

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Psicologia Generale

Corso di laurea in Scienze e Tecniche Psicologiche

Tesi di laurea triennale

**Sfide alla partecipazione lavorativa in momenti
di crisi globale: il caso del Covid-19**

Relatrice

Prof.ssa Lea Ferrari

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata - FISPPA

Laureanda/o: Mariagiorgia Carbonaro

Matricola: 2056371

Anno Accademico 2022-2023

Indice

Introduzione.....	3
1. Capitolo 1: Il primo incontro con la diversità	5
1.1 Introduzione sulla definizione di inclusione nei contesti lavorativi.....	5
1.2 Inclusione è sinonimo di diversità?.....	8
1.3 Come sviluppare una terminologia inclusiva.....	11
2. Capitolo 2: Il Diversity Management all'interno dell'ambiente lavorativo	15
2.1 Analisi e presentazione del concetto di Diversity Management	15
2.2 Diversity Management: tre modelli di spiegazione e applicazione a confronto	17
2.3 Diversity Management e Inclusivity delle minoranze etniche durante i periodi di crisi globale.....	21
3. Capitolo 3: Dalle teorie ai fatti: impatto realistico della pandemia da Covid-19 sui lavoratori appartenenti a minoranze etniche.....	25
3.1 La situazione italiana ed europea: migranti, Covid e mercato del lavoro.....	25
3.2 Gli Stati Uniti e il caso allarmante del personale afroamericano e ispanico du- rante l'emergenza sanitaria.....	30
3.3 Considerazioni e suggerimenti finali: uno sguardo al futuro.....	33
Conclusioni.....	36

Fonti bibliografiche e sitografia.....37

INTRODUZIONE

La ricerca si focalizza sulle sfide alla partecipazione lavorativa, in particolare di minoranze etniche e culturali, durante i periodi di crisi globale con specifico rimando alla recente pandemia di Covid-19. Dopo un'iniziale introduzione e approfondimento sui temi attualmente dibattuti di inclusione e diversità all'interno dell'ambiente lavorativo, l'analisi sarà centrata sulle differenze e somiglianze tra le pratiche che si occupano di inclusione e le pratiche di gestione della diversità. Sebbene la letteratura sia ancora esigua a riguardo, la parte finale del primo capitolo è mirata alla definizione, creazione e conoscenza di una terminologia inclusiva. Il corpo centrale della tesi analizzerà il concetto dominante di Diversity Management; a seguito di una esauriente indagine sul tema, saranno passati in rassegna tre modelli di spiegazione e applicazione che verranno poi messi a confronto. I modelli delineati sono quello valutativo dell'Equity-Continuum di Trevor Wilson, il modello prescrittivo italiano dell'Osservatorio SDA-Bocconi ed infine il modello strategico operativo di Parsotham Dass e Barbara Parker. La parte finale del secondo capitolo tratterà della relazione tra Diversity Management e inclusione delle minoranze etniche durante i periodi di crisi globale con particolare riferimento alla recente crisi sanitaria ed economica scatenata dal Covid-19 a partire dal Marzo 2020 scorso. In questa circostanza verranno anche proposte una serie di pratiche di gestione ottimale della forza lavoro diversificata ed una modalità efficace di leadership inclusiva in periodi di crisi globale; tali suggerimenti e consigli sono stati elargiti da Deloitte, un'azienda che offre servizi di revisione e consulenza. Nel terzo ed ultimo capitolo verranno revisionati e commentati una serie di dati e statistiche riportati nell'International Migration Report of the SIMN (Scalabrini International Migration Network in Europe-Africa Region) riguardanti le sfide occupazionali affrontate dalla forza lavoro migrante in Italia ed Europa durante la pandemia da Covid-19. L'interesse si sposterà poi sulla realtà degli Stati Uniti con attenzione particolare alla condizione critica sperimentata durante la crisi sanitaria dei lavoratori afroamericani e ispanici. In conclusione verranno elencate le criticità e le sfide emerse da quanto precedentemente revisionato per comprendere in che modo la pandemia abbia influito e impattato la forza lavoro appartenen-

te a minoranza etnica nel mondo occidentale; verrà infine rivolto uno sguardo al mercato del lavoro futuro e alle prospettive lavorative e occupazionali dei gruppi minoritari.

CAPITOLO 1: Il primo incontro con la diversità

Breve introduzione al capitolo

La prima parte del presente scritto ha come scopo la conoscenza e presentazione del tema primario del lavoro: la gestione della diversità e la promozione dell'inclusione all'interno dei contesti lavorativi. Verrà quindi approfondita la definizione di inclusione in relazione all'ambiente lavorativo (fisico e psicosociale), in seguito verrà proposta un'analisi delle differenze e delle somiglianze tra il concetto di inclusione e diversità per sviluppare una cultura più approfondita e imparare a distinguere e riconoscere le pratiche che si occupano di gestione della diversità e le pratiche di promozione dell'inclusione. Il paragrafo finale del capitolo ha come obiettivo informare e sensibilizzare il lettore sul complesso e dibattuto tema riguardante la terminologia inclusiva. Verrà proposta una metodologia per istituire e trasmettere un linguaggio adeguato per descrivere e rappresentare al meglio le minoranze nei contesti lavorativi e non solo.

1.1 Introduzione sulla definizione di inclusione nei contesti lavorativi

L'articolo 35 della Costituzione della Repubblica Italiana presentato nella parte 1, Diritti e Doveri dei cittadini, al Titolo III, Rapporti economici così recita: “La Repubblica tutela il lavoro in tutte le sue forme ed applicazioni. Cura la formazione e l'elevazione professionale dei lavoratori. Promuove e favorisce gli accordi e le organizzazioni internazionali intesi ad affermare e regolare i diritti del lavoro. Riconosce la libertà di emigrazione, salvo gli obblighi stabiliti dalla legge nell'interesse generale, e tutela il lavoro italiano all'estero.” Focalizzandosi sui due commi iniziali dell'articolo si può notare come venga evidenziata la rilevanza di un'eguale riconoscimento e protezione a tutti i tipi di lavoro e lavoratori incluse donne, minoranze etniche, religiose e di genere. Viene garantito dalla legge il diritto alla formazione ed elevazione professionale a tutti i lavoratori indipendentemente dalla cultura di appartenenza, orientamento sessuale o credenza religiosa; a ciascuno è assicurata la possibilità di svolgere un'attività in linea

con le proprie capacità e aspirazioni. Tale articolo, quindi, introduce e sottolinea due concetti indispensabili affinché tali diritti vengano rispettati e tutti i lavoratori possano sentirsi accettati e compresi all'interno del contesto lavorativo: l'inclusione e la diversità.

