p>9</p>
<p>PAZIENZA</p>	<p><i>“Bisogna essere pazienti. Perché la cosa peggiore che uno può fare è dimostrarsi... stufo e chiuso, quando una persona ha un'esigenza e te la propone”.</i> (INT24/184)</p>	<p>4</p>	<p>9</p>
<p>UMILTA'</p>	<p><i>“Dove umiltà non significa pedissequamente accettare la qualunque, ma prima di chiedere, porsi il problema di: avrò capito?”.</i> (INT16/30)</p> <p><i>“Io sono entrato come stagista, quindi ho sempre avuto l'atteggiamento molto umile perché tu dalle persone che lavorano già lì tu hai tutto da imparare”.</i> (INT17/12)</p> <p><i>“Devo veramente imparare, anche dalle persone con cui mi ritrovo a lavorare, che possono essere i miei collaboratori”.</i> (INT01/10)</p>	<p>5</p>	<p>8</p>

FLESSIBILITA'	<p><i>“Bisogna essere flessibili, bisogna avere la massima disponibilità nei confronti comunque di persone che hanno un background, tempi anche diversi”.</i> (INT01/10)</p> <p><i>“Collaborare senza prendere... senza schemi fissi predefiniti, perché hai a che fare con persone molto diverse, hai a che fare con un lavoro che è dinamico e che da oggi a domani può cambiare radicalmente. Quindi quello che non devi avere è un'idea fissa di 'si fa così'”. (INT31/113)</i></p>	4	6
ACCOGLIENZA	<p><i>“Per cui accompagnare la persona, stargli vicino”. (INT03/60)</i></p>	4	5
CURIOSITA'	<p><i>“È quella che un po' cerco di applicare sempre, cioè che mi viene naturale applica... è proprio la curiosità. Cioè, nel senso il fatto di interessarsi a quelle che possono essere le differenze”. (INT25/110)</i></p>	1	2

Le prime cinque categorie presentate nella griglia, comprensione della persona, ascolto, rispetto, empatia, apertura, sono risultati preponderanti rispetto alle altre. La categoria della *comprensione della persona*, che è risultata essere quella con più unità di testo, è particolarmente interessante perché nelle tre aziende emerge un atteggiamento dei manager volto al focalizzarsi sulla persona, piuttosto che sulle dimensioni culturali di diversità che porta. Tale elemento assume così un'importanza fondamentale perché denota un approccio che può originare delle pratiche interculturali a partire dal fatto che il focus è posto sulla persona e non sugli elementi statici della cultura che essa porta (Fiorucci, 2008; Pinto Minerva, 2002; Portera 2013; 2015; Santerini; 2003). Nelle parole di uno dei manager l'approccio è definito con chiarezza:

“Non devo gestire la diversity, devo gestire la persona che mi sono messo in casa che è diversa”. (INT19/128)

Rispetto a tale categoria nella fase di analisi dei dati, il secondo ricercatore non ha validato tutte le unità di testo relativamente all'ipotesi di inserirle nella dimensione delle *attitudes*, poiché alcune unità presentano una dimensione connessa all'agire pratico. Di seguito si riportano alcuni esempi:

“Una ragazza, l'ultima arrivata, in senso cronologico, era rimasta sorpresa, quando ha detto: domani ho un problema – che è oggi - perché devo portare i bambini... Lavora da casa, allora. Basta che me lo scrivi. Lei era raggianti, perché poteva portare il suo bambino a fare quello che doveva fare... Io sono certo che lei da casa, detto molto grezzo, lavorerà di più che in ufficio. So essere anche molto cinico. Sono sicuro. Perché è lì in pigiama, siccome ho tre figli e lo so come funziona, perché se il figlio le dice: Mamma, ho freddo. Lei in un secondo può risolvere il problema, e un secondo dopo è di nuovo al lavoro. Ad esempio, secondo me è diversity inclusion, anche questa capacità di capire le esigenze come beneficio anche aziendale, perché deve essere un win-win, bisogna essere chiari”. (INT10/148)

“Devi cercare di capire chi hai di fronte e comportarti di conseguenza”. (INT17/56)

Per procedere alla validazione e giungere a un accordo tra i ricercatori si è fatto riferimento alla letteratura in cui la categoria della comprensione della persona è essenzialmente presente nell'area delle *attitudes* e del sé. Nella seconda analisi si è quindi stabilito che l'azione, per essere tale, richiede che la dimensione maggiormente legata alle *attitudes* debba essere presente poiché rappresenta un precursore per la dimensione pratica, come si dimostra anche negli esempi appena citati. Inoltre tale prospettiva appare in linea con l'approccio sopra esposto di molti modelli che prevedono che le *attitudes* e il saper essere siano una parte essenziale da acquisire prima delle altre componenti.

Tra le categorie emerse si segnala l'enfasi posta sull'ironia che nelle testimonianze dei manager rappresenta una leva importante per la gestione della diversità. L'ironia non è una categoria presente con frequenza nei modelli di CI. Tra gli autori più importanti per gli studi sulla CI si segnala che *Alvino Fantini* la inserisce nel suo modello tra gli *attributes* (2009, p. 459) e *Bennett* (2011) la segnala come un aspetto da monitorare riguardo la sua appropriatezza culturale. In letteratura sono comunque presenti degli studi che indagano la connessione tra l'ironia e la CI. Nel suo approccio positivo alla costruzione delle relazioni

interculturali l'ironia può contribuire a facilitare la coesione e può rappresentare una possibilità di esplorare una relazione con una cultura differente (Miczo, Welter, 2006). Come segnala Bennett l'ironia se gestita in modo inadeguato può però generare conflitti e una deriva degli approcci etnocentrici (Bennett, 2011). Uno dei responsabili delle risorse umane spiega bene tale rischio:

“L'umorismo, la satira giocano sempre borderline. E da cultura a cultura sono molto diversi. E il rischio è quello di arrivare a... insomma, a fare degli errori molto importanti e compromettere delle situazioni”. (INT27/50)

Nell'analisi dei dati emerge in generale un utilizzo positivo dell'ironia ed è per tale motivo che la categoria è stata inserita tra gli elementi della CI.

Le restanti componenti rilevate confermano le categorie presenti in letteratura anche se alcune dimensioni come la curiosità e la flessibilità, molto frequenti nei modelli della letteratura, in tale ricerca si sono rilevate con una presenza piuttosto scarsa.

5.3.1.2 L'area del self awareness

La creazione dell'area denominata *self awareness* è stata elaborata di conseguenza alla rilevazione di alcune categorie non prettamente riconducibili alle *attitudes* e al *saper essere* che, allo stesso tempo, non sono rappresentative dell'area del sapere, del saper fare o le altre aree emerse dall'analisi dei dati. Le categorie rilevate sono esposte nella tabella seguente.

Unità di analisi	Esempi di citazioni	N. di persone in cui è stata rilevata l'unità di analisi	N. di unità di testo totali rilevate per l'unità di analisi
RIELABORARE L'ESPERIENZA PER METTERE IN ATTO LE COMPETENZE	<i>“La responsabile dell'epoca ci ha lasciato proprio così, a noi stessi e noi ce la siamo gestita come ci è venuto meglio. A me è venuto di</i>	24	85

	<p><i>gestirla in un modo, alla mia collega in un altro. A posteriori ti posso dire che il mio modo di gestirla, quella cosa, è stato molto più efficace del suo. E oggi io gestisco la diversità basandomi su quell'esperienza". (INT17/10)</i></p> <p><i>"A 19 anni nel '76 iniziai a lavorare in una compagnia di assicurazione. Il mio capo era gay, che all'epoca forse... era un gay dichiarato, ma stiamo parlando della metà... cioè, dichiarato, non nascondeva il fatto. Quindi questo era... a 19 anni la prima volta che... ho affrontato una persona diciamo con tendenze sexual tendencies... scusami l'inglese, diverse da quelle che era considerato normale. Ci ho lavorato... lì ho lavorato 6 anni, ma... posso dire che all'inizio per me era una cosa nuova, no? Ma passata la prima settimana, non dico neanche lo shock, perché non era uno shock... ho detto vabbè tanto mi sta insegnando un lavoro, io con lui andavo d'accordo... Tutte queste piccole cose, le persone diverse, persone anche diverse". (INT18/8)</i></p> <p><i>"Io in questa azienda penso di... penso di essere in una condizione privilegiata rispetto ad altri, per il tipo di esperienze che ho fatto e che ho potuto vivere sulla mia pelle, no? Per cui, sia in termini</i></p>		
--	--	--	--

	<p>logistici, proprio di aver avuto l'opportunità di lavorare in diverse parti del mondo, sia come tipologia di lavoro". (INT23/170)</p> <p>"Mi sono ricordata i tempi che sono diventata supervisor che avevo tutte le persone che venivano a parlarmi e per me era pesante, perché io già non parlo tanto con le persone, sono abituata ad andare per i [...] miei, e mi ricordo quel senso di oppressione, di dire che se ancora uno mi viene io muoio, se mi vengono a dire ancora una cosa io muoio. No? E questa persona qui gli ho detto: va bene, gli ho detto, non devi fare niente, non era un'altra cosa in più, non devi fare niente, gli ho detto adesso prendi dieci minuti, ti alzi, esci, quando torni vai in bagno, fai quello che devi fare, quando torni se hai bisogno vieni a parlare con me qualunque". (INT28/112)</p>		
CONSAPEVOLEZZA DEI PROPRI PREGIUDIZI	<p>"Saper gestire l'aspetto di pregiudizio nel senso che sappiamo benissimo che il pregiudizio ci aiuta tantissimo nella vita nella misura in cui noi non dipendiamo da esso, nel senso che non ci vincola poi nell'apprendimento successivo". (INT11/46)</p> <p>"Disabile, sedia a rotelle. Da ragazzo non so poi che problema ha avuto, non ho mai indagato perché pensavo che non erano</p>	7	15

	<p><i>affari miei... che lavorava con noi nel gruppo e faceva il suo lavoro. Lo trattavo come gli altri. Quindi... dico lo trattavo come gli altri, però nel pensare a dire questo, anche questo è sbagliato, dire trattarlo come gli altri".</i> (INT18/12)</p> <p><i>"Cercare di capire se effettivamente c'è qualcun altro o tu stesso che non ha agito correttamente e cercare di capire 'ma l'ho fatto perché lui era nero, perché lui era...'; che ne so, tanto oggi va molto di moda, anche se non è politicamente corretto, 'è musulmano, per cui è un talebano".</i> (INT27/36)</p>		
METTERSI IN GIOCO	<p><i>"Le prime volte mi mettevo anche io parte in causa in questo, cioè di cercare di imparare, anche io come manager, dai punti di forza di ognuno, per stimolare un po' questo circolo virtuoso".</i> (INT12/18)</p> <p><i>"Nel momento in cui tu per primo [...] non ti metti in gioco, non fai passare il messaggio che sei... che ti prendi la responsabilità di portare avanti un determinato progetto".</i> (INT09/74)</p>	5	11
METTERSI IN DISCUSSIONE	<p><i>"L'unico modo per gestirlo bene è mettere in discussione anche sé stessi [...] il momento in cui ho iniziato a capire come gestire determinate cose era quando ho iniziato a mettere in discussione</i></p>	5	10

	<p><i>anche cosa pensavo, cosa pensavo delle altre persone”. (INT21/172)</i></p> <p><i>“Serve una... una volontà di mettersi in discussione continua, anche proprio a livello... soprattutto a livello personale. Cioè, io... quando entri qua, devi essere consapevole, la prima cosa che ti deve essere detta, secondo me, è che devi essere consapevole che avrai a che fare con un mondo variegato”. (INT31/113)</i></p>		
CONSAPEVOLEZZA DEI PROPRI PUNTI CRITICI	<p><i>“Ogni volta che ti metti in gioco o in discussione, vuol dire che potenzialmente puoi individuare delle tue debolezze, quando l'essere umano vuole avere delle certezze”. (INT27/80)</i></p> <p><i>“Probabilmente sbaglio qualcosa anche io nel pormi perché a volte, appunto, la reazione poi non è quella di cambiamento”. (INT14/56)</i></p> <p><i>“Io sto provando ancora a capire coi miei stessi pari come comportarmi e non essere troppo aggressiva. Perché il mio approccio è molto aggressivo, perché l'aggressività è dovuta al fatto che secondo me sono un po' sulla difensiva, a volte”. (INT34/182)</i></p>	4	5
CONSAPEVOLEZZA DEL SÉ CULTURALE	<p><i>“Perché noi abbiamo le nostre radici, la nostra cultura e molto spesso è difficile andare oltre”. (INT27/14)</i></p>	4	5

Il nome della categoria è stato mutuato dal modello di CI del Global Leader di *Allan Bird, Mark Mendenhall, Michael J. Stevens e Gary Oddou* (2010) e si riferisce al grado di consapevolezza rispetto a i punti di debolezza, le abilità interpersonali, la propria filosofia e i propri valori. Si riferisce inoltre a quanto le esperienze passate hanno rimodulato l'attualità del proprio essere e l'impatto dei propri valori e comportamenti nelle relazioni interpersonali. La dimensione della consapevolezza e dell'autoriflessione personale è presente anche nel modello di *Bill Hunter, George P. White e Galen C. Godbey* (2006) che definiscono tale step fondamentale per acquisire la totalità della competenza. La *self awareness* si inserisce così nella macroarea del sé ma si discosta dalle *attitudes* in virtù della pratica richiesta in termini di autoriflessione, consapevolezza e rielaborazione necessari per evidenziare delle parti peculiari del sé fondamentali per la gestione interculturale (Santerini, 2010). Il senso di tale categoria può connettersi a quello che Franco Cambi (2006) individua come dispositivo di decostruzione:

«Decostruire significa riconoscere i presupposti, smascherare i pregiudizi, porre in luce gli impensati, e pertanto aprire l'identità alla differenza, affermare la possibilità della differenza e dell'incontro con essa. [...] È costitutiva dello spazio dell'incontro dell'interculturalità [...] fondata non solo sulla tolleranza, bensì soprattutto sullo scambio, ma soprattutto uno scambio che può divenire confronto e dialogo. La decostruzione è una pratica che tocca il profondo, rimuove certezze, dispone all'inquietudine verso sé stessi [...], ma è una pratica necessaria per entrare e stare nello spazio dell'incontro» (p. 24).

5.3.2 La dimensione del saper agire

Tale dimensione è in genere quella che in letteratura è denominata come area delle *skills*. Le *skills* in ambito lavorativo possono essere definite come «la capacità di eseguire un determinato compito intellettuale o fisico» (Spencer, Spencer, 1993, p.32). Nella CI sono presenti anche i termini come *saper fare* o *abilità* che mutuati principalmente dall'ambito scolastico-didattico si riferiscono a «la capacità di utilizzare le proprie conoscenze in modo relativamente agevole per l'esecuzione di compiti semplici» (Pellerey, 2004. p. 69). Rispetto alla CI si ritiene maggiormente

congruo il significato attribuito al termine del *saper agire* che, come spiega *Guy Le Boterf* (cit. in Pellerey, 2004), definisce il passaggio oltre il saper fare, in quanto quest'ultimo è riferito principalmente a compiti statici e ripetitivi, mentre il *saper agire* implica anche il saper affrontare l'incertezza, l'innovazione e la complessità.

All'interno di tale dimensione si sono rilevate le categorie esposte nella tabella seguente.