L'inclusione, nella definizione proposta da Ferdman (2017) è “un processo attivo in cui individui, gruppi, organizzazioni e società, piuttosto che cercare di promuovere l'omogeneità, vedono e affrontano la diversità come una risorsa preziosa.” Per poter definire inclusivo un sistema, la persona deve essere autorizzata a partecipare e collaborare attivamente alla crescita dell'organizzazione senza dover rinunciare alla propria identità, credenze e unicità. Alla stregua del multiculturalismo, l'inclusione sfrutta la coesistenza di molteplici valori, prospettive e mezzi per il raggiungimento di obiettivi comuni, e non, all'interno del medesimo sistema sociale. Includere significa collegare e unire macro, meso e micro processi e contesti partendo dalle ideologie culturali, politiche, dalle pratiche sociali ed organizzative fino al comportamento interpersonale e alle esperienze individuali.

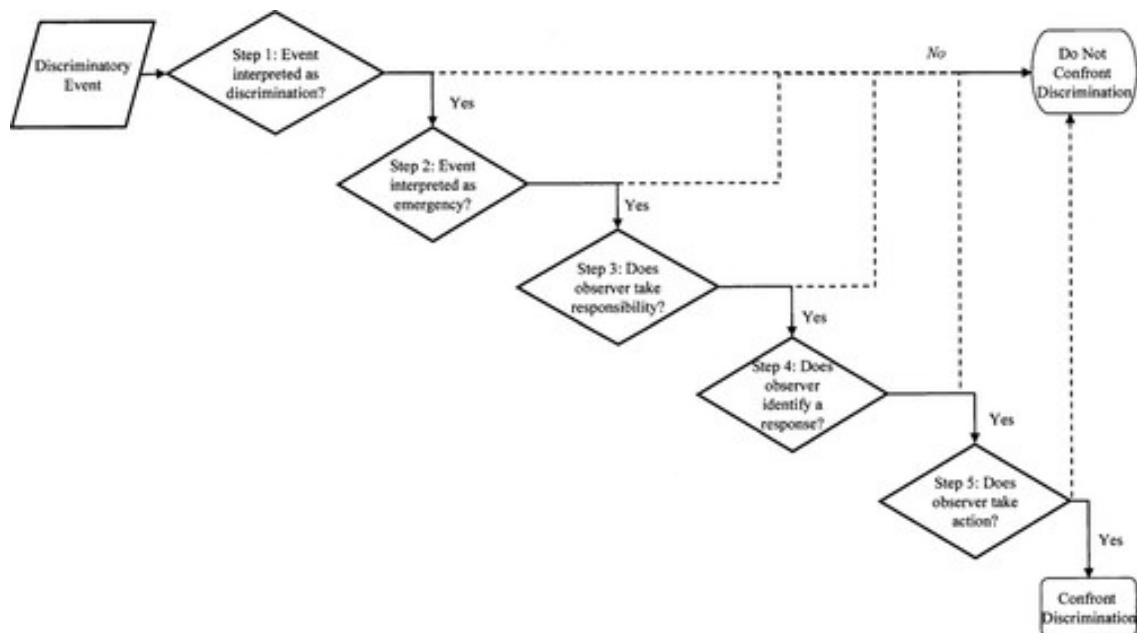
Continuando la trattazione curante l'inclusione sul posto di lavoro, Nishii (2013) sottolinea: “Negli ambienti inclusivi, gli individui di ogni estrazione, non solo i membri di gruppi di identità storicamente potenti, sono trattati in modo equo, apprezzati per quello che sono e inclusi nel processo decisionale fondamentale ”, per tale motivo l'inclusione implica la medesima partecipazione e contribuzione sia dei gruppi socialmente emarginati sia dei membri non emarginati così da essere globalmente coinvolti a tutti i livelli dell'organizzazione continuando ad essere autenticamente se stessi. L'inclusione è quindi un costrutto multidimensionale e multi processuale che, per comodità, viene suddivisa in tre parti: l'inclusione del gruppo di lavoro, inclusione dei leader e inclusione organizzativa percepita. Nel primo caso la letteratura si focalizza principalmente sull'esperienza dell'individuo (il lavoratore) all'interno del gruppo: Riva (2011) si concentra sulla teoria della Distinzione Ottimale di Brewer (1991) la quale sostiene che “gli individui cerchino di trovare un equilibrio tra la necessità di trovare somiglianza e appartenenza con gli altri pur mantenendo un'identità unica. ” Un ulteriore studio empirico (Ehrhart,

Chung-Herrera, Randel, Dean e Shore, 2014) ha dimostrato che l'effetto positivo dell'inclusione sulla salute dei lavoratori è maggiore quando gli individui sono in minoranza numerica nel gruppo di lavoro, sia essa una minoranza di genere che razziale ed etnica. La leadership sembra essere un altro potente fattore per la promozione di sentimenti di inclusione; "I leader di organizzazioni diverse e inclusive devono modellare il comfort con la diversità, modificare le regole per comportamenti accettabili per garantire un'ampia applicazione, creare opportunità di dialogo sulle e attraverso le differenze, dimostrare interesse per imparare ed essere autentici riguardo alle proprie sfide e trionfi per incoraggiare l'autenticità negli altri." Questa dichiarazione di Cotril, Lopez e Hoffman (2014) riassume quanto verrà poi analizzato nei diversi studi sulla leadership inclusiva tuttavia, oggi più che mai, è necessaria una ricerca che descriva come i comportamenti e atteggiamenti dei leader possano influenzare la percezione dei dipendenti, del gruppo di lavoro e dell'inclusione organizzativa. L'ultimo costrutto affronta l'inclusione organizzativa percepita approfondita ed esaminata dalle numerose analisi di Mor Barak (2000, 2001, 2006, 2008), il quale, ha proposto un modello teorico di inclusione: la diversità e la cultura organizzativa avrebbero condizionato le percezioni di inclusione-esclusione influenzando analogamente la soddisfazione sul lavoro, l'impegno organizzativo, il benessere individuale e l'efficacia del compito.

Una nozione ulteriore da dover vagliare quando si parla di inclusione è quella di clima inclusivo. Nishii (2013) afferma che "il clima inclusivo è una percezione collettiva secondo cui esistono aspettative e norme che consentono ai dipendenti di comportarsi in modo coerente con aspetti del loro concetto di sé insieme alle varie identità che detengono e che sono inclusi nel processo decisionale e supportato nella condivisione di punti di vista che non fanno parte dello status quo." Numerose sono state le definizioni e teorie proposte dagli studiosi concernenti il concetto di clima inclusivo tuttavia è possibile suddividere tali concezioni in due approcci diversificati. Da un lato si trova un pensiero che propone l'incremento di pratiche che eliminino le differenze di status tramite l'inclusione nel processo decisionale, pratiche di impiego eque e integrazione delle differenze. Dall'altro lato, invece, si parte dall'assunto che la discriminazione si verificherà e in qualche modo dovrà essere fronteggiata. Si propone ora uno studio

sul clima inclusivo che ne evidenzia gli effetti positivi specie in ambienti lavorativi con un elevata diversità tra i dipendenti. Ashburn-Nardo, Morris e Goodwin (2008) teorizzano che un clima inclusivo possa essere creato solamente quando la discriminazione nelle organizzazioni venga adeguatamente affrontata: propongono un modello denominato Confronting Prejudiced Responses (CPR). Gli studiosi raccomandano un processo suddiviso in 5 fasi che esordisce con l'individuazione della discriminazione e termina con l'azione per combatterla.

Grafico 1: Modello del Confronting Prejudiced Responses (CPR)



Fonte: AOM Journals - Academy of Management, 2017

1.2 Inclusione è sinonimo di diversità?

Per molti anni questi due termini sono stati utilizzati in modo commutato soprattutto nel mondo delle grandi aziende, nel quale, spesso si sente parlare di Chief Diversity Officer o Chief Inclusion Officer senza comprendere, però, la sostanziale differenza tra i due concetti. Mor Barak (2014) sostiene che “la diversità della forza lavoro si riferisce

alla divisione della forza lavoro in categorie distintive che (a) hanno una comunanza percepita all'interno di un dato contesto culturale o nazionale e che (b) hanno un impatto potenzialmente dannoso o benefico, risultati occupazionali come opportunità di lavoro, trattamento sul posto di lavoro e prospettive di promozione, indipendentemente dalle competenze e qualifiche relative al lavoro. ” A tal proposito risulta doveroso definire le principali discrepanze tra il concetto di diversità e quello di inclusione: “forse la distinzione più saliente tra diversità e inclusione è che la diversità può essere imposta e legiferata, mentre l'inclusione deriva da azioni volontarie.” Con questa affermazione Winters (2014) espone la sua prospettiva che viene contaminata dalle idee di Tapia (2009) il quale sostiene “Diversity is the mix. Inclusion is making the mix work” che letteralmente viene tradotto con: la diversità è il mix. L'inclusione sta facendo funzionare il mix.

Le pratiche di gestione della diversità si occupano di iniziative differenti rispetto a quelle relative all'inclusione. Le prime si concentrano principalmente sull'assunzione di donne, persone di colore e membri di altri gruppi minoritari ed emarginati, mentre le pratiche di inclusione si sono focalizzate sulla creazione di condizioni egualitarie rispetto all'accesso al processo decisionale, alle risorse e alle opportunità di mobilità verso l'alto. Qual'è, allora, la connessione esistente tra diversità e inclusione? Ferdman (2014) sostiene: “A vari livelli, la diversità è un dato di fatto nei gruppi di lavoro e nelle organizzazioni. L'inclusione è radicata in ciò che facciamo con quella diversità quando valutiamo e apprezziamo le persone a causa e non nonostante le loro differenze, così come le loro somiglianze. ” In tal caso si può affermare che l'inclusione non è altro che un modo di operare con la diversità, un modo attraverso cui ogni gruppo e organizzazione lavorativa ha la possibilità di acquisire dei benefici dalla suddetta diversità. “Le radici dell'inclusione si intrecciano con quelle della diversità nelle organizzazioni, ed è in questa connessione che l'inclusione trae la sua forza. ” Ferdman, attraverso il suo lavoro “La pratica dell'inclusione nelle diverse organizzazioni” (2014), analizza la relazione tra inclusione e diversità facendo emergere soprattutto le agevolazioni e i vantaggi che la diversità apporta alle diverse organizzazioni, tuttavia è necessario considerare anche le difficoltà e gli svantaggi derivanti dalla diversità della forza lavoro.

Numerosi studi hanno dimostrato che la diversità può avere degli effetti negativi sull'integrazione sociale, sulla comunicazione, sul conflitto nei gruppi e può portare ad un decremento della prestazione nonché ad un abbassamento della soddisfazione generale tra i membri del gruppo. Mannix e Neale (2005) hanno proposto una "Visione Pessimistica" riguardante gli effetti della diversità; gli autori citano la teoria di Pfeffer (1983) denominata "Demografia Organizzativa" nella quale si discute su come la composizione demografica possa influenzare una moltitudine di processi tra cui assenteismo, turnover, comunicazione, innovazione e performance. Studi successivi si sono focalizzati sulle variabili riguardanti le categorie sociali come età, sesso o razza e sulla modalità attraverso cui esse possono influenzare negativamente il processo di inclusione della diversità. Ricerche recenti hanno dimostrato come i gruppi con variazioni di genere tendono ad avere una performance di gruppo inferiore, sebbene tale effetto negativo non sia eccessivamente pervasivo. In conclusione è possibile affermare che tutti i possibili svantaggi derivanti dalla presenza di una forza lavoro diversificata possono divenire potenziali vantaggi, opportunità da esplorare se si pone maggiore attenzione alle pratiche di inclusione, alle quali è stato precedentemente accennato.