Unità di analisi	Esempi di citazioni	N. di persone in cui è stata rilevata l'unità di analisi	N. di unità di testo totali rilevate per l'unità di analisi
DARE VALORE ALLA PERSONA	<p><i>“Non devo gestire la diversity, devo gestire la persona che mi sono messo in casa che è diversa”.</i> (INT19/128)</p> <p><i>“Trasmettere alla persona che hai davanti che questa persona ha un valore per te. [...]. Secondo me è fondamentale in ogni caso cercare di far passare questa cosa; quindi di dare valore alle persone che lavorano per te”.</i> (INT25/64)</p> <p><i>“Ricorda che queste persone lavorano molto, ricorda che queste persone danno volto all'azienda, ricordatelo quando gli chiedi qualcosa, ricordati quando hanno necessità di quello che hanno dato, cioè queste sono le cose che io mi ripeto”</i> (INT28/86)</p>	20	60
INTEGRARE E INCLUDERE LE PERSONE	<p><i>“Bisognerebbe smettere di parlare di gender, per esempio. I capi hanno dei collaboratori punto e stop, non hanno dei collaboratori</i></p>	21	42

	<p>uomini e dei collaboratori donna". (INT04/52)</p> <p><i>“Non funzionerà mai, diventa ostacolo se, io per, come dire, permetto a questa persona, o permettere anche all'azienda di godere il più possibile di questa risorsa in modo reciproco, vado a non integrare le altre persone. Quindi, il tema dell'integrazione è un tema fondamentale, perché poi, non è solo un discorso di età, di age, è un discorso proprio di persona, cioè le persone, ogni persona ha il riferimento su di sé. E quindi riesce a essere, e dare il meglio di sé, a lavorare nelle migliori condizioni, quanto più viene riconosciuta. E quindi questo vale per tutti”.</i> (INT07/32)</p> <p><i>“Dovrebbe essere una didattica comune che, all'interno di questo schema, integra anche i bisogni di queste persone, perché altrimenti è una ghettizzazione, è una separazione, una dispensazione e non è realmente inclusivo questo. Questo è comunque, a mio avviso, rimarcare una differenza. Non vuol dire che la differenza non deve essere intercettata. [...]. Quindi quello che voglio dire è che una gestione manageriale armonica non separa, adotta una modalità unica che comprende tutto. Perché altrimenti tu ... Poi lo slogan, la diversità e l'inclusione, come campagna, possono anche</i></p>		
--	--	--	--

	<p><i>starci, nel senso che molto spesso occorre dare dei nomi alle cose per far riflettere le persone su certe problematiche. Però gestire in modo differente alcuni ambiti, secondo me, e dove poi la differenza è percepibile può creare, come dire, creare degli iati invece che unificare". (INT11/40)</i></p>		
GESTIRE I CONFLITTI	<p><i>"Parlarne e trovare il modo con cui parlarne, perché ognuno di noi poi recepisce la stessa cosa in maniera diversa, al di là di quelle che possono essere la categoria in cui vieni messo ... non so come definirlo, però ... trovare il modo di affrontarlo, sia che sia una persona singola, sia che sia un gruppo, però non lasciare che la cosa sedimenti o si alimenti là dove è nata, con la sensibilità giusta, ripeto, perché questo secondo me è sempre il punto critico, perché poi io dico una cosa a una persona, la vive in un certo modo, dico la stessa cosa ad un'altra persona la vive in modo totalmente opposto, per cui per uno va bene , per l'altro una tragedia, quindi ... E soprattutto in questi momento di criticità, se c'è un conflitto, se c'è un qualcosa, bisogna trovare la chiave giusta per poterla affrontare". (INT13/78)</i></p> <p><i>"Una delle prime cause di conflitti che c'è la diversità, in generale. Ma sotto un certo punto di vista</i></p>	13	31

	<p><i>ringraziamo il cielo che ci sia. Nel senso che comunque poi il conflitto non è che sia sempre una cosa negativa. Va gestito. Va gestito, nel senso che da un conflitto se... tendenzialmente dovrebbe essere sempre generato un output, in qualche modo. Quindi... però meno male che ci sono. Nel senso che, a volte, il fatto che ci sia un conflitto solleva comunque magari un problema di cui non ti eri accorto prima. Quindi ti può anche aiutare in quel senso lì". (INT25/106)</i></p> <p><i>"Quando vedi che una situazione inizia ad alzare il tono, secondo me devi intervenire, perché se tu lasci andare quella situazione, può andare in escalation. Quindi ogni volta che vedi dei segnali... perché solitamente vedi, ci sono dei segnali. Quando ci sono degli attriti tra le persone inizi a vedere dei segnali. Quindi appena vedi dei segnali di attrito cercare di intervenire". (INT34/190)</i></p>		
<p>DARE VALORE ALLA DIVERSITA'</p>	<p><i>"Una valorizzazione proprio esplicita magari proprio del punto di vista diverso, della prospettiva differente che questa persona ha portato". (INT11/22)</i></p> <p><i>"Per saperle poi dopo, capire e gestire; gestire vuol dire magari includerle in uno stesso team valorizzarle, piuttosto che.... Mentre forse, noi siamo stati un po' cresciuti, anche dalla scuola</i></p>	<p>12</p>	<p>28</p>

	<p><i>così, a sfumare le differenze. Che è un tema, invece di povertà, impoverimento, no? Le differenze vanno valorizzate. Devono essere viste, devono essere capite, valorizzate. Allora, a quel punto le puoi, le puoi utilizzare veramente come un elemento di ricchezza".</i> (INT07/88)</p> <p><i>"La diversity per i gruppi di lavoro permetta di dare valore aggiunto a poi quelli che sono gli out [put] che vengono da questi gruppi di lavoro; perché visioni diverse, legate a esperienze diverse, a gap anche generazionali, quindi anche età diverse... la diversità sicuramente permette di portare un po' più di valore. Quanto meno un confronto e una discussione che comporta magari alla fine idee nuove".</i> (INT01/31)</p>		
RICONOSCERE I PUNTI DI FORZA DEI LAVORATORI	<p><i>"Quando ho iniziato a gestire le persone, è stato proprio quello di focalizzarsi non tanto sui gap, che poi quelli si auto colmano se scatta questa sinergia, ma sui punti di forza di ognuno perché questo è un modo che fa apprezzare a vicenda".</i> (INT12/14)</p> <p><i>"Quindi devi saperli prendere, devi sapere quello che sono, poi tutti hanno un lato positivo, e se non ce l'hanno cerchi di farlo uscire in qualche modo. Tutti hanno un lato positivo, se tu ti metti là con un po' di impegno lo</i></p>	12	25

	<p><i>scopri questo lato positivo e punti su quello”. (INT17/32)</i></p> <p><i>“Cerco di creare una squadra dove ognuno cerca di dare il meglio in base alle sue potenzialità e a quello che sa fare in quel momento”. (INT17/12)</i></p>		
ATTENZIONE ALLA PERSONA	<p><i>“La capacità di guardare alle persone, non ai pezzi di carta o, le cose che hanno imparato”. (INT10/80)</i></p> <p><i>“Non è che siamo macchine, per cui dobbiamo stare bene, se non stiamo bene bisogna trovare la soluzione per tentare di stare bene”. (INT14/30)</i></p> <p><i>“Il manager si deve proprio far carico un po’ della quotidianità e dell’impatto che il lavoro ha su quella persona in quel momento della sua vita. [...]. Avere la sensibilità se e come questa cosa può essere migliorata o in qualche modo gestita, magari anche insieme, ovviamente, poi non si sfocia nel personale, però almeno sul lavoro se c’è un qualcosa che impatta negativamente su questa persona, proprio per il momento che sta vivendo nella sua vita, secondo me questo deve essere affrontato e gestito insieme con il manager direttamente”. (INT13/66)</i></p>	17	22
RICONOSCERE E GESTIRE I PUNTI CRITICI DEL CONTESTO E DELLA PERSONA	<p><i>“Una particolare attenzione nel non metterle in condizioni dove potessero esprimere il peggio di loro. Perché ovviamente, ognuno</i></p>	13	24

	<p><i>ha i suoi punti di forza, e i suoi punti di debolezza ed è stupido non tenerne conto. Quindi se si può, se si può, anche rispetto al lavoro che si deve fare, evitare di mettere le persone vicine loro punti di rottura, è meglio. E quindi, non fare questo, non mettere alcune persone in condizioni critiche". (INT07/110)</i></p> <p><i>"La capacità di intuire, magari, dove ci può essere un problema e intervenire per non farlo diventare grave". (INT26/62)</i></p>		
CONFRONTO E DIALOGO	<p><i>"Credo molto nello scambio dialettico, quindi, se tu sei appena arrivato e hai vent'anni e mi dai una buona idea... guarda, non si sa mai da dove arriva un'idea geniale, quindi la colgo assolutamente". (INT16/22)</i></p> <p><i>"Se ti trovi a dover gestire una situazione particolarmente difficile, vai a chiedere prima, cioè, consultati comunque con qualcuno". (INT25/80)</i></p> <p><i>"Il dialogo con i manager, assolutamente senza imporre nulla. Perché comunque se una soluzione viene imposta, e magari lo si potrebbe anche fare tecnicamente... è...ed è molto più veloce farlo (INT02/22). Credo che comunque [...] non è una questione mia, è una questione proprio di approccio dell'azienda, molto improntata al dialogo e al coinvolgimento, di tutti gli</i></p>	13	16

	<p><i>interlocutori che poi si trovano, alla fine, attorno al tavolo a prendere quel tipo di decisione. Quindi se siamo tutti d'accordo, la cosa si fa. [...] Anche questa poi è inclusione. Voglio dire, non è detto che il punto di vista dell'HR sia quello... sia quello giusto. E quindi... è un tema secondo me, assolutamente di, di dialogo".</i></p> <p>(INT02/24)</p>		
<p>PROMUOVERE NEI LAVORATORI LA RIFLESSIONE</p>	<p><i>"Se devo avere un approccio, io penso che il primo approccio è di rendere le persone, alle quali devo fare la formazione, consapevoli di una cosa fondamentale, che noi possiamo guardare la stessa cosa e vedere due cose diverse".</i></p> <p>(INT18/44)</p> <p><i>"Io invito al pensiero, cioè gli do gli strumenti giusti per poter elaborare la situazione e fargli capire che un attimino bisogna anche far pendere la bilancia da una parte all'altra, Magari oggi capita a te di dover fare un passo indietro, domani capiterà all'altra persona". Oppure cerco di... gli faccio la domanda: Se tu fossi al mio posto cosa faresti?"</i></p> <p>(INT33/44)</p>	10	16
<p>TRARRE VALORE DAL PUNTO DI VISTA ALTRUI</p>	<p><i>"Nel senso che comunque vuol dire in ogni caso dei punti di vista diversi che possono essere... che ti aprono la mente. [...]. Io trovo che sia proprio molto affascinante il fatto che questa cosa qui se la fai vedere a cinque persone, cinque</i></p>	9	16

	<p><i>persone la vedono in maniera diversa. E sono altre... sono quattro maniere alle quali tu magari non avevi pensato, no? Che però sono ugualmente valide come quello a cui avevi pensato tu". (INT25/128)</i></p> <p><i>"Nella varietà di approcci e, come dicevo già prima, nel modo di vedere le cose. Perché magari io sono abituato ad avere una determinata prospettiva, su un argomento o... su qualunque cosa, non solo in ambito lavorativo. Mentre vedere le cose da una prospettiva diversa, che a me non verrebbe neanche in mente, perché non ho una determinata predisposizione mentale a vedere le cose in quel modo lì, può essere assolutamente una... un vantaggio". (INT31/99)</i></p>		
<p>SUPPORTO COLLEGHI RUOLI SUPERIORI E SAPER CHIEDERE AIUTO E SOSTEGNO</p>	<p><i>"Perché se il problema è troppo forte o è troppo grave, chiedo ovviamente supporto ad intervenire [...]. Poi se va oltre, io comunque chiedo supporto al mio superiore. Per intervenire o decidere insieme cosa si può fare. Sicuramente mi confronto con un mio superiore. E poi magari insieme si decide cosa fare". (INT26/64)</i></p> <p><i>"Quindi avere qualcuno che ti aiuta in questo caso nella gestione del gruppo è importante". (INT09/70)</i></p>	8	15

<p>COINVOLGERE LE PERSONE</p>	<p><i>“È che dal momento che tu ti interfacci per lo specifico progetto dichiarare qual è l'obiettivo per cui ci si riunisce, o ci si dà un... si condivide un piano d'azione, perché l'importante è dire qual è l'obiettivo di tutto. Quindi come team l'obiettivo che dobbiamo raggiungere nel tempo x è questo, in modo tale che tutti sanno quale è la direzione a cui si deve arrivare”. (INT09/68)</i></p> <p><i>“Coinvolgerlo, non farlo sentire inutile. Se tu coinvolgi le persone, le persone si sentono parte del progetto, se si sentono parte del progetto la vittoria è di tutti”. (INT18/42)</i></p> <p><i>“Quindi cerco sempre di coinvolgere queste persone, nel senso di organizzare il piano assieme e di... di renderli partecipi di quello che significa... di quelle che significano le richieste”. (INT32/46)</i></p>	<p>9</p>	<p>13</p>
<p>MEDIAZIONE</p>	<p><i>“Quindi se siamo tutti d'accordo, la cosa si fa. Se non siamo tutti d'accordo, andiamo avanti a discutere e a confrontarci, considerando i punti di vista di ciascuno”. (INT02/24)</i></p> <p><i>“Quello bisogna mettersi e dire: ‘facciamo un cammino insieme, io ti vengo incontro, tu mi vieni incontro, io do a te e tu dai a me’, poi ognuno dei due prende anche il negativo”. (INT20/106)</i></p>	<p>9</p>	<p>13</p>

	<p><i>“Rispettare comunque le esigenze delle persone; ovviamente cercare il più possibile di fare in modo che le esigenze delle singole persone in ogni caso sposino poi quelli che sono gli obiettivi aziendali”.</i> (INT25/6)</p>		
OSSERVAZIONE	<p><i>“Osservare le dinamiche all’interno dei team, quello che succede tra i colleghi. Osservare come le persone, i collaboratori si muovono in azienda anche rispetto alle persone che non sono colleghi con cui si lavora quotidianamente”.</i> (INT13/82)</p> <p><i>“E poi osservando. Noi osserviamo tanto. Anche i colleghi osservano tanto e ci riportano episodi o atteggiamenti inadeguati”.</i> (INT26/174)</p> <p><i>“Quello che io metto in atto normalmente è quello di capire se c’è qualcosa che non va”.</i> (INT14/48)</p>	6	13
DARE L’ESEMPIO POSITIVO	<p><i>“Se dico una cosa e loro mi dicono: ‘Sì, bravo, l’hai sentita in un corso, però sei capace a metterla in atto?’... rimboccarmi le maniche come loro”.</i> (INT19/22)</p> <p><i>“Con l’esempio: perché se il manager si comporta veramente come vuole si comportino i... diciamo, i collaboratori, dopo si va tutti nella stessa direzione”.</i> (INT08/60)</p>	5	11
STIMOLARE NEI LAVORATORI IL	<p><i>“A livello marginale, perché il mio obiettivo non è cambiare quello</i></p>	7	10

<p>METTERSI NEI PANNI DELL'ALTRO</p>	<p><i>che tu pensi, però farti vedere che le cose possono essere diverse, è un campo nel quale tu puoi fare lo stesso o meno". (INT28/30)</i></p> <p><i>"Tu sei un ragazzo di 20 anni, hai capacità di apprendimento molto più veloce, magari non hai neanche studiato per questo ramo, però ti devi rendere conto che questa persona ha una certa età, ha cominciato dopo di te e quindi ha bisogno di un po' più di tempo, però se lo vedi, tu stai lavorando rilassato, ogni tanto chiacchieri con qualcuno, lei le 8 ore è impegnata lì, quindi cerchiamo di valutare le cose, credo in un modo reale". (INT32/96)</i></p>		
<p>GESTIRE LA DIVERSITA' SUPERANDO L'ASPETTO PROBLEMATICO</p>	<p><i>"Quindi, il mio lavoro è andare lì a convincere che funziona al di là della provenienza regionale e si riesce sempre, non ci sono mai grosse resistenze". (INT20/46)</i></p> <p><i>"Le differenze vanno valorizzate. Devono essere viste, devono essere capite, valorizzate. Allora, a quel punto le puoi, le puoi utilizzare veramente come un elemento di ricchezza. E quindi, per me, tornando alla domanda sulla differenza tra sesso e... gender, io dico sesso, ma è gender, correttamente, e age, piuttosto che... le riconduco a uno stesso denominatore: è la sensibilità a vedere, che know how mettere in gioco". (INT07/88)</i></p>	8	9

TRASPARENZA E CHIAREZZA	<p><i>“L'attività lavorativa è molto diversa, forse anche contro natura, però è così, se vuoi stare dentro nell'azienda stai all'interno dell'azienda con queste regole e in questo modo”. Purtroppo è così”.</i> (INT20/102)</p> <p><i>“Gli spiegherei qual è il nostro regolamento interno, diciamo, al quale tutti ci atteniamo”.</i></p>	7	9
CREARE SIGNIFICATI CONDIVISI	<p><i>“Per cui, il diversity inclusion, secondo me, è forzare sé stessi a non usare acronimi, a glossari, che gli altri possono non capire”.</i> (INT10/20)</p>	7	9
CERCARE ORIZZONTI CONDIVISI	<p><i>“Capisci che certe cose sono offensive, capisci che certe cose che sono offensive per te in un primo momento non lo devono diventare più, perché poi puoi chiarirti, puoi cercare di trovare dei punti di contatto”.</i> (INT23/206)</p> <p><i>“È importante cercare dei punti di contatto, magari stupidi, però che ti permettano di avere un dialogo”.</i> (INT27/60)</p> <p><i>“A questo punto anche...diciamo che con la chiacchierata per capire si abbassavano le difese reciproche e da questo poi nasceva lo scambio vicendevole”.</i> (INT12/18)</p>	7	8
GESTIRE LA DISCRIMINAZIONE	<p><i>“Bisogna andare un po' più dritti su cose di questo genere, dove c'è anche solo vagamente il dubbio di una discriminazione. Che poi non c'è per niente... cioè, in questo</i></p>	6	6

	<p><i>caso non c'era fortunatamente, perché non era quello. Però effettivamente bisogna agire un po' più duramente, secondo me, su questioni di questo genere". (INT25/78)</i></p> <p><i>"Questi uomini, si rendano conto che almeno a livello lavorativo, che è quello che a me interessa, perché dalle porte in fuori... almeno a livello lavorativo queste donne non sono inferiori e quindi vengono trattate con rispetto e nello stesso clima di collaborazione, cui lavorano con altri uomini". (INT32/66)</i></p>		
<p>INCREMENTARE LA MOTIVAZIONE ALTRUI</p>	<p><i>"E questo scatto, questa possibili di dire 'può scegliere Lei', cioè, io non intervengo, ma può scegliere Lei, ha rivitalizzato tantissimo questa persona, che di fatto si è messa di grandissimo impegno e come azienda siamo contentissimi [...]. Perché in effetti mi ha toccato abbastanza... abbastanza vedere come una persona poi viene etichettata, quindi di conseguenza rimane lì. Cioè, questo è un tema proprio di lasciare le persone inerti, passive, e quindi a questo punto zero inclusion... cioè... per conto suo e basta". (INT05/12)</i></p> <p><i>"Perché se una persona perde lo stimolo, perde l'entusiasmo il problema è mio da risolvere e la causa devo capire qual è, potrebbe dipendere da svariati motivi". (INT19/58)</i></p>	<p>4</p>	<p>6</p>

<p>RIDUZIONE E GESTIONE DEL PREGIUDIZIO O DELLO STEREOTIPO</p>	<p><i>“Se per te è una persona che risponde madrelingua, ma che lui può essere bravo quanto vuole però dall’Africa è un problema... Cioè, cercherò di dimostrarti il contrario”. (INT21/164)</i></p> <p><i>“E quindi ho detto: Guarda che, cioè, tu sei stata selezionata non in base al tuo colore, ma per il fatto che parlavi una lingua, che è il francese che ci serviva in questo momento, su questo servizio. Dopodiché sì, sei nera, anzi, sei tanto nera, ma c’è chi è più beigeolino, c’è chi è più giallo, io sono olivastro, c’è chi è più bianco di me, chi è biondo, non ce ne frega assolutamente nulla. Anche perché chi ti ha scelto sono le stesse persone che ti hanno fatto notare che avevi fatto un errore”. (INT27/24)</i></p>	4	5
<p>RELATIVAZZARE CON APPROCCIO POSITIVO</p>	<p><i>“Rendersi conto che non siamo tutti uguali. Rendersi conto che io non sono quello giusto e tu non sei quello sbagliato. Già qui, se superiamo questo, secondo me, siamo già in fase... in discesa. Quindi non è che se sei diverso sei strano, perché la stranezza è reciproca, no? Quindi, arrivati a dire che io non sono per forza giusta, tu non sei per forza sbagliato, dobbiamo solo fare in modo... la validità che... quello che possiamo mettere... dal punto di vista professionale, giusto?”. (INT23/178)</i></p>	4	5

MODIFICARE LA PROPRIA VISIONE	<p><i>“Ascoltare le persone e mettersi nelle loro scarpe per capire il punto di vista ... e questo mi ha portato a volte a ribaltare completamente la visione”</i> (INT12/80)</p> <p><i>“Se non sono disposto a mettere in discussione le mie convinzioni e i miei modi di fare non posso avere successo in un ambiente così variegato”.</i> (INT31/133)</p>	2	4
GESTIRE LA PROPRIA DIMENSIONE EMOTIVA E QUELLA DEI LAVORATORI	<p><i>“Quindi, il mio sforzo iniziale è stato quello di smettere di reagire di pancia. Non me lo posso più permettere. Perché poi, per loro, una reazione di pancia, è una reazione che li mortifica, ma che non li porta al cambiamento”.</i> (INT16/38)</p> <p><i>“Bisogna ascoltare, per capire qual è il disagio che è vissuto dall'altra parte. E ricondurre su un piano razionale la discussione, perché sicuramente, parlando di diversità, comunque ci sono dei fattori emotivi che sono molto forti e che alle volte diventano la causa scatenante”.</i> (INT27/32)</p>	2	2

La dimensione del *saper agire* è quella che presenta il maggior numero di categorie e denota un orientamento dei manager volto all'azione pratica della gestione della persona. Anche i dati emersi in tale area confermano l'attenzione alla dimensione della persona, soprattutto nell'individuare il focus delle risorse come elemento di forte leva nella gestione della diversità che sembra così propendere verso la valorizzazione della persona piuttosto che focalizzarsi sull'elemento culturale della diversità. Tale aspetto consente di ridurre il rischio della creazione di modelli prettamente multiculturali a discapito di quelli interculturali. Dall'analisi

sono emerse delle categorie del saper agire che connotano in modo precipuo l'approccio interculturale come la ricerca degli orizzonti condivisi, il dialogo e il confronto, la riduzione dei pregiudizi e stereotipi, così come esposto in letteratura o nei modelli di CI. Molte altre potrebbero apparire necessarie nel saper agire del manager a prescindere dal DM o dalla gestione della dimensione della diversità. La decisione di inserirle all'interno dell'area della competenza nasce dalla necessità di rendere evidenti quelle parti che, seppur insite nel ruolo del manager, contribuiscono a rendere efficace la gestione del DM; ne è un esempio la categoria *incrementare la motivazione altrui* che rappresenta ad esempio una leva importante per la gestione dei profili senior o la *trasparenza e chiarezza* che sostiene i manager nel costruire orizzonti e obiettivi condivisi.

5.3.3 La dimensione del sapere

Nel contesto lavorativo il sapere si riferisce in genere alle conoscenze che derivano dallo studio, dalla ricerca, l'esperienza o l'osservazione e al comprendere come le cose funzionano (Pellerey, 2004). Inoltre tale area e dovrebbe includere la capacità d'agire sulla base della nozione appresa (Spencer, Spencer, 1993). Nella CI tale dimensione assume inevitabilmente un carattere specifico. Nella pratica dei testimoni privilegiati si sono rilevate le seguenti categorie.

Unità di analisi	Esempi di citazioni	N. di persone in cui è stata rilevata l'unità di analisi	N. di unità di testo totali rilevate per l'unità di analisi
COMUNICAZIONE	<i>“Se comincio a sciorinargli 300 slides scritte in inglese, dopo due secondi mi dicono: ma che mi stai a dì? E quindi, lo terrò proprio come una specie di, discorso aperto, non dico brainstorming”.</i> (INT15/48)	14	23

	<p><i>“Capire che se la persona parla un linguaggio diverso dal tuo non puoi fare altro che allinearti al suo linguaggio per farti capire, non puoi sperare che la persona da sola impari un linguaggio nuovo”.</i> (INT20/104)</p> <p><i>“Costruire una comunicazione a seconda della persona che hai davanti. E secondo me è la cosa più difficile. A parte il fatto che è difficile tra persone della stessa cultura, indipendentemente da tutto; però è logico che poi quelle che sono le estrazioni sociali, il background culturale e tutte queste altre cose messe insieme, fanno sì che un determinato tipo di comunicazione sia più efficace su una persona piuttosto che su un'altra. E quindi questa sicuramente forse è la cosa più difficile da fare”.</i> (INT25/10)</p>		
<p>CONOSCERE I RIFERIMENTI CULTURALI DELL'ALTRO</p>	<p><i>“Quando sono arrivata in Europa, che ad esempio con le persone di colore devi fare più attenzione, perché penso che c'è una... tipo una ferita da qualche parte. E quindi devi fare attenzione perché sono più soggetti a pensare che magari li puoi offendere. Sei più a rischio di poterli offendere, quindi devi misurare meglio, pesare meglio le parole quando devi riportargli qualcosa”.</i> (INT34/56)</p> <p><i>“Il manager deve essere in grado quindi tramite formazione educazione, ad avere delle</i></p>	11	14

	<p><i>informazioni su come gestire diciamo l'ambito gender così come l'ambito generazioni così come l'ambito culturale. Cioè secondo me se uno lo considera come valore aziendale deve avere un piano. E quindi forse questo è diciamo la struttura, dentro quello che ci deve mettere è che ci vuole un supporto di qualcuno che conosca il tema, che può essere genere, può essere il futuro non sapremo cosa sarà".</i> (INT03/68)</p> <p><i>"Non c'è il kit, quando vai a lavorare, quando sono andata a lavorare a Shanghai non è che avevo il kit di comprensione dei colleghi cinesi. Che hanno, comunque un'impostazione diversa; perché culturalmente sono diversi, quindi non è immediato. Soprattutto con loro non è immediato lavorare con loro. Devi capire tutta la serie di cose. E, sei tanto più facilitato quanto più velocemente, alzi le antenne, capisci, cerchi di leggere queste cose".</i> (INT07/86)</p>		
<p>CONOSCERE UNA O PIU' LINGUE STRANIERE</p>	<p><i>"La lingua comune per me qua è l'italiano, dunque cerco di parlare l'italiano, ma qualche volta mi rendo conto che parlando l'italiano alcuni degli operatori che parlano con me non mi capiscono. Dunque riformulo in francese".</i> (INT29/188)</p> <p><i>"Io arrivo da una esperienza multiculturale, io sono nata in</i></p>	<p>9</p>	<p>13</p>

	<p><i>Spagna e mi hanno già mandato negli States 17 anni, poi sono tornata, ho fatto l'università, l'ultimo anno l'ho fatto in Germania, sono tornata a casa di nuovo e poi ho preso la macchina e sono andata a Firenze".</i> (INT32/70)</p> <p><i>"Io vengo dal Venezuela. (INT34/56) Ogni volta che devo parlare con lui devo parlare in inglese o [...] ad esempio".</i> (INT34/172)</p>		
--	--	--	--

La dimensione del sapere è stata la più complessa da rilevare poiché la pratica di gestione è piuttosto focalizzata sull'area del sé e sul saper agire. La criticità principale nella rilevazione è stata rilevare dalla narrazione dell'esperienza del manager, dagli esempi o dalle riflessioni, quali siano gli aspetti del sapere che concorrono alla costituzione della competenza. Lo snodo in questo caso è stato far riferimento alla nozione di sapere esposta all'inizio del paragrafo in cui le conoscenze sono in qualche modo interconnesse all'azione e nell'ambito lavorativo non si può quindi far riferimento unicamente al concetto di sapere di matrice scolastica collegato alla dimensione quasi esclusivamente nozionistica (Pellerey, 2004). Alcune categorie emerse sono rintracciabili in diversi studi sulla CI in modo particolare la comunicazione, la conoscenza di almeno una lingua straniera o la comprensione dei riferimenti culturali dell'altro. Quest'ultima categoria sembra far riferimento alla dimensione della conoscenza profonda delle cultura oltre i suoi aspetti di superficie (Deardorff, 2009). Risulta particolarmente interessante aver rilevato tale aspetto poiché, ad esempio, nel modello di *Bennett* (2003) esso consente di avanzare negli stadi di progressione e sviluppo della competenza a partire dal fatto che permette di uscire dal proprio etnocentrismo (Granata, 2013).

5.3.4 I valori, la cultura e l'identità aziendale

Una dimensione importante che è emersa nell'analisi è il ruolo dei valori, della cultura e dell'identità aziendale di riferimento che ha portato a inserire tale categoria nella CI. I valori che derivano dall'identità dell'azienda risultano dei riferimenti essenziali che guidano l'azione pratica dei manager e sembrano influenzare la propria dinamica valoriale nella gestione della diversità.

“È iniziato come una scelta filosofica culturale forse, ed è diventato in verità un valore per cui adesso io, tutti ragazzi che vedo che entrano, vengono subito tutti agganciati a dei progetti”. (INT07/28)

“La interpreta veramente come un valore aggiunto, è anche uno dei nostri tre valori e comportamenti”. (INT08/8)

“Noi abbiamo un codice etico, abbiamo vari codici che poi vengono esposti al junior quando arriva, che se li legge tutti e cerca di entrare un po' nell'atmosfera dell'azienda. Ma già il fatto che lui legga tutti questi codici comunque è già entrare nell'ordine di idee che comunque è un'azienda dove non è che può fare quello che vuole, cioè ci sono delle regole, ci sono dei valori”. (INT17/66)

I riferimenti identitari che fanno da precursore alla cultura e ai valori sono un altro aspetto emerso con rilevanza.

“Questa [...] apertura a quello che viene da fuori, i contatti con i global, con altri modelli, una certa apertura mentale nella gestione che abbiamo sempre avuto come stile di leadership anche di .. sono sempre state situazioni di apertura. [...] Secondo me questo mindset ha creato, sedimentandolo, una situazione favorevole all'accoglimento della diversità [...]. Credo che tutte queste modalità aperte di gestione delle risorse che abbiamo, dicano di un grande orientamento inclusivo. (INT11/56). Però se l'impostazione aziendale è così anche la singola posizione del capo non illuminato o non inclusivo finisce”. (INT11/62)

“Credo che sia una cosa intrinseca al nostro ambiente di lavoro, perché avendo a che fare con intanto clienti a livello mondiale, e poi anche all'interno dell'azienda comunque ci sono persone di molte nazionalità diverse e con un background culturale molto variegato. Quindi penso che... appunto, non so bene quale possa essere la definizione all'interno dell'azienda, però penso che sia una cosa che avviene naturalmente, [...], proprio per questioni di struttura, insomma”. (INT31/14)

Sia i valori che l'identità aziendale emergono come dimensioni che evidenziano conoscenza, consapevolezza e applicazione pratica nel management. Questo li porterebbe ad essere presenti sia nell'area del sapere, in termini di conoscenza, che nell'area del saper agire per la capacità di saperli utilizzare nella pratica quotidiana. Si è però valutato di indicarli separatamente poiché si tratta di una dimensione che nella pratica dei manager assume una particolare rilevanza e rappresenta la connotazione del contesto in cui operano. In termini di interazioni simboliche la relazione tra i manager, i valori e l'identità aziendale è molto forte e influenza la conseguente relazione tra loro e le persone di cui sono responsabili. In rapporto a tale importanza la presenza della suddetta area appare vitale nell'elaborazione del costrutto di competenza. I valori fanno parte dell'identità umana del singolo, così come dei gruppi e delle organizzazioni (Gundara, 2000). Nel caso specifico della categoria della CI il riferimento riguarda l'organizzazione. Il sistema valoriale personale del singolo manager non è stato oggetto di indagine, anche perché molto complesso da rilevare, inoltre potrebbe influenzare o avere scarsa rilevanza per la pratica manageriale. Quest'ultima linea che ritiene i sistemi valoriali posseduti da ciascun manager quasi indipendenti, è sostenuta dalle teorie che contrappongono i sistemi culturali di tipo individualistico a quello collettivistico. Per l'approccio individualistico che caratterizza in prevalenza la società occidentale, la singola persona vive all'interno di plurimi contesti come ad esempio, famiglia, lavoro, rete amicale e ciascuno ha riferimenti identitari e valoriali molto differenti (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010). La persona sceglie quindi tra i vari portfolio identitari in suo possesso (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Rispetto a tale area si è scelto di non individuare le categorie che la compongono poiché ogni contesto organizzativo di riferimento ha la propria identità, la propria cultura e valori. L'area vuole essere un riferimento che poi nella declinazione pratica di ciascuna realtà organizzativa prende forma secondo le singole caratteristiche.