Nel 2011 gli Stati Uniti hanno approvato l'Executive Order 13583 (EO) il quale richiedeva l'istituzione di un'iniziativa governativa coordinata per promuovere diversità e inclusione nella forza lavoro federale statunitense. L'Office of Personnel Management (OPM) degli Stati Uniti, un'agenzia indipendente del governo che gestisce il servizio civile statunitense, ha sviluppato un piano strategico per seguire l'EO; viene definita la diversità in maniera globale includendo differenze visibili e invisibili, diversità superficiale e profonda. Il piano offre anche un'ulteriore definizione di inclusione "come una cultura che collega ciascun dipendente all'organizzazione; incoraggia la collaborazione, la flessibilità e l'equità; e sfrutta la diversità in tutta l'organizzazione in modo che tutti gli individui siano in grado di partecipare e contribuire al loro pieno potenziale." Senza inclusione, quindi, la maggiore innovazione offerta e promossa dalla presenza della diversità nel contesto lavorativo risulta improbabile se non addirittura impossibile da sfruttare. Offerman e Basford (2014) definiscono la pratica dell'inclusione infinita e continua, un processo dinamico e ciclico: "Quando le organizzazioni e gli individui de-

cidono di praticare l'inclusione, devono impegnarsi in un processo interattivo e spesso stimolante che richiede attenzione e riflessione continue, connessione e presenza, valutazione e calibrazione, nonché un equilibrio sano e favorevole alla crescita tra comfort e disagio. Praticare l'inclusione richiede una consapevolezza continua. ”

"Riconoscere, onorare e promuovere la diversità" è fondamentale per garantire il processo dell'inclusione: questo diviene realizzabile quando è presente un trattamento equo, condivisione delle differenze mirate ad apprendimento e crescita reciproci, eliminazione degli ostacoli alla mobilità verso l'alto tra cui l'opportunità di avanzamento per i membri di gruppi storicamente emarginati sul lavoro.

1.3 Come sviluppare e promuovere una terminologia inclusiva

Abbiamo precedentemente discusso i benefici che derivano dall'uso di adeguate e ragionate pratiche per promuovere l'inclusione e un'ottimale gestione della diversità nell'ambiente lavorativo. L'aspetto primario da considerare per favorire e sviluppare l'inclusione all'interno dei contesti lavorativi, e non solo, è il linguaggio utilizzato che deve necessariamente essere rispettoso delle diversità e peculiarità degli individui. Il paragrafo si focalizzerà principalmente sulla creazione e gestione di una terminologia inclusiva per quel che concerne la diversità etnica e culturale ma sarà preso in considerazione anche un vocabolario inclusivo generale. La Società Linguistica d'America (LSA) definisce il linguaggio inclusivo come "un linguaggio che riconosce la diversità, trasmette rispetto a tutte le persone, è sensibile alle differenze e promuove le pari opportunità." Questa raffinata definizione permette di comprendere che scegliere le parole e i vocaboli adeguati per riferirci alle persone presenti nel contesto lavorativo e sociale allargato è fondamentale. La forza lavoro è sempre più eterogenea e diversificata: oggi nell'ambiente lavorativo è possibile relazionarsi e confrontarsi con persone di etnia e cultura diverse, genere e orientamento sessuale dissimili.

Robinson et al. (2020) hanno enunciato che “Una comunicazione efficace è qualcosa di più del semplice scambio di informazioni, e riguarda la comprensione dell’emozione e dell’intenzione che sta dietro l’informazione. Oltre a trasmettere un messaggio sarebbe utile che l’ascoltatore acquisisse il pieno significato di ciò che viene detto e facesse sentire l’altra persona ascoltata e compresa. ” La comunicazione organizzativa è un processo complesso di scambio reciproco di informazioni tra l’organizzazione e i suoi dipendenti; sono presenti numerose sfide da affrontare ogni giorno per conseguire l’efficacia ottimale nel processo comunicativo. Una conoscenza inadeguata della cultura e dei valori aziendali, la mancata chiarezza sulla mission dell’organizzazione e la diversità etnica e culturale tra i dipendenti sono fattori che possono minacciare molti aspetti della comunicazione interna all’azienda. Per quanto riguarda le differenze del personale in termini di cultura ed etnia, Shibata (1998) parla di “comunicazione interculturale (che) si riferisce al processo di comunicazione tra persone di diversa estrazione culturale, provenienti da paesi diversi o sottoculture all’interno dello stesso paese.” L’autore precisa come una chiara comunicazione interculturale all’interno dell’organizzazione rappresenti un netto vantaggio competitivo essenziale per la costruzione di rapporti sul mercato. Tuttavia è possibile riscontrare numerose questioni che possono interferire nel processo comunicativo interculturale: problemi nella comunicazione verbale e non verbale, generi, etnie e religione dei dipendenti. I difetti nella comunicazione dipendono anche da stereotipie, discriminazioni e barriere comunicative tra i diversi livelli di gestione e i dipendenti. Tali problematiche possono essere facilmente fronteggiate imparando a conoscere in maniera più approfondita e curiosa le differenti culture, creando consapevolezza, guidando i dipendenti e personalizzando il comportamento organizzativo per fare in modo che ci si adatti ai cambiamenti socio culturali e aziendali. La formazione e il training dei dipendenti è lo strumento essenziale per l’apprendimento e la crescita poiché agevola la creazione di strategie che si allineano con la mission e i valori dell’organizzazione.

Sviluppare una terminologia inclusiva risulta, quindi, tortuoso ma determinante nel gestire al meglio le problematiche innanzi accennate che minacciano il processo comunicativo e organizzativo in generale. Esigui sono gli studi che hanno indagato scientificamente