5.3.5 Il member checking con i testimoni privilegiati e l'integrazione di una categoria nella CI

La fase di co-validazione ha fatto emergere dai tre focus group svolti con l'*azienda 3* un sostanziale accordo rispetto alle componenti della competenza. Nelle parti del focus dedicate a comprendere quali aree di competenza i manager sentissero più affini, è stato confermato quanto emerso nell'analisi sopra esposta, ovvero che le dimensioni del sé, del saper agire e dei valori e identità aziendali sono preponderanti. La dimensione del sapere, intesa anche come consapevolezza di quella parte necessaria della competenza, è apparsa ancora marginale perché in alcuni casi implicita, in altri poco sentita. Sicuramente tale aspetto meriterebbe un approfondimento volto essenzialmente a comprendere le motivazioni per poi poter lavorare sulla leva della consapevolezza e di conseguenza sulle categorie più idonee alla dimensione del sapere.

L'aspetto più importante emerso dalla co-validazione di tutti e tre i focus group è la stata la segnalazione della mancanza di una categoria specificatamente dedicata alla gestione del gruppo e la capacità di team building. I manager hanno segnalato di inserire le seguenti ipotesi:

- *“promuovere team building e la crescita del team”* (F/1.)
- *“gestione team”* (F/3.)
- *“capacità di lettura dei gruppi”* (F/4.)
- *“far interagire persone in un unico gruppo”* (F/5)
- *“promuovere interazione e collaborazione tra gruppi dando il buon esempio”* (F.7)
- *“interessamento alla situazione generale del gruppo”* (F/11)
- *“coinvolgimento di gruppo → costruire identità aziendale”* (F.12)
- *“costruzione attiva di una storia di gruppo”* (F.12)
- *“utilizzare le avversità per stimolare il senso del noi”* (F.12)
- *“teamwork”* (F.14)

Nella precedente fase di analisi dei dati è stata creata un'unità denominata *‘vissuti e riflessioni sulla dimensione del gruppo’* in cui sono state inserite tutte le parti in cui i manager hanno espresso il loro approccio alla gestione del gruppo, gli

esempi di gestione e le loro valutazioni. Durante la fase di accordo con il secondo codificatore si è valutato di non far rientrare tale unità all'interno della competenza ritenendo la gestione del gruppo una dimensione propria e insita nel lavoro del manager; per tale motivo l'elemento del diversity management connesso al gruppo è sembrato rientrare maggiormente in alcune categorie come *creare significati condivisi*, *cercare orizzonti condivisi* e *integrare e includere le persone*. La fase di co-validazione ha invece fatto emergere con maggiore chiarezza che la gestione del gruppo, seppur insita nelle competenze manageriali non specificamente correlate al DM, ha una valenza importante. I manager evidenziano infatti come la dimensione di una gestione efficace del gruppo sia necessaria o faccia da precursore nel DM.

Al termine dello step di analisi di co-validazione si è così proceduto a formulare una categoria che riconoscesse l'aspetto della gestione del gruppo all'interno della CI. Tale operazione è risultata complessa poiché l'inserimento di una categoria generica come *'gestione efficace del gruppo di lavoro'* rischierebbe di non restituire o far emergere la peculiarità interculturale di tale categoria. Una categoria generica di questo tipo appare probabilmente più adatta a un costrutto di *global competence* che di CI. In termini di CI quello che risulta importante evidenziare rispetto alla proposta dei manager è piuttosto il valore che la gestione efficace del gruppo assume nella gestione della diversità. Pertanto la decisione finale è stata quella di inserire nel saper agire una categoria dal titolo *'riconoscere e dare valore al gruppo come leva di efficacia nella gestione della diversità e nelle pratiche di inclusione'*. Si è voluto porre l'accento non solo sulla gestione della diversità, ma anche sulla dimensione di inclusione che nella pratica dei manager si rileva soprattutto mediante l'utilizzo dello strumento del gruppo. È importante sottolineare che tale categoria necessiterebbe di un ulteriore approfondimento di *member checking* volto a rifinire meglio il significato e la funzione della categoria.

5.4 La proposta finale: il modello di Competenza Interculturale nel Diversity Management aziendale

Alla luce di quanto emerso dalla ricerca empirica e in connessione con quanto emerso dalla *Systematic Literature Review* sul DM e dalla revisione della letteratura sulle competenze interculturali, si elabora il modello di Competenza Interculturale come esito finale del presente progetto di ricerca.

Il modello si compone di 4 dimensioni:

- dimensione del sé costituita a sua volta dall'area del saper essere/*attitudes e self awareness*;
- dimensione del saper agire/*skills*;
- dimensione del sapere/*knowledge*;
- dimensione dei valori, cultura e identità aziendali e dell'orizzonte dei diritti internazionali sulla diversità nei luoghi di lavoro.

In accordo con quanto evidenziato nella revisione della letteratura del terzo capitolo, la presente proposta di CI è un costrutto composto da più elementi che assieme promuovono la costruzione e la gestione di relazioni efficaci in contesti culturalmente differenti (Hofstede 2009; Spitzberg, Changnon, 2009; Byram, 1995; Fantini, 2000; Portera 2015, 2017; Barrett et al.,2013; Santerini, 2010; Bennett, 2008). La competenza è quindi riconosciuta nella sua composizione complessa che

«comporta l'attivazione di conoscenze, abilità, e disposizioni personali relative sia al piano cognitivo, sia al piano socioemotivo e volitivo. La sua espressione richiede di mettere in gioco e mobilitare la globalità della persona nelle sue molteplici dimensioni e non può ridursi a prestazioni isolate e delimitate» (Castoldi, 2009, p.16).

È da interpretare inoltre nella sua caratteristica di causalità e questo significa «che la competenza causa o predice comportamento o risultati ottenuti» (Spencer, Spencer, 1993, p. 32). Tali principi teorici portano quindi a interpretare la Competenza Interculturale emersa dalla ricerca come una composizione di

dimensioni interconnesse e necessarie per far sì che il costrutto stesso possa esistere. (Portera 2013; Deardorff 2009; Barrett, Byram, Lázár, Mompoin-Gaillard, Philippou 2013).

Nel presente modello di CI la *dimensione del sé* è considerata l'elemento base per accedere alle altre dimensioni che compongono la competenza, in accordo soprattutto con i modelli di *Portera* (2013; 2015) e *Deardorff* (2009) che sottolineano l'importanza della componente relativa alle *attitudes* come precursore per l'acquisizione delle altre dimensioni. Tale scelta è stata attuata a partire dai dati emersi che evidenziano come nella pratica dei manager l'area del sé, in particolare del sapere essere, rappresenti la principale via d'accesso per lo sviluppo della competenza.

La *dimensione del sapere* è risultata l'area maggiormente critica da rilevare. Nelle strutture generali ciò che è emerso appare in linea con quanto la letteratura sulla CI propone rispetto a tale elemento. Per il modello finale che si propone e per il suo uso pratico si ritiene però importante integrare tale dimensione con alcuni elementi di riferimento della letteratura. Il primo riguarda la categoria della comunicazione che nell'analisi dell'esperienza dei manager si focalizza in modo particolare sugli aspetti che conducono alla comunicazione verbale e alla capacità di modularla e renderla flessibile secondo il contesto e l'interlocutore con cui si interagisce. Tale prospettiva necessita di essere integrata con un approccio maggiormente sistemico e in grado di sostenere la complessità che la comunicazione richiede nei contesti di interculturalità, soprattutto per la centralità che la comunicazione riveste per il manager. In termini di sapere il manager deve quindi far riferimento alle teorie della comunicazione interculturale che nell'epistemologia generale si configura come una:

«interazione dialogica, un processo di negoziazione tra *frames*, dove per negoziazione si intende un processo bidirezionale, che vede il fronteggiarsi di interessi diversi, che subisce aggiustamenti man mano che la reciproca comprensione (auspicabile) avanza, che comporta patteggiamenti e parziali rinunce all'integrità dei singoli punti di vista, a favore di una singola valorizzazione di tutte le istanze in gioco e del raggiungimento

dei punti di equilibrio che siano riconosciuti da tutte le parti coinvolte» (Giaccardi, 2005, p.46)

I riferimenti al sapere relativo alla comunicazione interculturale non si riferiscono solamente alla comunicazione verbale ma anche alla comunicazione non verbale e paraverbale (Giaccardi, 2005; Portera, 2013).

Un ulteriore elemento che si ritiene importante integrare nella dimensione del sapere riguarda la categoria della *conoscenza dei riferimenti del sé culturale*. Oltre la consapevolezza del sé culturale inserita nella dimensione del sé, per il ruolo del manager diviene efficace inserire nel modello la prospettiva connessa all'area del sapere in termini di conoscenza dei riferimenti sociali, politici e storici che strutturano gli elementi culturali di ciascuno (Hunter, White, Godbey, 2006) e che consentono di approfondire il contesto culturale proprio e degli altri.

La *dimensione del saper agire* è risultata l'area con il maggior numero di categorie. Per la versione finale del modello si è valutata l'importanza di rifinire ulteriormente le categorie al fine di bilanciare maggiormente le dimensioni che compongono la competenza ed evidenziare nel saper agire le aree che caratterizzano in modo precipuo l'approccio interculturale. Per procedere a tale fase si sono analizzati i dati con il secondo ricercatore utilizzando il criterio di includere o escludere le categorie secondo i risultati emersi dalla revisione della letteratura sulla CI e mediante un'ulteriore approfondimento della stessa rispetto agli elementi presenti nei modelli di CI, soprattutto per quanto riguarda le ricerche e gli studi in ambito manageriale e organizzativo. Vista l'importanza di tale step si è ritenuto di sottoporre la lista finale delle categorie a un'ulteriore verifica di un esperto senior per incrementare la rigosità della selezione. La lista finale e criteri scelti sono stati quindi condivisi con il tutor della presente tesi. L'analisi del tutor, in qualità di esperto senior, ha consentito di rifinire e approvare la lista definitiva da proporre nel modello. Nella versione finale alcune categorie sono state accorpate e alcune escluse. In quest'ultimo caso si è optato per l'esclusione poiché alcune di esse sono ritenute congrue per la gestione

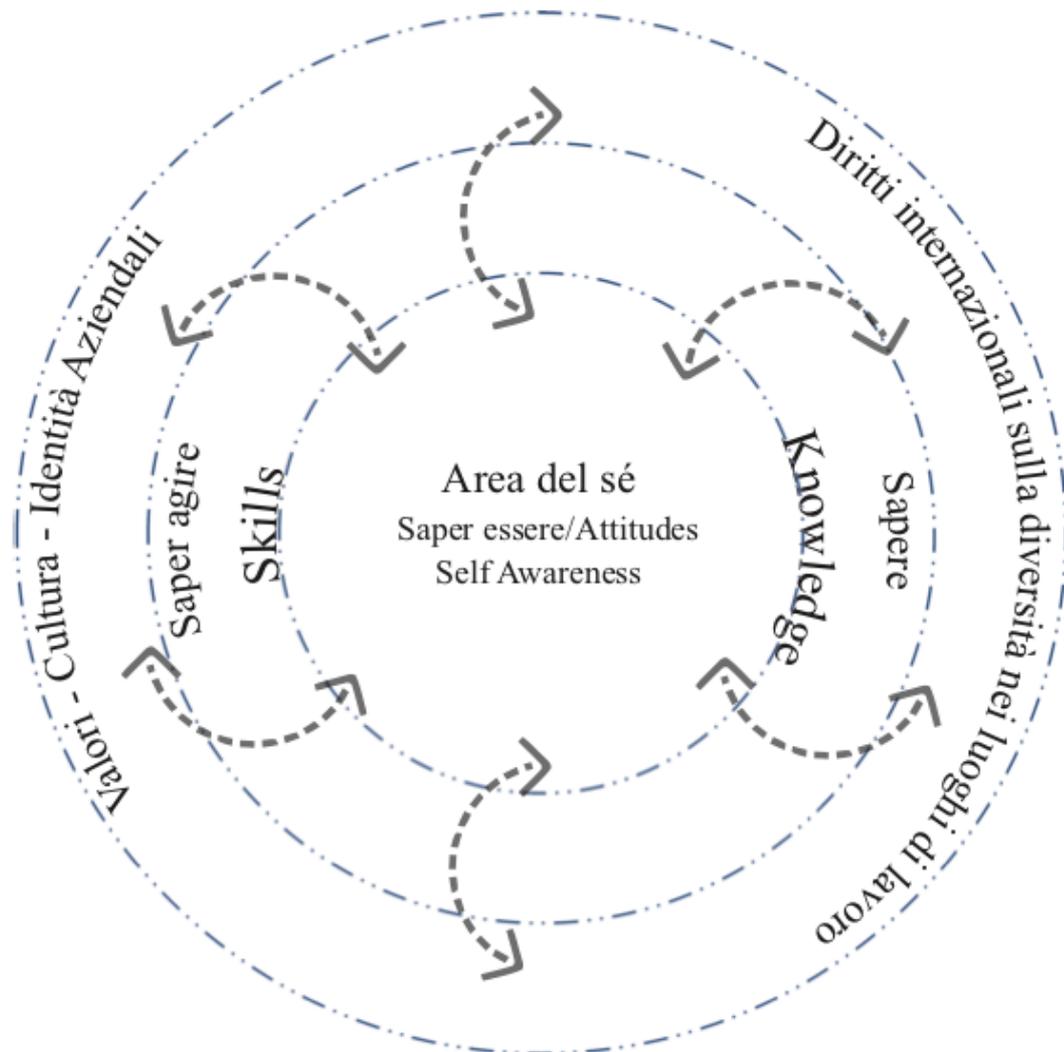
efficace dei gruppi di lavoro da parte del manager, ma non realmente identificative di un approccio interculturale.

Rispetto ai *valori, cultura e identità aziendali* si è valutato di integrare la dimensione emersa dalla ricerca con la prospettiva dei diritti internazionali sulla diversità nei luoghi di lavoro. Una prospettiva che comprenda in modo sistemico l'approccio interculturale dovrebbe quindi tendere a integrare i valori aziendali con ciò che emerge dal panorama dei dispositivi dei diritti riconosciuti a livello nazionale e internazionale sulla diversità nei luoghi di lavoro. Storicamente nella società si è infatti visto che il ruolo che essi assumono è fondamentale per promuovere uguaglianza, parità e inclusione anche nei luoghi di lavoro. Si pensi ad esempio al ruolo che svolge il *Civil Right Act* negli Stati Uniti o la Dichiarazione Universale dei diritti dell'uomo, o a tutti i dispositivi normativi emanati dall'Unione Europea, alle raccomandazioni dell'ONU e in particolare dell'ILO sulla gestione della diversità nei luoghi di lavoro. L'inserimento quindi nel modello di un riferimento ai dispositivi valoriali derivanti dal riconoscimento dei diritti internazionali richiama alla consapevolezza che una base comune valoriale in merito alla diversità risulta necessaria in una società caratterizzata dal pluralismo e multiculturalismo (Gundara, 2000).

Nel suo complesso il modello di CI per il *Diversity Management* è da interpretare in senso dinamico in quanto ogni sua dimensione è in continua progressione ed evoluzione poiché tutte le dimensioni sono interconnesse e si influenzano vicendevolmente. Inoltre ogni dimensione per potersi ritenere acquisita deve essere messa in pratica nel proprio ruolo professionale. Tale prospettiva si origina dalla peculiarità delle categorie che compongono le dimensioni poiché sono il risultato della sperimentazione pratica. Ciò che i manager portano non sono teorizzazioni o ipotesi, ma rielaborazioni della propria esperienza. Per rendere valore anche a tale elemento si integra il modello con la prospettiva portata da *Martyn Barrett, Michael Byram, Ildikò Lázár, Pascale Mompoin-Gaillard e Stavroula Philippou* relativa al modello di CI per il Consiglio d'Europa. La specificità della loro teoria risiede nel fatto che le singole componenti della

competenza devono essere messe in pratica nei contesti e relazioni interculturali. Nel modello di CI della presente ricerca si vuole quindi mutuare più che altro l'approccio della 'praticabilità' e 'sperimentazione' delle aree delle competenze affinché siano, come affermato da *Spencer e Spencer*, realmente predittive di un risultato o comportamento.

Per rendere maggiormente evidenti le principali caratteristiche esposte si propone la seguente definizione grafica del modello di Competenza Interculturale nel *Diversity Management*.



Al modello si allega la lista finale delle categorie della competenza.

Dimensione del sé-saper essere	COMPRENDERE LA PERSONA; ASCOLTO; RISPETTO; EMPATIA; APERTURA; IRONIA; SENSIBILITA'; DECENTRAMENTO; SOSPENSIONE DEL GIUDIZIO; PAZIENZA; UMILTA'; FLESSIBILITA'; ACCOGLIENZA; CURIOSITA'
Dimensione del sé-self awareness	CONSAPEVOLEZZA DEI PROPRI PREGIUDIZI; CONSAPEVOLEZZA DEI PROPRI PUNTI CRITICI; METTERSI IN GIOCO; METTERSI IN DISCUSSIONE; RIELABORARE L'ESPERIENZA PER METTERE IN ATTO LE COMPETENZE; CONSAPEVOLEZZA DEL SÉ CULTURALE
Saper agire	DARE VALORE ATTENZIONE ALLA PERSONA; INCLUDERE LE PERSONE; GESTIRE I CONFLITTI; DARE VALORE ALLA DIVERSITA'; RICONOSCERE I PUNTI DI FORZA DEI LAVORATORI; RICONOSCERE E GESTIRE I PUNTI CRITICI DEL CONTESTO E DELLA PERSONA; PROMUOVERE NEI LAVORATORI LA RIFLESSIONE; INTEGRARE IL PUNTO DI VISTA ALTRUI; OSSERVAZIONE; MEDIAZIONE; CONFRONTO E DIALOGO; GESTIRE LA DIVERSITA' SUPERANDO L'ASPETTO PROBLEMATICO; COINVOLGERE LE PERSONE; DARE L'ESEMPIO POSITIVO; CERCARE ORIZZONTI E SIGNIFICATI CONDIVISI; TRASPARENZA E CHIAREZZA; STIMOLARE NEI LAVORATORI IL METTERSI NEI PANNI DELL'ALTRO; GESTIRE LA DISCRIMINAZIONE; INCREMENTARE LA MOTIVAZIONE ALTRUI; RIDUZIONE E GESTIONE DEL PREGIUDIZIO O DELLO STEREOTIPO; MODIFICARE LA PROPRIA VISIONE; GESTIRE LA DIMENSIONE EMOTIVA PROPRIA E ALTRUI; DARE VALORE AL GRUPPO NELLA GESTIONE DELLA DIVERSITA' E NELLE PRATICHE DI INCLUSIONE.
Sapere	COMUNICAZIONE; CONOSCERE I RIFERIMENTI CULTURALI DELL'ALTRO; CONOSCERE UNA O

	PIU' LINGUE STRANIERE; CONOSCENZA DELLE DINAMICHE DI RELAZIONE; CONOSCENZA DEI RIFERIMENTI DEL SÉ CULTURALE
Valori, identità e cultura aziendale	Le categorie costitutive dipendono dalle singole realtà organizzative
Orizzonte dei diritti nazionali e internazionali sulla diversità nei luoghi di lavoro	Costituzione Italiana (1948); Dichiarazione Universale dei Diritti Umani (1948); Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea (2000); Direttiva UE n. 78 (2000); Direttiva N. 95 del Parlamento e Consiglio Europeo (2014); Agenda 2030 ONU per lo Sviluppo Sostenibile.

5.4.1 La necessità della pedagogia interculturale in azienda

In un sistema complesso come quello analizzato nella presente ricerca emerge il bisogno che oltre la CI anche il suo paradigma, la pedagogia interculturale, sia assunto come cornice teorica di riferimento. L'analisi generale della pratica del Diversity Management nelle tre aziende ha fatto emergere delle buone pratiche e una gestione efficace di molti aspetti, ma su altri i manager appaiono ancora carenti o fragili nell'affrontare la complessità che alcuni elementi del Diversity Management comportano, come ad esempio l'interpretazione della diversità mediante categorie predefinite. Questo aspetto pratico è risultato in linea con quanto emerso dalla *Systematic Literature Review* in cui la diversità è prevalentemente interpretata a partire da un processo di categorizzazione che, se riletta alla luce degli epistemi della pedagogia interculturale, rischia di porre al centro in modo prevalente i singoli elementi della cultura e non la persona. La competenza interculturale all'interno del paradigma della pedagogia interculturale trascende l'interpretazione della diversità come categorizzazione di aree specifiche. Se si utilizzano in senso pratico sia la CI che il suo paradigma di riferimento, si possono supportare i manager e le organizzazioni a oltrepassare il concetto di diversità come categoria e comprendere che la medesima prospettiva è in grado di sostenere la pratica a prescindere dalle caratteristiche specifiche di un aspetto portato dalla diversità. Nel caso delle aziende in questione ad esempio l'elemento critico dell'*age* potrebbe essere affrontato e gestito a partire dal medesimo costrutto

di CI con cui si gestiscono con efficacia gli altri aspetti di diversità. Il rischio insito in un approccio focalizzato in modo prevalente sull'elemento di differenza è che «il concentrarsi sugli elementi di diversità fa spesso dimenticare quali siano le caratteristiche che in realtà accomunano le persone» (Bombelli, Lazazzara, 2014, p. 181). La prospettiva che offre la pedagogia interculturale può così condurre a un orizzonte che porti il DM a «rivederlo in un'ottica multidimensionale» (Bombelli, Lazazzara, 2014, p. 181) in modo da farlo divenire «management plurale con l'attenzione a considerare le persone nella loro interezza, e non esclusivamente per uno degli elementi caratterizzanti la loro identità (genere, età od orientamento sessuale, per esempio)» (Bombelli, Lazazzara, 2014, p. 182). Come emerso dai gap presenti in letteratura la prospettiva e la ricerca interculturale nelle organizzazioni aziendali pubbliche e private sono ancora scarse. La presente ricerca conferma che l'approccio della pedagogia interculturale può diffondersi oltre i suoi storici contesti di applicazione come la scuola, i cittadini stranieri e la migrazione, ampliando i suoi orizzonti educativi anche all'interno dei contesti lavorativi che in un'epoca di globalizzazione divengono inevitabilmente multiculturali (Portera, 2013). La prospettiva quindi è di interpretare la convivenza di diversità nei luoghi di lavoro alla luce di nuove e ulteriori approcci che promuovano dialogo, interazione, scambio nel rispetto della diversità esistente (Portera 2013; Fiorucci 2010; Santerini 2003) in un'ottica di trasformazione delle pratiche sul luogo di lavoro (Benschop, 2001).

Inoltre l'approccio interculturale e il modello di competenza possono essere maggiormente connessi, in termini di nuovo e differente approccio, anche alle *Global Leadership Competencies* che in letteratura rappresentano uno dei principali riferimenti per la costruzione della *global leadership* del manager nelle aziende (Osland, 2015) e che al loro interno, oltre alla *global business competencies*, tendono a comprendere una prospettiva di competenza interculturale.

5.4.2 Il ruolo della Competenza Interculturale nel Diversity Management: proposte pedagogiche

Una delle domande di ricerca formulate nella fase esplorativa si è focalizzata sul comprendere che ruolo potesse assumere la Competenza Interculturale nella

pratica dei manager. Come spiegato nel capitolo sulla metodologia, la finalità della ricerca è stata quella di elaborare un modello di Competenza Interculturale di riferimento per comprendere come la competenza possa aiutare i manager nella gestione efficace del DM. Tale quesito nasce in accordo con uno dei ruoli primari della ricerca pedagogica: far sì che le elaborazioni della ricerca possano diventare un contributo per i pratici (Mantovani, 1998). Per elaborare la proposta di utilizzo del modello di CI emerso è importante partire dalle testimonianze dei manager che nella fase del *member checking* hanno riflettuto sul possibile ruolo da assegnare alla CI rilevata con la ricerca. Le funzioni più importanti che sono state segnalate sono riassumibili nei seguenti aspetti:

- “una linea guida solida”. (F/6);
- “una traccia che fornisce un punto di partenza”. (F/7);
- “una valutazione o un metodo di valutazione oggettivo usato per migliorare la competenza” (F/3);
- “uno strumento pratico che aiuti il confronto”. (F/7);
- “poter vedere la valutazione su di sé” (F/10);
- “supporto per formazione” (F/7).

A partire dalle istanze suggerite dai manager e in connessione con quanto emerso nell’intera analisi dei dati empirici e dalle revisioni della letteratura, il ruolo che si può assegnare al modello di Competenza Interculturale può riguardare le seguenti aree di applicazione:

- la formazione;
- l’integrazione di documenti e policy aziendali come la Carta della Diversità;
- la valutazione della leadership interculturale.

Rispetto alla *formazione* il modello può assolvere differenti funzioni. I manager hanno segnalato interesse nella possibilità di farlo divenire un riferimento per le formazioni dei nuovi responsabili assunti o in caso di promozioni e progressioni di carriera. In tal caso l’accento è posto su una ricaduta pratica, ovvero che sia di aiuto al manager nello sviluppo della competenza e non solo un mero

riferimento teorico. Una formazione specifica sulla Competenza Interculturale dovrebbe infatti rappresentare un approccio utile a favorire un'acquisizione pratica, soprattutto se poi è connessa a un sistema di valutazione aziendale. Un approccio formativo congruo nel contesto aziendale potrebbe essere quello che afferisce all'apprendimento trasformativo che è stato dimostrato essere efficace nei processi di apprendimento inerenti la CI (Taylor, 2015). Secondo *Mezirow* (2003), uno dei principali esponenti della teoria, l'apprendimento nell'adulto può diventare trasformativo quando non si limita ad apprendere delle nozioni di base, ma riesce a rielaborarle e trasformarle in senso critico. Inoltre il ruolo del contesto per l'apprendimento trasformativo può assumere una funzione di incentivo all'apprendimento nel momento in cui è il contesto stesso a promuovere una richiesta di trasformazione.

Rispetto ai *documenti e policy aziendali*, si è visto nel secondo capitolo come la buona pratica della Carta della Diversità all'interno delle organizzazioni lavorative sia fortemente promossa dalle istituzioni europee. L'applicazione e la divulgazione nelle aziende del settore pubblico e privato consente di promuovere il rispetto dei diritti della diversità sul lavoro favorendo pratiche di inclusione e riducendo la discriminazione. Oltre i riferimenti valoriali e di diritto, l'inserimento di un modello di Competenza Interculturale al suo interno arricchirebbe la Carta di un riferimento pratico per promuovere azioni capaci di diffondere i valori etici e normativi in essa presenti.

Riguardo la *valutazione*, dalle riflessioni dei manager è emerso che il modello può diventare uno strumento di valutazione e autovalutazione della leadership interculturale. In linea con i principi che interpretano la CI come dinamica, mutevole e in continua evoluzione (Deardorff, 2009; Fantini, 2009; Bennett, 2003; Portera, 2017) tale strumento dovrebbe rappresentare un riferimento per un costante processo di autovalutazione ed eterovalutazione. Il modello non deve diventare una misurazione della Competenza Interculturale in senso statico, quanto piuttosto uno strumento che all'interno di un impianto di valutazione rigoroso, consenta di creare dei momenti di riflessione e valutazione sul progresso

ed evoluzione della CI nella pratica. Rispetto a questo i manager hanno suggerito che possa venir inserito nelle fasi di valutazioni annuali già presenti nell'azienda. Tale proposta è stata accolta anche dal responsabile HR che ha avviato un processo per includere la CI emersa dalla presente ricerca nella valutazione dei manager. Rispetto a tale ipotesi, come spiegato nella parte dedicata alla metodologia, si è sperimentato il modello finale come strumento di valutazione nell'*azienda 3*. Nel paragrafo seguente si illustrano gli esiti della sperimentazione.

5.4.3 La sperimentazione dell'uso del modello di Competenza Interculturale per la valutazione del manager

La fase dedicata alla sperimentazione è stata composta da due incontri specifici di 4 ore ciascuno alla presenza dei 14 manager dell'*azienda 3* che hanno partecipato alla ricerca. I 14 partecipanti si sono suddivisi nei due incontri. Gli incontri sono stati progettati al fine di fornire ai manager e referenti HR le competenze per poter utilizzare il modello all'interno di un impianto di valutazione.

Durante gli incontri di restituzione dei dati svolte prima della fase di *member checking* si sono presentate le nozioni generali di: intercultura, multiculturalità, transcultura, la differenza di un approccio basato sulla cultura e sulla persona e i concetti di pregiudizio e stereotipo. Durante l'incontro di formazione sull'utilizzo del modello si è dedicata la prima parte a rivedere i concetti teorici mediante delle brevi esercitazioni pratiche al fine di stimolare l'apprendimento mediante un approccio *learning by doing*. Al termine di tale parte si è introdotto il modello finale di CI illustrando le specificità delle dimensioni e delle categorie che lo compongono. Per spiegare le singole categorie si è deciso di fornire ai partecipanti le griglie esposte nei paragrafi 5.3.1.1, 5.3.1.2., 5.3.2. e 5.3.3. che sono stati trasformati in *vocabolario di significato delle categorie*. La decisione di mantenere i citati dei partecipanti per spiegare il significato delle categorie ha avuto l'obiettivo di comprendere se le parole dei testimoni privilegiati aumentassero la chiarezza e la facilità di comprensione pratica della categoria stessa. Per l'attribuzione della valutazione è stata fornita la seguente griglia.

DIMENSIONE	VALUTAZIONE (con riferimenti numeri da 1 a 4, dove 1 indica il valore più basso e 4 il più alto)			
Area del sé, sapere e saper agire	1. Sento di non essere competente in questa categoria	2. Sento che questa categoria è ancora un'area critica che necessita di un sostegno	3. Mi sento pienamente competente	4. È il mio punto di forza
Valori, cultura e identità aziendali	1. Sento di non essere a conoscenza dei principali riferimenti	2. Li conosco in parte. Non so indicare in quali documenti trovo tutti i riferimenti	3. Li conosco bene, li so trasmettere ma non so indicare in quali documenti trovo tutti i riferimenti	4. Li conosco bene, li so trasmettere e so indicare in quali documenti trovo tutti i riferimenti
Diritti nazionali e internazionali sulla diversità nei luoghi di lavoro	1. Non conosco alcun tipo di riferimento normativo	2. Sento che è un aspetto critico e di cui avrei bisogno di un aiuto o sostegno	3. Li conosco ma non so declinarli nella mia mansione	4. Li conosco e so declinarli nella mia mansione

Nella seconda parte si è così proceduto a sperimentare mediante un *role playing* di circa due ore e mezza l'utilizzo del modello di CI come strumento di valutazione. La proposta è stata impostata in modo che il modello fosse utilizzato prima come autovalutazione e successivamente come eterovalutazione per poi arrivare alla valutazione finale secondo un accordo tra le due valutazioni. Ai partecipanti sono state fornite le seguenti indicazioni:

1. procedere ad un'autovalutazione attribuendo alle categorie una valutazione della scala di riferimento fornita. Come ulteriore indicazione si è chiesto ai partecipanti di produrre degli esempi (senza scriverli) per sostenere l'autovalutazione attribuita al fine di stimolare un'autoriflessione profonda rispetto alle categorie di analisi;
2. dividersi in coppie in modo da sperimentare il secondo step di valutazione. Le coppie sono state costruite secondo la conoscenza professionale avendo quindi cura di abbinare le persone che hanno lavorato assieme per tempo in modo da consentire un'eterovalutazione. In due casi le coppie hanno chiesto

- di abbinarsi secondo le linee gerarchiche, per cui sono state composte dal responsabile di settore e il manager del ruolo gerarchico inferiore;
3. procedere in modo individuale all'eterovalutazione e con gli stessi criteri forniti per l'autovalutazione attribuire un punteggio per ogni categoria;
 4. condividere le valutazioni reciproche (una persona per volta) per arrivare a un accordo sulla valutazione finale. In tale fase si è chiesto di non procedere a un mero scambio di punteggi ma condividere l'attribuzione della valutazione sostenendone il senso e fornendo gli esempi pensati individualmente;
 5. inserire nella valutazione finale dei potenziali obiettivi di miglioramento e le relative strategie per raggiungerli.