camente la creazione e gestione di un linguaggio che considerasse le differenze e discrepanze delle persone allo scopo di concepire una solida teoria che esplicitasse le norme di una comunicazione inclusiva all'interno di un'organizzazione. Nonostante questo, è possibile revisionare un interessante contributo realizzato nell'ambito delle attività del gruppo di ricerca ISFOL (Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori), *Pari opportunità e contrasto alle discriminazioni* (2014). Il testo riflette sulla creazione ed utilizzo di un linguaggio non discriminatorio; “si intendono quelle forme linguistiche e quel particolare lessico che non stereotipizza, non etichetta, non denigra, non cancella o omette e che riconosce e rispetta la dignità di ogni persona, a prescindere dal proprio status personale, sociale, economico e giuridico.” Il termine stereotipo deriva dal greco (στερεο: stereos significa rigido e τύπος: tupos significa impronta) e si riferisce a quel particolare processo cognitivo per il quale l'essere umano, dinanzi alla complessità estrema del mondo fisico e sociale, tende a semplificare la conoscenza selezionando solo le informazioni ritenute indispensabili. “L'attenzione alla comunicazione è quindi prioritaria per la valenza discriminatoria che può assumere il linguaggio quando nega l'individualità delle persone, isolando o esagerando alcune caratteristiche di tipo fisico, intellettuale, culturale, occupazionale, personale, sulle quali viene caratterizzato l'intero gruppo ” (University of Salford, 2010). Per quanto riguarda l'etnicizzazione di gruppi di persone non è insolito sentire frasi come “il domestico filippino” o “la badante rumena”; vi è la propensione ad attribuire un'identità illegale agli immigrati definiti “clandestini” o presentati come “falsi richiedenti asilo, intenti ad entrare in maniera fraudolenta nel nostro paese”. “Le etichette e le etichettature denigratorie tendono a disumanizzare e spersonalizzare l'individuo e l'intero gruppo, antepo- nendo una caratteristica alle altre e oscurando l'esistenza delle persone e delle loro storie. Le persone che etichettano, in maniera giusta o sbagliata, gli altri hanno più difficoltà a cambiare idea, anche sperimentando il contrario.” Questo significa che quando utilizziamo termini come “extracomunitario” stiamo escludendo (extra) o descrivendo negativamente persone provenienti da paesi diversi, più poveri, oppure “marocchino”, vocabolo che dagli anni '90 è divenuto un appellativo generico utilizzato per delineare tutte le persone immigrate.

Malgrado, quindi, non sussistano vere e proprie teorie o dottrine che abbiano concepito una terminologia inclusiva che rendesse conto delle peculiarità e identità delle persone è possibile seguire alcune indicazioni, tra cui il buon senso, per sfuggire a discriminazioni, stereotipi e stigmatizzazioni. Dare del “lei” e non del “tu” ad una persona proveniente da un altro paese, non accentuare caratteristiche fisiche esplicite per rivolgersi a o parlare di qualcuno, non sminuire o schernire l’altro solo perché diverso.

CAPITOLO 2: Il Diversity Management e la partecipazione lavorativa delle minoranza etniche

Breve introduzione al capitolo

In questo secondo capitolo si strutturerà il corpo centrale della tesi nonché l'analisi e la spiegazione di un concetto estremamente influente per la gestione della diversità nel contesto lavorativo: il Diversity Management. Una volta introdotta globalmente ed esaurientemente la nozione precedentemente citata, saranno passati in rassegna tre modelli di applicazione ed intervento relativi alla gestione della diversità della forza lavoro; verranno quindi esaminate le strategie e i metodi seguiti dai diversi studiosi e ricercatori per poi essere confrontati sulla base di somiglianze e discrepanze. Nella parte terminale del capitolo si vaglierà l'applicazione del Diversity Management nella coordinazione e amministrazione delle minoranze etniche con particolare considerazione e riferimento ai periodi di crisi globale.

2.1 Analisi e presentazione del concetto di Diversity Management

“Essere consapevoli dell'esistenza di ambiti, più o meno ampi, di diversità all'interno di qualunque organizzazione, diventa il primo passo da compiere per una effettiva valorizzazione delle risorse umane.” Questo è quanto sostenuto da Magnano, Santisi, Ramaci e Paolillo (2015) nel loro articolo “Psicologia Positiva ed organizzazioni in azione” nel quale viene elaborato ed analizzato il concetto e l'applicazione del Diversity Management considerandolo un contributo essenziale per la crescita economica e sociale di ogni organizzazione. Prima di accennare alla definizione e spiegazione del tema centrale del lavoro è imprescindibile capire perché si è diffusa e sviluppata l'esigenza di mettere in relazione la diversità con le pratiche organizzative. Negli anni '80 circa cresce sempre di più la necessità di gestire le molteplici e notevoli differenze connaturate all'interno della forza lavoro, soprattutto nelle grandi aziende. Alcuni avvenimenti dell'epoca hanno impattato enormemente le organizzazioni favorendo una maggiore eterogeneità del personale: si pensi all'apertura dei confini tra i diversi paesi europei e ai conseguenti

flussi migratori derivanti da aree gravemente in crisi, si pensi a come la globalizzazione possa aver influenzato la composizione sociale dei vari gruppi, le loro relazioni e interazioni quotidiane. Per cercare di fronteggiare questi cambiamenti, assai influenti, nel 1987 viene sviluppato l'approccio teorico del Diversity Management: questo termine venne utilizzato per la prima volta dallo Hundson Institute in occasione della pubblicazione di un report chiamato Workforce 2000 (Johnston & Packer, 1987).

Il Workforce 2000 dichiarò che entro l'anno 2000 la maggioranza della forza lavoro negli Stati Uniti sarebbe stata costituita da afro-americani, ispanici, donne o soggetti appartenenti ad altra minoranza.

“Il Diversity Management nasce quindi dalla necessità di un modello di gestione di risorse umane mirato a valorizzare le svariate differenze etnico-culturali presenti nelle aziende statunitensi, considerando l'elevata eterogeneità della forza lavoro. ” Risulta necessario suddividere il periodo tra il 1950 e oggi in tre diverse fasi evolutive nelle quali è possibile definire le tappe di graduale maturazione ed attenzione al tema della diversità nelle organizzazioni. La prima tappa, l'età della disuguaglianza, va dal 1950 al 1970 circa ed è una fase storica e sociale durante la quale le aziende, dovendo assolvere un obbligo politico esterno richiedente la tutela del diritto al lavoro alle minoranze etniche, iniziarono a gestire la diversità principalmente per garantire una condizione di uguaglianza. La seconda fase evolutiva, dal 1970 al 2000, è definita età dell'uguaglianza poiché si sviluppa parallelamente agli anni delle Pari Opportunità durante i quali viene esaltata l'idea secondo cui “ogni individuo (è definito) come un soggetto intrinsecamente diverso da un altro”. La terza ed ultima fase, nonché quella attuale, si presenta col nome di età dell'equità che, nel mondo globalizzato di oggi, presuppone una totale promozione della diversità ed eterogeneità della forza lavoro per stimolare ogni dipendente a dare il meglio massimizzando così la competitività e potenziando il profitto dell'organizzazione. Mauri e Visconti (2009) sostengono, quindi, che “con il termine Diversity Management si sono dunque designate quelle politiche di gestione e sviluppo del personale tese a valorizzare le diverse necessità e aspettative delle persone che operano in una organizzazione, in funzione del miglioramento delle performance complessive dell'azienda”. Nonostante l'esauritiva e completa definizione data al concetto, moltissimi altri

studiosi e ricercatori hanno contribuito a chiarire e identificare il Diversity Management sotto diversi punti di vista, approcci di studio e applicazione della nozione.

Schematizzando e condensando le numerose definizioni e riflessioni sul tema possiamo circoscrivere il Diversity Management (DM) ad un approccio nella gestione delle risorse umane descrivendolo anche come un processo interno all'organizzazione che interessa tutto il personale; il DM può essere pensato infine come una politica messa in atto dall'organizzazione che mira al coinvolgimento globale di tutto il personale. Per quel che concerne gli obiettivi che si pone il metodo e orientamento al DM, la maggioranza degli studiosi è concorde sull'assunto secondo il quale "il Diversity Management si propone (di): valorizzare le risorse umane dell'azienda affinché ogni membro abbia un trattamento equo e possa contribuire, attraverso la diversità delle caratteristiche personali, a favorire l'elaborazione di idee creative e prospettive differenziate che facilitino il raggiungimento degli obiettivi aziendali" (Ivancevich & Gilbert, 2000; Kirton & Green, 2005; Rullani, 2009).

2.2 Diversity Management: tre modelli di spiegazione e applicazione a confronto

Come abbiamo sostenuto in precedenza, il DM può essere considerato anche un orientamento politico utilizzato dall'organizzazione per gestire e valorizzare la diversità attraverso variegate azioni e attività. Parlando, quindi, di concrete pratiche di applicazione del DM è doveroso individuare e annettere i vari modelli di intervento che si focalizzano sul management delle diversità; per comodità sono state riconosciute tre diverse categorie, i modelli valutativi, i modelli prescrittivi ed, infine, i modelli operativi (De Vita, 2011). I modelli valutativi hanno lo scopo di esaminare le modalità con le quali le organizzazioni affrontano e gestiscono i cambiamenti demografici della forza-lavoro. I modelli prescrittivi spostano il focus sulla valutazione del livello raggiunto riguardo alle pratiche operative e, inoltre, includono e prevedono specifici programmi operativi. Per ultimi, i modelli operativi riflettono sugli impedimenti che potenzialmente possono intralciare e rallentare l'applicazione efficace e pratica delle strategie di Diversity Mana-

gement. Di seguito verranno esaminati e illustrati tre differenti modelli di applicazione del DM relativi alle tre distinzioni sopra citate.

Tra i modelli valutativi più completi ed approfonditi è stato scelto di citare e analizzare il modello dell'Equity-Continuum di Wilson (1996); Trevor Wilson è lo stratega globale della diversità e dell'inclusione nonché CEO di TWI Inc. che, tra la sua importante clientela, vanta nomi come Coca-Cola, Ernst & Young o BNP Paribas. L'approccio adoperato dallo studioso risulta estremamente utile soprattutto nel campo degli studi organizzativi poiché permette di individuare con estrema accuratezza e puntualità i risultati raggiunti dall'organizzazione nelle pratiche di gestione della diversità. Dopo aver determinato lo step di posizionamento, l'azienda ha la possibilità di ideare interventi specifici volti all'avanzamento e al progresso nelle pratiche di DM. Il modello in questione presuppone l'esistenza di sei step o livelli di azione:

Livello 0 (Espulsione), le organizzazioni che rientrano in questa fascia dimostrano di rifiutare apertamente la diversità o per una limitata conoscenza del Diversity Management oppure per un'importante omogeneità nella forza lavoro.

Livello 1 (Conformità), sono incluse tutte quelle organizzazioni che aderiscono alle leggi che tutelano inclusione e diversità dei lavoratori solamente per non ricevere sanzioni.

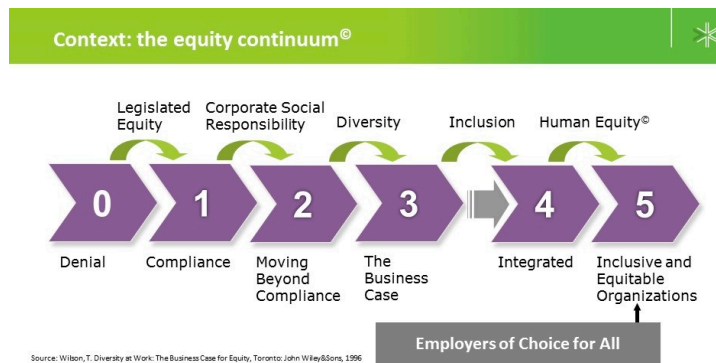
Livello 2 (Oltre la conformità), a questo livello le aziende oltre a conformarsi alle norme tendono a ideare iniziative per sostenere i gruppi discriminati.

Livello 3 (Business case), con il business case vi è una totale conoscenza e consapevolezza dei vantaggi derivanti dalla gestione della diversità.

Livello 4 (Diversità integrata), in questo caso è possibile parlare di integrazione della diversità grazie alla quale si possono trarre benefici sociali, finanziari e psicologici di una forza-lavoro eterogenea.

Livello 5 (Sistemi di equità organizzativa), è il livello massimo al quale l'organizzazione può aspirare sviluppando in tal modo un sistema organizzativo equo.

Grafico 2: Modello dell'Equity-Continuum di Wilson



Fonte: Wilson, T. Diversity at Work: The Business Case for Equity, 1996

Limitatamente alla realtà dei modelli prescrittivi viene ora analizzato il modello italiano dell'Osservatorio SDA-Bocconi: nel 2010 SDA-Bocconi (Scuola di Direzione Aziendale) ha creato un Osservatorio sul Diversity Management composto da una rete di aziende pubbliche e private che condividono l'intento di una corretta gestione della diversità. Secondo il modello, ogni azienda per raggiungere l'obiettivo precedentemente menzionato deve ricercare modalità di intervento coerenti e conformi alla propria cultura organizzativa per cui viene proposto un percorso suddiviso in sette fasi.