La sperimentazione ha consentito di verificare in che modo il modello può funzionare se utilizzato come strumento di valutazione. Durante i due incontri si sono rilevati i seguenti aspetti positivi:

- il riscontro di utilità da parte dei manager sia in termini di autoriflessione sia in termini di occasione per promuovere un miglioramento nelle loro performance;
- la metodologia di utilizzo proposta promuove lo scambio, il dialogo e la metariflessione;
- l'utilizzo del vocabolario di significato con i citati delle interviste è stato molto apprezzato perché aiuta la comprensione delle categorie;
- le dimensioni e le rispettive categorie sostengono la riflessione rispetto alle proprie pratiche professionali.

Si sono anche rilevati degli aspetti critici utili a migliorare l'utilizzo del modello:

- le categorie dell'empatia e decentramento hanno richiesto numerosi interventi di chiarimento. Si è rilevato infatti che si tende a confondere il significato sostituendoli o addirittura riconoscendoli come sinonimi anche laddove sono state fornite le nozioni teoriche o ulteriori esempi. Vista l'importanza in termini interculturali si ritiene essenziale integrare il vocabolario al fine di rendere le categorie il più comprensibili possibile;

- per la dimensione dei valori, identità e cultura aziendale si rileva l'importanza di avere un documento di riferimento in cui vengono esplicitati in modo da renderli verificabili in sede di valutazione;
- la dimensione dei diritti è risultata scarsamente nota tanto da richiedere in sede di *role playing* di non procedere alla valutazione perché per tutti è risultata un'area che necessita di una formazione specifica, non solo in termini di conoscenze teorico-tecniche, ma soprattutto in termini di presa di coscienza sull'importanza di declinazione di una cornice giuridica di questo tipo.

In generale il modello e la metodologia proposta appaiono funzionali a creare una valutazione efficace in termini qualitativi perché promuovono un'analisi individuale, favoriscono scambio, dialogo e ricerca di un orizzonte comune finalizzato al miglioramento. La metodologia di impostazione generale appare consona a un utilizzo con una cadenza annuale, soprattutto per il tempo necessario allo svolgimento. Tutti i manager hanno infatti condiviso il loro accordo rispetto al dedicare una cadenza annuale per una metodologia di valutazione di questo tipo.

5.4.4 Questioni rimaste aperte e ipotesi per ricerche future

Per concludere il presente capitolo si ritiene importante evidenziare le principali questioni che rimangono aperte al termine della presente ricerca e le ipotesi emerse per condurre delle future ricerche di approfondimento.

Rispetto al DM emerge la necessità di approfondire l'analisi delle pratiche per comprendere quali modelli di gestione possano essere realmente efficaci, comprendendo in modo particolare che ruolo assumono i manager e che ruolo assume l'azienda in termini di scelte e programmi organizzativi. Tale sollecitazione nasce dalla necessità di costruire dei riferimenti anche di carattere empirico che appaiono scarsi in letteratura o fortemente centrati su sistemi culturali e storici molto differenti. Come si è reso evidente dai risultati della SLR la letteratura offre pochi studi focalizzati sulla pratica del DM e soprattutto vi è una prevalenza dell'istanza del contesto americano o dei paesi anglosassoni che afferisce a dimensioni sociali, politiche, economiche e storiche differenti, ma che sono

altamente rilevanti nella pratica del DM. Inoltre in chiave pedagogica degli studi di questo tipo consentirebbero di sostenere le organizzazioni con consulenze e formazioni maggiormente adeguate ai contesti. Il tema delle *best practice* emerse nella presente ricerca è un'altra questione che necessiterebbe di comprendere se realmente queste promuovono delle ricadute pratiche efficaci a favore dei lavoratori. Tale ricerca ha avuto come target principale i manager che si occupano direttamente della gestione della diversità, ma integrare le future ricerche con lo sguardo focalizzato su come i lavoratori percepiscono l'azione del manager e dell'azienda consentirebbe di raccogliere ulteriori indicatori di efficacia. Sul DM il tema rimasto aperto e più importante rimane l'approccio teorico della letteratura fortemente improntato sull'elemento statico della diversità e della sua interpretazione in termini di categorizzazioni. Seppur come si è visto nel secondo capitolo, le radici storiche delle origini del DM hanno contribuito a far emergere l'elemento della categorizzazione come caratterizzante dell'interpretazione del concetto di diversità, appare essenziale integrare tale approccio con nuove e differenti prospettive di ricerca empirica in grado di produrre delle evoluzioni in cui la centralità della persona diviene fondante e non secondaria all'aspetto di diversità di cui è portatrice. Il periodo storico attuale, caratterizzato da decenni di sviluppo in termini di acquisizione di diritti, consolidati anche dal punto di vista giuridico, consente di ripensare alla diversità nei luoghi di lavoro non solo come possibilità e diritto di accesso delle classi sociali discriminate o escluse storicamente per i loro aspetti di diversità. L'evoluzione può quindi essere intesa nell'interpretare la diversità come una ricchezza a favore dei contesti lavorativi che oltre ad essere valorizzata senza l'uso di categorie, ponga al centro la persona e promuova uno scambio e interazione a partire da essa e non esclusivamente dagli elementi culturali della diversità che porta (Mor Barak, 2015; Portera 2013, 2015; Bombelli, Lazazzara, 2014; Santerini, 2003).

Rispetto alla CI la principale questione aperta, che rappresenta un'ipotesi di oggetto di future ricerche, riguarda la comprensione di come tale modello possa funzionare come riferimento pratico per lo sviluppo della competenza dei manager all'interno delle organizzazioni lavorative. Lo scopo è provare a non utilizzare il

modello solo come riferimento teorico ma verificarne e migliorarne il funzionamento nella pratica, sia in termini di modello di riferimento per la valutazione a partire dalla sperimentazione avviata con la presente ricerca, sia come riferimento per la formazione dei manager.

Un ultimo elemento che si ritiene importante segnalare per le future ricerche riguarda la necessità di approfondire la funzione della Carta della Diversità promossa dalle istituzioni europee. Comprendere il ruolo e le ricadute pratiche della divulgazione può sostenere le organizzazioni lavorative nell'applicazione reale del riconoscimento del paradigma dei diritti, anche mediante lo sviluppo di *best practice*.

Conclusioni

La presente tesi di dottorato è stata strutturata per elaborare uno studio che analizzi il Diversity Management aziendale secondo la prospettiva della pedagogia interculturale. Il gap emerso dalla letteratura in merito alla scarsità di studi e ricerche riguardo le competenze necessarie a gestire con efficacia la diversità nei luoghi di lavoro ha portato il progetto di ricerca a focalizzare l'attenzione sulla Competenza Interculturale nella pratica del Diversity Management. La ricerca effettuata si pone l'obiettivo di divulgare nuove prospettive a favore della letteratura, delle aziende coinvolte nella ricerca e di tutte le organizzazioni aziendali che al loro interno hanno la necessità di sviluppare competenze adeguate per la gestione efficace della diversità, soprattutto in sostegno ai manager e ai ruoli che si occupano direttamente di gestire le risorse umane.

L'approccio metodologico qualitativo di tipo naturalistico, gli strumenti di raccolta dati e le tecniche di analisi formulati secondo tale approccio sono risultati idonei a rispondere alle domande di ricerca. La ricerca empirica si è focalizzata sull'analisi della pratica dei manager per delineare le caratteristiche del Diversity Management e, a partire da tale analisi, si è elaborato il costrutto di Competenza Interculturale. Il confronto della Competenza Interculturale emersa dalla ricerca con la revisione della letteratura di riferimento ha portato a elaborare il modello finale di Competenza Interculturale che rappresenta l'esito principale della ricerca.

Gli esiti della ricerca si sono focalizzati su tre oggetti principali: la *Systematic Literature Review* sul tema del Diversity Management, l'analisi della pratica del Diversity Management e l'elaborazione del modello di Competenza Interculturale.

La *Systematic Literature Review* è stata elaborata per definire il contesto empirico teorico del Diversity Management dal momento che è oggetto di numerosi e differenti ambiti disciplinari. La *Systematic Review* ha messo in luce come la letteratura focalizzi l'attenzione in modo prevalente sulla dimensione della diversità piuttosto che sulla gestione della stessa all'interno delle organizzazioni lavorative.

Uno degli esiti principali della *Systematic Literature Review* evidenzia infatti che gli studi concentrano la maggioranza delle ricerche sulle conseguenze che la diversità genera all'interno dei gruppi di lavoro e su come questa incida sulle performance. Un ulteriore importante risultato riguarda i criteri di definizione della diversità che è interpretata in modo prevalente mediante l'utilizzo di categorie specifiche e determinate come il genere, l'età, la cittadinanza, la disabilità, i titoli di studi o le retribuzioni salariali. Tra i risultati emersi si rende inoltre evidente la scarsità di ricerche in merito alle competenze necessarie a promuovere un Diversity Management efficace.

L'analisi della pratica del Diversity Management ha fatto emergere differenti risultati. Il primo conferma che i manager interpretano la diversità a partire da un processo di categorizzazione e le categorie rilevate sono in linea con i risultati della *Systematic Literature Review*. Tra le varie categorie quella che si evidenzia come aspetto di maggiore criticità è l'età. Nella pratica infatti tale tema risulta il più complesso da gestire all'interno dei gruppi di lavoratori e quello in cui i manager sembrano possedere scarsi strumenti e competenze per la gestione. Nell'esperienza dei testimoni privilegiati le questioni critiche relative all'età si riferiscono in modo particolare alla gestione dei profili junior considerati poco inclini al sacrificio, desiderosi di progressioni di carriera rapide e scarsamente capaci di interpretare le regole e le responsabilità che il luogo di lavoro richiede. Questo atteggiamento che è descritto in letteratura come il profilo identitario delle nuove generazioni di lavoratori (Johnson, Johnson, 2010; Lancaster, Stillman 2002; Krahn, Galambos, 2014), porta i manager a dover rimodulare la propria gestione con azioni che nella ricerca sono state identificate con la categoria del *maternage*. Il *maternage* è volto prevalentemente a supportare i profili junior nel rimodulare le aspettative e a sostenere la capacità di saper leggere i contesti aziendali per rispettare le regole e i valori al fine di assumere un atteggiamento congruo con il sistema lavorativo. Inoltre i manager evidenziano anche la criticità nella gestione dei profili senior il cui maggior aspetto problematico riguarda il mantenimento della motivazione al lavoro che incide sulle performance aziendali. La dimensione dell'età genera quindi nei manager una criticità nella gestione la cui caratteristica principale riguarda la

carezza di competenze e strumenti da utilizzare per affrontare efficacemente gli aspetti di problematicità.

Tra le altre categorie di diversità emerge il *genere*, interpretato in modo prevalente come differenza tra uomo e donna e in modo marginale come orientamento sessuale. Il tema centrale in questo caso è la condivisione dell'importanza di raggiungere le pari opportunità tra uomo e donna. Rispetto a tale tema si è però rilevata una differenza marcata tra le tre aziende in relazione al raggiungimento di tale obiettivo. I risultati evidenziano che una delle tre aziende ha raggiunto un ottimo livello di pari opportunità grazie ad azioni aziendali specifiche e continuative nel tempo che hanno consentito un mutamento della prospettiva culturale in merito. Anche una seconda azienda sembra aver raggiunto un buon livello di riconoscimento delle pari opportunità soprattutto in termini di cultura e valori aziendali, seppur al suo interno la criticità principale rilevata sia il mancato riconoscimento della leadership quando il ruolo del manager è rivestito da una donna; questo avviene soprattutto da parte dei lavoratori provenienti dal nord e centro Africa. Il dato più critico rispetto al raggiungimento delle pari opportunità emerge in una sola azienda in cui si rileva la necessità di un lavoro maggiormente efficace sia per raggiungere le pari opportunità, sia per promuovere un cambio di prospettiva culturale nell'azienda stessa e nei suoi lavoratori e per ridurre gli episodi di discriminazione connessi alla dimensione del genere.

Una terza categoria di diversità emersa è la differenza di *cittadinanza* e *religiosa*. In due aziende il tema della cittadinanza è interpretato in modo quasi prevalente come differenza tra nord e sud Italia in cui non si rilevano particolari aspetti di criticità. La divisione territoriale proposta diviene quindi un criterio per attribuire la provenienza piuttosto che un elemento portatore di problematicità. Solo in una delle tre aziende la differenza di cittadinanza è uno degli elementi che caratterizza la convivenza dei lavoratori. Il *core business* aziendale ha favorito la creazione di gruppi multiculturali portando così i manager a sviluppare competenze e strategie per gestire con efficacia l'elemento di diversità. In tale realtà emerge inoltre la necessità di gestire anche la differenza religiosa soprattutto in termini di richieste sulle pratiche afferenti ai riti, come ad esempio la preghiera per i musulmani o la gestione degli orari di lavoro nel periodo del ramadan.

L'età, il genere e la cittadinanza sono quindi gli aspetti più importanti che si sono rilevati nella presente ricerca. Oltre a tali risultati l'analisi dei dati ha fatto emergere come aziende e manager siano stati capaci di creare diverse azioni e strategie che analizzati secondo la letteratura di riferimento possono essere considerate *best practice* e rappresentano degli elementi utili a descrivere l'efficacia della pratica del Diversity Management.

Per quanto riguarda la Competenza Interculturale il risultato finale della presente ricerca è stata l'elaborazione di un modello composto da quattro dimensioni: l'*area del sé*, a sua volta composta dal *saper essere* e dal *self awareness*, il *sapere*, il *saper agire*, *i valori, cultura e identità aziendali e l'orizzonte dei diritti internazionali in materia di diversità nei luoghi di lavoro*. Ogni dimensione è a sua volta composta da categorie specifiche che delineano e descrivono la dimensione stessa. Per formulare tale modello si è partiti dall'analisi dei dati relativi alla pratica del Diversity Management. Il modello è quindi il risultato dell'analisi della pratica dei manager, riletto all'interno del paradigma della pedagogia interculturale.

Per rispondere alla finalità della ricerca riguardo l'utilizzo pratico del modello in favore di chi si occupa di Diversity Management sono state formulate 3 ipotesi di utilizzo che comprendono inoltre le idee e i suggerimenti dei manager che hanno partecipato alla ricerca. Le ipotesi formulate riguardano l'utilizzo del modello come: strumento per la valutazione della leadership interculturale dei manager; riferimento per la formazione dei manager in modo particolare nelle nuove assunzioni o nelle progressioni di carriera; riferimento per le policy aziendali, in modo particolare per la Carta della Diversità. Rispetto all'utilizzo del modello come strumento di valutazione si è elaborato e attuato uno step di sperimentazione pratica in una delle tre aziende in cui si è proceduto a formare i manager e HR manager all'utilizzo dello stesso all'interno di un processo di valutazione.