1. Analisi della situazione aziendale: vengono qui esaminate e approfondite dimensioni come la cultura, caratteristiche del personale, tipologie contrattuali e modalità di gestione della forza lavoro.
2. Manifestazione di interesse e impegno del vertice aziendale.
3. Carico della responsabilità dell'intervento: verrà segnalato, in questa fase, chi sarà responsabile per l'intervento.
4. Identificazione di aree critiche che necessitano di intervento.
5. Definizione degli obiettivi: vengono specificati gli obiettivi futuri attuabili.
6. Progettazione delle azioni: attività e azioni devono essere estremamente precise e sensibili al livello culturale, simbolico e al sistema organizzativo in generale.
7. Monitoraggio dei risultati: vengono coinvolti ora i vertici e i responsabili dell'azienda che, in itinere ed ex post, hanno valutato l'adeguatezza e l'efficacia delle strategie messe in atto.

Infine viene ora illustrato il terzo ed ultimo modello, un modello operativo di Diversity Management tra i più noti: il modello strategico di Parsotham Dass e Barbara Parker (1999). I due ricercatori nel 1999 hanno diretto uno studio focalizzandosi sulla modalità con cui le aziende adottavano diverse strategie per “potenziare il vantaggio competitivo insito nella tutela delle diversità.” Le strategie individuate sono poi state segmentate in tre pratiche: le strategie d’integrazione, separazione e pluralismo, le strategie di assimilazione e le strategie di espulsione. “Nella prima pratica, le aziende preliminarmente valutano attentamente costi e benefici del DM, al fine di utilizzare la diversità come risorsa; solo in un secondo tempo, esse diventano consapevoli che per ottenere vantaggi occorre cogliere le differenze e trovare il modo di valorizzarle. Nella seconda tipologia di pratiche – quelle di assimilazione – le differenze vengono assimilate all’interno della cultura dominante con la conseguente perdita delle specificità di ciascuna. Infine, come terza pratica aziendale, emerge quella tendente ad implementare strategie di espulsione, in cui la linea di gestione della diversità è vista come una minaccia e pertanto da allontanare.” Tale studio ipotizza inoltre che l’uso delle strategie e pratiche di gestione della diversità da parte dell’organizzazione sia influenzato e dipendente da tre elementi:

- Pressioni (interne o esterne) che potrebbero potenzialmente condizionare i pensieri e le modalità di azione, da parte dell’azienda, verso la diversità.
- L’importanza assunta e inferita alle politiche di gestione della diversità in relazione agli obiettivi dell’organizzazione.
- Stile del management e la presenza o assenza di soggetti riconducibili a diversità e appartenenti a minoranze.

A seguito della discussione ed analisi dei tre modelli di applicazione del Diversity Management e sulla base di numerose ricerche e sondaggi è possibile sostenere che “la progettazione di politiche aziendali della differenza, può rivelarsi uno strumento importante anche per migliorare l’integrazione sociale, consentendo ai lavoratori di trovare nuovi spazi di socializzazione e di affermazione personale”. Adottare e mettere in pratica un Management positivo della diversità permette la creazione e diffusione di relazioni psicologicamente significative che uniscono e fanno convergere gli interessi e valori delle persone con quelli delle organizzazioni aumentando la consapevolezza su come le differenze interne alla forza lavoro possano divenire delle “risorse collettive” per

l'azienda. È opportuno precisare che gli approcci sopra elencati sono adeguati e completi poiché hanno sicuramente promosso tra le imprese una politica di gestione delle risorse umane fondata sulla valorizzazione e apprezzamento della diversità tuttavia l'applicazione in Italia risulta ancora tristemente manchevole e inadeguata.

2.3 Diversity Management e Inclusivity delle minoranze etniche durante i periodi di crisi globale

Le minoranze etniche sul posto di lavoro spesso affrontano sfide ed esperienze uniche a causa di disuguaglianze storiche e sistemiche; nonostante i progressi negli sforzi per la gestione della diversità e le pratiche dell'inclusione tali gruppi minoritari possono ancora incontrare vari ostacoli che vanno a condizionare il loro avanzamento di carriera, la soddisfazione sul lavoro e il benessere generale. Alcune questioni e considerazioni comuni relative alle condizioni delle minoranze etniche all'interno dell'ambiente lavorativo riguardano la discriminazione e il pregiudizio, palese o subdolo, che influenzano enormemente le decisioni salariali, promozionali e le interazioni con supervisori o colleghi. Le micro aggressioni sono espressioni sottili e indirette di razzismo che possono essere non intenzionali ma hanno un impatto dannoso sulle persone, o ancora, un accesso limitato alle stesse opportunità di avanzamento di carriera, sviluppo delle competenze e formazione rispetto alle loro controparti non minoritarie. Dal punto di vista psicologico è indubbio che le discriminazioni, se persistenti, hanno delle conseguenze pervasive sulla salute mentale e sul benessere delle persone, le quali, possono frequentemente sperimentare sentimenti di isolamento, non piena appartenenza e una conseguente riduzione dell'impegno e della produttività. Se questa condizione può essere frequentemente sperimentata durante l'orario lavorativo in tempi "normali" come deve essere gestita la diversità durante i periodi di crisi globale?

Le crisi sociali come il terrorismo, eventi climatici catastrofici o le pandemie possono avere un impatto estremamente negativo sulle persone appartenenti a gruppi minoritari in quanto i leader delle organizzazioni, impegnati ad affrontare la problematica economica, spesso trascurano le esigenze del personale. Se questa è una realtà confermata per

e dai lavoratori appartenenti a gruppi maggioritari e dominanti allora si può facilmente comprendere quanto sia complessa e critica la condizione dei gruppi minoritari occupati nelle aziende. Per cogliere maggiormente le difficoltà fronteggiate da queste persone verrà esaminato ed osservato l'effetto e le ripercussioni conseguenti alla pandemia da Covid-19.