In generale la ricerca evidenzia che in un sistema complesso come quello analizzato emerge il bisogno che oltre la Competenza Interculturale anche il suo paradigma, la pedagogia interculturale, sia assunto come cornice teorica di

riferimento. L'analisi generale della pratica del Diversity Management nelle tre aziende ha fatto emergere delle buone pratiche e una gestione efficace di molti aspetti, ma su altri i manager appaiono ancora carenti o fragili nell'affrontare la complessità che alcuni elementi del Diversity Management comportano, come ad esempio l'interpretazione della diversità mediante categorie predefinite. Questo aspetto pratico rischia di porre al centro in modo prevalente gli elementi della cultura e non la persona (Portera 2015; Santerini, 2003; Cambi, 2006; Pinto Minerva, 2002). Se si utilizzano in senso pratico sia la Competenza Interculturale che il suo paradigma di riferimento si possono coadiuvare i manager e le organizzazioni a oltrepassare il concetto di diversità come categoria e comprendere che la medesima prospettiva è in grado di sostenere la pratica a prescindere dalle caratteristiche specifiche di un aspetto portato dalla diversità. La prospettiva che offre la pedagogia interculturale può così condurre a un orizzonte che porti il Diversity Management a «rivisitarlo in un'ottica multidimensionale» (Bombelli, Lazazzara, 2014, p. 181) in modo da farlo divenire «management plurale con l'attenzione a considerare le persone nella loro interezza, e non esclusivamente per uno degli elementi caratterizzanti la loro identità (genere, età od orientamento sessuale, per esempio)» (Bombelli, Lazazzara, 2014, p. 182).

Come emerso dai gap presenti in letteratura, le ricerche all'interno del paradigma della pedagogia interculturale nelle organizzazioni aziendali pubbliche e private sono ancora scarse. La presente ricerca conferma che l'approccio della pedagogia interculturale può diffondersi oltre i suoi storici contesti di applicazione come la scuola, i cittadini stranieri e la migrazione, ampliando i suoi orizzonti educativi anche all'interno dei contesti lavorativi che in un'epoca di globalizzazione divengono inevitabilmente multiculturali (Portera, 2013). La prospettiva quindi è di interpretare la convivenza di diversità nei luoghi di lavoro alla luce di nuove e ulteriori prospettive che promuovano dialogo, interazione, scambio nel rispetto della diversità esistente (Portera, 2013; Fiorucci 2010; Santerini, 2003) in un'ottica di trasformazione delle pratiche sul luogo di lavoro (Benschop, 2011).

Per concludere l'analisi generale sulla presente ricerca risulta importante evidenziare le questioni rimaste aperte e gli oggetti di lavoro individuati per le possibili ricerche future. Rispetto al Diversity Management emerge la necessità di approfondire l'analisi delle pratiche per comprendere quali modelli di gestione possano essere realmente efficaci, approfondendo in modo particolare che ruolo assumono i manager e che ruolo assume l'azienda in termini di scelte e programmi organizzativi. In chiave pedagogica degli studi di questo tipo consentirebbero di sostenere le organizzazioni con consulenze e formazioni maggiormente adeguate ai contesti. Rispetto al target della ricerca emerge la necessità di integrare le future ricerche con lo sguardo focalizzato su come i lavoratori percepiscono l'azione del manager e dell'azienda. Inoltre il tema più importante rimane l'approccio teorico della letteratura fortemente improntato sull'elemento statico della diversità e della sua interpretazione in termini di categorizzazioni che richiederebbe maggiori studi e ricerche per delineare nuove prospettive di analisi.

Rispetto alla Competenza Interculturale la principale questione riguarda la comprensione di come il modello proposto possa divenire un riferimento pratico per lo sviluppo della competenza dei manager all'interno delle organizzazioni lavorative. Lo scopo è provare a non interpretare il modello esclusivamente come riferimento teorico ma verificarne e migliorarne il funzionamento nella pratica a partire dalla prima sperimentazione fatta nella presente ricerca.

Un ultimo elemento che si ritiene importante segnalare per le future ricerche riguarda la necessità di approfondire la funzione della Carta della Diversità promossa dalle istituzioni europee. Comprendere il ruolo e le ricadute pratiche della divulgazione può sostenere le organizzazioni lavorative nell'applicazione reale del riconoscimento del paradigma dei diritti, anche mediante lo sviluppo di *best practice*.

Bibliografia

- Abdallah-Preteceille M. (1999). *L'education interculturelle*. Parigi: PUF.
- Alessandrini G. (a cura di). (2004). *Pedagogia delle risorse umane e delle organizzazioni*. Milano: Guerini e Associati.
- Alessandrini G. (a cura di). (2010). *Formare al management della diversità. Nuove competenze e apprendimenti nell'impresa*. Milano: Guerini e Associati
- Alston-Mills B. (2012). Diversity: How to Begin the Discussion. *Journal of Diversity Management – Fall 2012*, 7(2), 75–79.
- Alvesson M., Due Billing Y. (2009). *Understanding Gender and Organizations* (2nd ed.). London: Sage.
- Amato, V. (2005). *Scenari della globalizzazione*. Napoli: Cuen.
- Anolli, L. (2006). *Fondamenti di psicologia della comunicazione*. Bologna: Il Mulino.
- Aparna J., Hyuntak R. (2009). The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599–627.
- Appadurai A. (2012). *Modernità in polvere*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Ashkanasy N. M., Härtel C. E. J., Daus C. S. (2002). Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research. *Journal of Management*, 28(3), 307–338.
- Athens L. (2010). Naturalistic inquiry in theory and practice. *Journal of Contemporary Ethnography*, 39(1), 87–125.
- Barkema H. G., Shvyrkov O. (2007). Does Top Management Team Diversity Promote or Hamper Foreign Expansion? *Strategic Management Journal*, 28(7), 663–680.
- Barrett M., Byram M., Lázár I., Mompoin-Gaillard P., Philippou S. (2013). *Developing Intercultural Competence through Education*. Council of Europe.
- Basit T. N. (2010). *Conducting Research in Educational Contexts*. London-New York: Continuum.
- Bassett-Jones N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169–175.
- Bauman Z. (2007). *Dentro la Globalizzazione. Le conseguenze sulle persone*. Bari: Editori Laterza.

- Beck U. (2000). *Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro. Tramonto delle sicurezze nuovo impegno civile*. Torino: Giulio Einaudi Editore.
- Beck U. (2002). *Che cos'è la globalizzazione. Rischi e prospettive della società planetaria*. Roma: Carocci.
- Bennett M.J. (2011). *Developing Intercultural Competence For International Education Faculty and Staff*. AIEA Conference * February 20-23, 2011 San Francisco, CA, USA Association of International Education
- Bennett M. J. (2012). *The Sage Encyclopedia of Intercultural Competence*. Thousand Oaks: Sage.
- Benschop Y. (2001). Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1166-1181.
- Bhadury J., Joy Mighty E., Damar H. (2000). Maximizing workforce diversity in project teams: a network flow approach. *Omega*, 28(2), 143–153.
- Bichi R. (2017). Da Blumer alla ricomposizione del metodo. *Sociologia Italiana*, 10, 183–191.
- Bird A., Mendenhall M., Stevens M. J., Oddou, G. (2010). Defining the content domain of intercultural competence for global leaders. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 810–828.
- Blackmore J. (2006). Deconstructing Diversity Discourses in the Field of Educational Management and Leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(2), 181–199.
- Blumer H. (1969). *La metodologia dell'interazionismo simbolico* (Rauty F. trad.). Roma: Armando Editore
- Boffo A., Torlone F. (a cura di). (2008). *L'inclusione sociale e il dialogo interculturale nei contesti europei Strumenti per l'educazione, la formazione e l'accesso al lavoro*. Firenze: Firenze University Press.
- Bogaert S., Vloeberghs D. (2005). Differentiated and Individualized Personnel Management: Diversity Management in Belgium. *European Management Journal*, 23(4), 483–493.
- Bombelli M. C. (2000). *Soffitto di vetro e dintorni. Il management al femminile*. Milano: ETAS
- Bombelli M. C., Lazazzara A. (2014). Superare il Diversity Management. Come alcune terapie rischiano di peggiorare le malattie organizzative. *Sociologia del Lavoro*, 134, 169–189.

- Boone C., Hendriks W. (2009). Top Management Team Diversity and Firm Performance: Moderators of Functional- Background and Locus-of-Control Diversity. *Management Science*, 55(2), 165–180.
- Boone C., Van Olfen W., Van Witteloostuijn A., De Brabander B. (2004). The Genesis of Top Management Team Diversity: Selective Turnover among Top Management Teams in Dutch Newspaper Publishing, 1970-94. *Academy of Management Journal*, 47(5), 633–656.
- Booth A., Sutton A., Papaioannou D. (2012). *Systematic Approaches to a Successful Literature Review*. Thousand Oaks: Sage
- Briner R. B., Denyer D. (2012). Systematic Review and Evidence Synthesis as a Practice and Scholarship Tool. *The Oxford Handbook of Evidence-Based Management*, (January).
- Byram M. (1997). *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*. Clevedon, Philadelphia, Toronto, Sydney, Johannesburg: Multilingual Matters Ltd.
- Bunderson J. S., Sutcliffe K. M. (2002). Comparing Alternative Conceptualizations of Functional Diversity in Management Teams: Process and Performance Effects. *Academy of Management Journal*, 45(5), 875–893.
- Cambi F. (2006). *Incontro e Dialogo. Prospettive della pedagogia interculturale*. Roma: Carocci Editore.
- Cardano M. (2003). *Tecniche di ricerca qualitativa*. Roma: Carocci.
- Castoldi M. (2009). Valutare le competenze. Percorsi e strumenti. Roma: Carocci.
- Castoldi M., Chicco M. (a cura di) (2017). *Imparare a leggere e scrivere lo stato dell'arte*. Trento: Iprase.
- Catarci M. (2013). *Le forme sociali dell'educazione. Servizi, territori, società*. Milano: Franco Angeli.
- Catarci M. (2014). Intercultural Education in the European Context: Key Remarks from a Comparative Study. *Intercultural Education*, 25(2), 95-104.
- Cho S., Kim A., Mor Barak M. E. (2017). Does diversity matter? Exploring workforce diversity, diversity management, and organizational performance in social enterprises. *Asian Social Work and Policy Review*, (May), 193–204.
- Cohen, L., Manion, L., Bell, R., & Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. London - New York: Routledge.
- Coleman M. (2012). Leadership and Diversity, *Educational Management Administration & Leadership*, 40(5), 592–609.
- Consiglio Scientifico della Sezione AIS "Studi di Genere". (2014). *Sotto la lente del*

- Genere. La Sociologia Italiana si racconta.* Milano: Franco Angeli.
- Coppola C. (2011). *NVivo: un programma per l'analisi qualitativa.* Milano: Franco Angeli.
- Cox T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations, Theory, Research and Practice.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.,
- Cox T. (2001). *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity.* San Francisco: Jossey Bass.
- Cox T. H., Blake S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56.
- Cummings J. N. (2004). Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. *Management Science*, 50(3), 352–364.
- Cumming E., Henry W. (1961). *Growing old. The process of disengagement.* New York: Basic Books.
- Cuomo S., Mapelli A. (2007). *Diversity Management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia.* Milano: Guerrini e Associati.
- Cuomo S., Mapelli A. (2009). *Un'analisi estensiva sul costo di gestione della maternità nelle imprese italiane.* Milano: Guerrini e Associati.
- Cuomo S., Raffaglio M. (2017). *Essere leader al femminile. Costruire nuovi modi di fare impresa.* Milano: Egea.
- Damini M., Surian A. (2012). L'uso degli incidenti critici nella valutazione dello sviluppo delle competenze interculturali. *Giornale Italiano Della Ricerca Educativa*. 291–302.
- De Vita L. (2010). The diversity management approach: new implications for gender policies in Italy. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(8), 724–742.
- De Vita L. (2011). *Il Diversity Management in Europa e in Italia. L'esperienza delle Carte della Diversità.* Milano: Franco Angeli.
- Deardorff D. K. (2006). Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 241–266.
- Deardorff D. K. (2009). *The Sage Handbook of Intercultural Competence.* Thousand Oaks: Sage.
- Deardorff D. K. (2011). Assessing Intercultural Competence. *New Directions for Institutional Research*, 149, 65–79.
- Deardorff D. K. (2015) . In Bennett J.M. *The Sage Encyclopedia of Intercultural Competence.* Thousand Oaks: Sage.

- Denzin N., Lincoln Y. (2018). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Fifth ed. Thousand Oaks: Sage.
- Dezsó C. L., Ross D. G. (2012). Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation. *Strategic Management Journal*, 33, 1072–1089.
- Domenici G. (a cura di) (2017). *Successo formativo, inclusione e coesione sociale. Strategie innovative*. Roma: Armando.
- Drisko J. W., Maschi T. (2016). *Content Analysis*. New York: Oxford University Press.
- Duysters G., Heimeriks K. H., Lokshin B., Meijer E., Sabidussi A. (2012). Do firms learn to manage alliance portfolio diversity? The Diversity-Performance Relationship and the Moderating Effects of Experience and Capability. *European Management Review*, 9(3), 139–152.
- Erhardt N. L., Werbel J. D., Shrader C. B. (2003). Board of Direction Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance*, 11(2), 102–111.
- European Commission. (2015). *Practical Guide to launch and implement a Diversity Charter*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Fantini A. (2000). A central concern: Developing intercultural competence. In *World Learning School For International Training The Experiment In International Living. SIT Occasional Papers Series Addressing Intercultural Education*. Brattleboro Vermont: Training & Service School for International Training.
- Fantini A. (2007). *Exploring and Assessing Intercultural Competence. Research Report, Development*, Washington: University of St. Louis press.
- Fiorucci M. (a cura di) (2008). *Una scuola per tutti. Idee e proposte per una didattica interculturale delle discipline*. Milano: Franco Angeli.
- Fiorucci M. (2011). *Gli altri siamo noi. La formazione interculturale degli operatori dell'educazione*. Roma: Armando Editore.
- Findler L., Wind L. H., Mor Barak M. E. (2007). The Challenge of Workforce Management in a Global Society: Modeling the Relationship Between Diversity, Inclusion, Organizational Culture, and Employee Well-Being, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Administration in Social Work*, 31(3), 63–94.
- Fink A. (2010). *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper* (3rd Edition). Thousand Oaks: Sage.
- Flood L. R., Romm N.R.A. (1996). *Diversity management: triple loop*. Wiley

- Foster Curtis E., Dreachslin J. L. (2008). Diversity Management Interventions and Organizational Performance: A Synthesis of Current Literature. *Human Resource Development Review*, 7(1), 107–134.
- Fredriksson R., Barner-Rasmussen W., Piekkari R. (2006). The multinational corporation as a multilingual organization: The notion of a common corporate language. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(3), 406–423.
- Gallino L. (2011). *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*. Bari: Editori Laterza.
- Gallo R., Boerchi D. (2011). *Bilancio di competenze e Assessment Centre. Nuovi sviluppi: il Development Centre e il Bilancio di Competenze in Azienda*. Milano: Franco Angeli.
- Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee (18/12/2000). Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea (2000/C 364/01).
- Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee (2/12/2000). *DIRETTIVA 2000/78/CE del Consiglio del 27 novembre 2000*.
- Gherardi S., Murgia A. (2014). What makes a “good manager”? Positioning gender and management in students’ narratives. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(8), 690–707.
- Giaccardi C. (2005). *La comunicazione interculturale*. Bologna: Il Mulino.
- Glaser B., Strauss A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Glastra F., Meerman M., Schedler P., De Vries S. (2000). Broadening the Scope of Diversity Management. Strategic Implications in the Case of the Netherlands. *Relations Industrielles-Industrial Relations*, 55(4), 698–724.
- Gordini N., Rancati E. (2017). Gender diversity in the Italian boardroom and firm financial performance. *Management Research Review*, 40(1), 75–94.
- Gosetti G. (2011). *Lavoro e lavori. Strumenti per comprendere il cambiamento*. Milano: Franco Angeli.
- Grant C.A. Portera A. (2011). *Intercultural and multicultural education: enhancing global interconnectedness*. New York and London: Routledge.
- Groschl S. (2011). *Diversity in workplace. Multi - disciplinary and international perspective*. Farham Surrey: Gower Publishing.
- Gundara J.S. (2000). *Interculturalism, Education and Inclusion*. Londra: Paul Chapman Publishing Ltd.

- Hammer M. R., Bennett M. J., Wiseman R. (2003). Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 27(4).
- Harrison D. A., Klein K. J. (2007). What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199–1228.
- Hart C. (1998). *Doing a Literature Review: Releasing the Social Science Research Imagination*. Thousand Oaks: Sage.
- Harvey D. (2002). *La crisi della modernità*. Milano: il Saggiatore Tascabili.
- Harvey D. (2005). *Breve storia del neoliberalismo*. Milano: Il Saggiatore.
- Hennink M.M. (2014). *Focus Group Discussion*. Oxford-New York: Oxford University Press.
- Hertel G. (2013). Facilitating age diversity in organizations – part I: challenging popular misbeliefs. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 729–740.
- Hoever I. J., Van Knippenberg D., Van Ginkel W. P., Barkema H. G. (2012). Fostering Team Creativity: Perspective Taking as Key to Unlocking Diversity's Potential. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 982–996.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: Mc Graw Hill.
- Homan A. C., Hollenbeck J. R., Humphrey S. E., Van Knippenberg D., Ilgen D. R., Van Kleef G. A. (2008). Facing Differences with an Open Mind: Openness to Experience, Salience of Intragroup Differences, and Performance of Diverse Work Groups. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1204–1222.
- Homan A. C., Van Knippenberg D., Van Kleef G. A., De Dreu C. K. W. (2007). Bridging Faultlines by Valuing Diversity: Diversity Beliefs, Information Elaboration, and Performance in Diverse Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1189–1199.
- Howarth C., Andreouli E. (2016). “Nobody Wants to Be an Outsider”: From Diversity Management to Diversity Engagement. *Political Psychology*, 37(3), 327–340.
- Hunter B., White G. P., Godbey G. C. (2006). What Does It Mean to Be Globally Competent? *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 267–285.
- International Labour Organization (2018). *Decent Work and the Sustainable Development Goals: A guidebook on SDG Labour Market Indicators*. Ginevra: International Labour Office.

- Ivancevich J. M., Gilbert J. A. (2000). Diversity Management Time for A New Approach. *Public Personnel Management*, 29(1), 75–92.
- Jabbour C. J. C., Gordon F. S., Caldeira de Oliveira J. H., Martinez J. C., Battistelle R. A. G. (2011). Diversity management: Challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(1), 58–74.
- Jensen A.A., Jager K., Lorentsen A. (eds). (1995) Intercultural Competence. A new challenge for language teachers and trainers in Europe. Vol. II. Aalborg Universitetsforlag.
- Johnson, M., Johnson, L. (2010). Generations, Inc. New York: AMACOM.
- Jonsen K., Maznevski M. L., Schneider S. C. (2011). Diversity and its not so diverse literature: An international perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 35–62.
- Joshi A., Roh H. (2009). The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599–627.
- Kalev A., Dobbin F., Kelly E. (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589–617.
- Kamp A., Hagedorn-Rasmussen P. (2004). Diversity Management in a Danish Context: Towards a Multicultural or Segregated Working Life? *Economic and Industrial Democracy*, 25(4), 525.
- Kaplan A. (1973). In Cohen L., Manion L., Morrison K. (2011). *Research methods in education*. London - New York: Routledge.
- Katila S., Meriläinen S. (2013). Self-reflexivity as the practice of empathy. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 32(2), 211–216.
- Kearney E., Gebert D. (2009). Managing Diversity and Enhancing Team Outcomes: The Promise of Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77–89.
- Kearney E., Gebert D., Voelpel S. C. (2009). When and How Diversity Benefits Teams: The Importance of Team Members' Need for Cognition. *Academy of Management Journal*, 52(3), 581–598.
- Keil M., Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Lüthi E., Matoba K. (a cura di). (2007). *Manuale di Formazione sul Diversity Management*. Commissione Europea.

- Knight D., Pearce C. L., Smith K. G., Olian J. D., Sims H. P., Smith K. A., Flood P. (1999). Top Management Team Diversity, Group Process, and Strategic Consensus. *Strategic Management Journal*, 20(2), 445–465.
- Krahn H. J., Galambos N. L. (2014). Work values and beliefs of ‘Generation X’ and ‘Generation Y’. *Journal of Youth Studies*, 17 (1), 92–112.
- Kreitz P. A. (2008). Best Practices for Managing Organizational Diversity. *Journal of Academic Librarianship*, 34(2), 101–120.
- Konrad A.M, Prased P., Pringle J. (2006). *Handbook of workplace diversity*. Thousand Oaks: Sage.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Thousand Oaks: Sage.
- Kulik C. T. (2014). Working below and above the line: The research-practice gap in diversity management. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 129–144.
- Kunze F., Boehm S. A., Bruch H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences-a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264–290.
- Kvale S. (1996) Interviews. London: Sage.
- Lancaster L. C., Stillman D. (2002). When generations collide. New York: HarperCollins.
- Lau D. C., Murnighan J. K. (1998). Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups. *Academy of Management Review*, 23(2), 325–340.
- Lazazzara A., Bombelli M. C. (2011). HRM practices for an ageing Italian workforce: the role of training. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 808–825.
- Lincoln Y., Guba E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Mantovani S. (1998). *La ricerca sul campo in educazione. I metodi qualitativi*. Milano: Bruno Mondadori.
- Martell L. (2011). *Sociologia della globalizzazione*. Torino: Giulio Einaudi Editore.
- Martins L. L., Milliken F. J. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402–433.
- Mezirow J. (2003). *Apprendimento e trasformazione*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Mezzadra S., Neilson B. (2013). *Confini e frontiere. La moltiplicazione del lavoro nel mondo globale*. Bologna: Il Mulino.

- Miczo N., Welter R. E. (2006). Aggressive and Affiliative Humor: Relationships to Aspects of Intercultural Communication. *Journal of Intercultural Communication Research, 35*(1), 61–77.
- Moodian M. A. (Ed.) (2011). *Contemporary leadership and intercultural competence: Understanding and utilizing cultural diversity to build successful organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Mor Barak M., Cherin D., Berkman S. (1998). Organizational and Personal Dimensions in Diversity Climate: Ethnic and Gender Differences in Employee Perceptions. *Journal of Applied Behavioral Science, 34*(1), 82–104.
- Mor Barak M. E. (2000). The inclusive Workplace: An Ecosystems Approach to Diversity Management. *The Social Worker, 45*(4), 339–353.
- Mor Barak M. E. (2011). *Managing diversity: Toward a globally inclusive work place* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Mor Barak M. E. (2015). Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion? *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance, 39*(2), 83–88.
- Mortari L. (2012). *Cultura della ricerca e pedagogia. Prospettive epistemologiche*. Roma: Carocci.
- Ng E. S. W., Burke R. J. (2005). Person-organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference? *International Journal of Human Resource Management, 16*(7), 1195–1210.
- OECD-PISA (2018). *Preparing Our Youth For An Inclusive And Sustainable World*
- Ollapally A., Bhatnagar J. (2009). The Holistic Approach to Diversity Management: HR Implications. *Indian Journal of Industrial Relations, 44*(3), 454–472.
- Olsen J. E., Martins L. L. (2012). Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior, 33*, 1168–1187.
- Padua D. (2007). *Sociologia del Diversity Management. Il valore delle differenze culturali*. Perugia: Morlacchi Editore.
- Parry E., McCarty J. (2017). *The Palgrave Book of Age Diversity and Work*. London: Palgrave.
- Paolillo A., Pasini M., Silva S. A., Magnano P. (2017). Psychometric properties of the Italian adaptation of the Mor Barak et al. diversity climate scale. *Quality and Quantity, 51*(2), 873–890.

- Pelled L. H., Eisenhardt K. M., Xin K. R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1–28.
- Pellerey M. (2004). *Le competenze individuali e il portfolio*. Firenze: La Nuova Italia.
- Perry L. B., Southwell L. (2011). Developing intercultural understanding and skills: models and approaches. *Intercultural Education*, 22(6), 453–466.
- Pieterse A. N., Van Knippenberg D., Van Dierendonck D. (2013). Cultural Diversity and Team Performance: The Role of Team Member Goal Orientation. *Academy of Management Journal*, 56(3), 782–804.
- Pindek S., Kessler S. R., Spector P. E. (2017). A quantitative and qualitative review of what meta-analyses have contributed to our understanding of human resource management. *Human Resource Management Review*, 27, 26–38.
- Pinto Minerva F. (2002). *L'interculturale*. Bari: Editori Laterza.
- Poggio B. (2014). *L'attenzione alle differenze di genere nella sociologia economica, del lavoro e dell'organizzazione in Sotto la lente del Genere. La Sociologia Italiana si racconta*. Milano: Franco Angeli.
- Portera A. (1997). *Tesori Sommersi. Emigrazione, identità, bisogni educativi interculturali*. Milano: Franco Angeli.
- Portera A. (a cura di) (2013). *Competenze interculturali. Teoria e pratica nei settori scolastico-educativo, giuridico, aziendale, sanitario e della mediazione culturale*. Milano: Franco Angeli.
- Portera A. (2013). *Manuale di pedagogia interculturale: risposte educative nella società globale*. Roma - Bari: Editori Laterza.
- Portera A., Dusi P. (a cura di). (2016). *Neoliberalismo, educazione e competenze interculturali*. Milano: Franco Angeli.
- Portera A., La Marca A., Catarci M. (a cura di) (2015). *Pedagogia Interculturale*. Brescia: Editrice La Scuola.
- Premoli S. (2008). *Pedagogie per un mondo globale. Culture, panorami dell'educazione, prospettive*. Torino: Ega Editore.
- Premoli S. (2012). *Bambini, adolescenti e famiglie vulnerabili*. Milano: Franco Angeli.
- Purnell L. D. (2002). The Purnell Model for Cultural Competence. *Journal of Transcultural Nursing*, 13(3), 193–196.
- Ravazzani S. (2016). Understanding approaches to managing diversity in the workplace: An empirical investigation in Italy. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(2), 154–168.

- Richard O. C., Barnett T., Dwyer S., Chadwick K. (2004). Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255–266.
- Roberson L., Kulik C. T. (2007). Stereotype Threat at Work. *Academy of Management Perspectives*, 21(2), 24–40.
- Santerini M. (2003). *Intercultura*. Brescia: Editrice La Scuola.
- Santerini M. (2010). Intercultural competence teacher-training models: the Italian experience. In *Educating Teachers for Diversity. Meeting the challenge*. OECD publications.
- Santerini M. (2017). *Da stranieri a cittadini*. Milano: Mondadori Università.
- Santerini M., Reggio P.G. (a cura di) (2013). *Le Competenze Interculturali nel lavoro educativo*. Roma: Carocci Editore.
- Sassen S. (2007). *A Sociology of Globalization*. New York: W. W. N. & Company, Ed.
- Sassen S. (2008). *Una sociologia della globalizzazione*. Torino: Giulio Einaudi Editore.
- Schneid M., Isidor R., Steinmetz H., Kabst R. (2016). Age diversity and team outcomes: a quantitative review. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 2–17.
- Scott K. A., Heathcote J. M., Gruman J. A. (2011). The Diverse Organization: Finding Gold at the End of the Rainbow. *Human Resource Management*, 50(6), 735–755.
- Sen A. (2001). *Globalizzazione e libertà*. Milano: Armando Mondadori Editori.
- Sheldon P., Kim S., Li Y., Warner M. (edited by) (2011). *China's Changing Workplace. Dynamism, diversity and disparity*. Abingdon: Routledge.
- Shen J., Chanda A., D'Netto B., Monga M. (2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235–251.
- Shen J., D'Netto B., Tang J. (2010). Effects of human resource diversity management on organizational citizen behaviour in the Chinese context. *International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2156–2172.
- Shore L. M., Randel A. E., Chung B. G., Dean M. A., Ehrhart K. H., Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
- Simons T., Hope Pelled L., Smith K. A. (1999). Making Use of Difference: Diversity, Debate, and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), 662–673.
- Sità C. (2012). *Indagare l'esperienza. L'intervista fenomenologica nella ricerca educativa*. Roma: Carocci.

- Smith A. (curato da Anna e Tullio Bagiotti). (1975). *La ricchezza delle nazioni*. (Torino: Tipografia Cane.
- Smith N., Smith V., Verner M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 569–593.
- Sorzio P. (2005). *La ricerca qualitativa. Problemi e metodi in educazione*. Roma: Carocci.
- Spencer L.M., Spencer S.M. (1993). *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore* (7.ed.). Milano: Franco Angeli.
- Stiglitz, J. E. (2006). *La globalizzazione e i suoi oppositori*. Torino: Giulio Einaudi Editore.
- Strauss W., Howe N. (1991). *Generations: The history of America's future*. New York: Morrow.
- Taylor. F.W. (1975) *Principi di organizzazione scientifica del lavoro*. Trad. Italiana. Milano: Franco Angeli.
- Thomas D. A. (2004). Diversity as Strategy. *Harvard Business Review*, (September), 98–108.
- Thomas R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68(2), 107–117.
- Thomas R. R. (2010). *World Class Diversity Management. A Strategic Approach*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Tranfield D., Denyer D., Smart, P. (2003). Toward a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14, 207–222.
- Tung R. L. (2008). The Cross-Cultural Research Imperative: The Need to Balance Cross-National and Intra-National Diversity. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 41–46.
- Tymowski J. (2016). *The Employment Equality Directive European Implementation Assessment*. Brussels: European Parliamentary Research Service.
- Van Der Vegt G. S., Van De Vliert E., Huang X. (2005). Location-Level Links between Diversity and Innovative Climate Depend on National Power Distance. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1171–1182.
- Van Knippenberg D., Dawson J. F., West M. A., Homan A. C. (2010). Diversity faultiness, shared objectives, and top management team performance. *Human Relations*, 64(3), 307–336.

- Van Knippenberg D., De Dreu C. K. W., Homan A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022.
- Van Knippenberg D., Schippers M. C. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541.
- Van Voss H. L., Van Der Linden M. (2012). In Freitag U., Van Der Linden M., Van Nederveen Meerkerk E., Von Oppen A., Van Schendel W., Van Voss H.L. *Global labour history. La storia del lavoro al tempo della globalizzazione*. Verona: Ombre Corte.
- Verkuyten M., Brug P. (2004). Multiculturalism and group status: The role of ethnic identification, group essentialism and protestant ethic. *European Journal of Social Psychology*, 34(6), 647–661.
- Wallerstein M. (1985). *Il Capitalismo Storico*. Torino: Giulio Einaudi Editore.
- Weber R. (1990). *Basic content analysis* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Wegge J., Roth C., Neubach B., Schmidt K.-H., Kanfer R. (2008). Age and Gender Diversity as Determinants of Performance and Health in a Public Organization: The Role of Task Complexity and Group Size. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1301–1313.
- Wieviorka M. (2002). *La differenza culturale. Una prospettiva sociologica*. Bari: Editori Laterza.
- Yang Y., Konrad A. M. (2011). Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory. *Group & Organization Management*, 36(1), 6–38.
- Zanoni P., Janssens M. (2003). Deconstructing Difference: The Rhetoric of Human Resource Managers' Diversity Discourses. *Organization Studies*, 25(1), 55–74.
- Zanoni P., Janssens M. (2007). Minority Employees Engaging with (Diversity) Management: An Analysis of Control, Agency, and Micro-Emancipation. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1371–1397.
- Zifaro Maria (2011). *Economia aziendale, diversity management e capitale umano: peculiarità nei sistemi complessi*. Milano: Giuffrè.

Allegati

Tutti gli allegati della presente tesi sono stati archiviati in un cloud al fine di non appesantire il file pdf. Su richiesta si forniscono pertanto tutti i riferimenti per consentire l'accesso e l'ispezionabilità di tutto il materiale della ricerca.

All'interno del cloud sono stati inseriti:

- le trascrizioni integrali delle interviste;
- il file di NVivo per consentire la visione di tutte le unità di analisi e la codifica dei due ricercatori;
- le tabelle del diario di ricerca con memos e annotazioni;
- le audio registrazioni;
- le fotografie degli scritti prodotti durante i focus group.