Il 30 gennaio 2020 l'OMS (Organizzazione Mondiale della Sanità) ha dichiarato l'epidemia di Coronavirus in Cina Emergenza internazionale di salute pubblica, l'11 marzo 2020 il direttore generale dell'OMS Tedros Adhanom Ghebreyesus ha definito la diffusione del Covid-19 non più un'epidemia confinata ad alcune zone geografiche ma una pandemia diffusa in tutto il pianeta. La propagazione della crisi sanitaria ha enormemente accentuato le disuguaglianze insite nella nostra società incrementando le discriminazioni, le offese e la xenofobia; si pensi agli asiatici che, ritenuti primi colpevoli per la diffusione del Covid, hanno riferito di essere divenuti bersaglio frequente di attacchi verbali e fisici. D'altro canto gli afroamericani “hanno subito tassi di mortalità elevata causati dal virus e dalle barriere strutturali che hanno portato a negare in modo sproporzionato ai pazienti neri il test COVID-19 ” (Farmer, 2020). Trasferendo lo scenario pandemico all'ambiente lavorativo si nota come tale disparità sia ancora più pervasiva; il trattamento negativo degli appartenenti a minoranze etniche/culturali è incrementato notevolmente a seguito della diffusione della pandemia. “I dipendenti asiatici americani potrebbero subire ostilità da parte dei loro colleghi o clienti o potrebbero ritirarsi in modo proattivo dal lavoro in previsione di tale trattamento negativo. Inoltre, anche se non sono presi di mira sul posto di lavoro, i dipendenti appartenenti a minoranze razziali/etiche potrebbero sperimentare una maggiore stanchezza, angoscia e altri esiti negativi a seguito dell'esperienza o dell'essere indirettamente esposti a discriminazioni al di fuori del lavoro” (Pascoe & Smart Richman, 2009). Inoltre è necessario sottolineare come il lavoro a distanza (Remote Work) abbia incrementato il divario già esistente; le minoranze razziali hanno spesso accessi limitati a connessioni Internet o a spazi e strumenti di lavoro adeguati, motivo per cui alcuni datori hanno, legittimamente, fornito la tecnologia e le sistemazioni necessarie per consentire il lavoro a distanza a tutti i dipendenti.

Come è possibile fronteggiare globalmente ed efficacemente questa circostanza delicata?

Deloitte, un'azienda che offre servizi di revisione e consulenza in oltre 150 diversi Stati del mondo, con quartieri generali per l'America e l'Europa a New York e Londra, ha proposto un metodo per realizzare e promuovere una leadership inclusiva nei tempi di crisi con uno specifico rimando alla pandemia da Covid-19. Nell'articolo esaminato si parte dall'assunto secondo il quale l'uomo produce dei bias (errori sistematici) che, nei momenti di stress e ansia, vengono amplificati. Nel contesto lavorativo è frequente che questi bias possano influenzare sfavorevolmente la mente dando adito a comportamenti esclusivi e iniquità. Nei periodi di crisi è opportuno considerare tre diversi bias: il bias di affinità, il bias di conferma e il bias di distorsione della personalità. Nel primo caso ci si riferisce alla tendenza a conformarsi ed identificarsi con individui che pensiamo ci somiglino, il secondo bias riflette la propensione a considerare solo le informazioni che confermano il nostro pensiero e, per ultimo, il bias di distorsione della personalità ci fa assumere che il comportamento di una persona rifletta la sua personalità. È quindi indispensabile riconoscere tali errori, tipici dei periodi di crisi, per contrastare pregiudizi e stereotipi. Deloitte, di seguito, propone alcuni criteri per la promozione dell'inclusione a seguito del cambiamento nell'ambiente lavorativo conseguente al Covid. Innanzitutto è imprescindibile la creazione di un ambiente corretto e rispettoso, nel quale sono condivisi valori, sentimento di appartenenza e viene promossa la fiducia e l'ispirazione. Tra i suggerimenti proposti troviamo l'impegno costante, anche in periodi di crisi, nella costruzione di una cultura inclusiva; i leader inclusivi dovrebbero creare risorse di supporto disponibili alle minoranze target delle discriminazioni, usare un linguaggio costruttivo evitando di associare il Covid-19 ad una specifica area geografica o gruppo etnico. Il leader inclusivo in periodi di crisi deve allearsi con i dipendenti dimostrando empatia e trasparenza, intervenendo quando viene utilizzato un linguaggio discriminatorio e intollerante e riconoscendo le politiche e gli atteggiamenti non inclusivi.

È quindi evidente come la gestione della diversità sia strettamente connessa alle sfide per la partecipazione lavorativa nei momenti di crisi globale; abbiamo visto come l'ap-

partenza ad un gruppo minoritario, in questo caso fondato sull'etnia, può rappresentare un fattore critico nel contesto lavorativo come è stato dimostrato dalla recente pandemia di Covid-19. Tuttavia è possibile individuare alcune strategie di promozione dell'inclusione per coordinare e amministrare al meglio tali gruppi coinvolgendoli attivamente nei processi decisionali, supportandoli e permettendo loro di accedere facilmente alle risorse fisiche e psicologiche necessarie.

CAPITOLO 3: Dalle teorie ai fatti: impatto realistico della pandemia da Covid-19 sui lavoratori appartenenti a minoranza etnica

Breve introduzione al capitolo

In questo capitolo conclusivo verrà esaminata ed osservata la gestione del lavoro migrante e i correlati effetti della pandemia da Covid-19 in Italia e poi in Europa. Tutti i dati statistici e i sondaggi di seguito riportati sono contenuti nell'International Migration Report of the SIMN (Scalabrini International Migration Network in Europe-Africa Region). Nel secondo paragrafo del capitolo si analizzerà un caso specifico di gestione della diversità durante la crisi pandemica da Covid-19: verrà infatti approfondita l'allarmante situazione lavorativa nella quale si sono trovati i dipendenti afroamericani ed ispanici negli Stati Uniti durante l'emergenza sanitaria. La parte finale del capitolo sarà dedicata alle considerazioni finali riguardanti le situazioni analizzate per fornire al lettore un quadro generale sull'argomento trattato; verranno dati suggerimenti riguardo ad una migliore gestione della diversità in periodi di crisi e verrà rivolto uno sguardo al futuro.

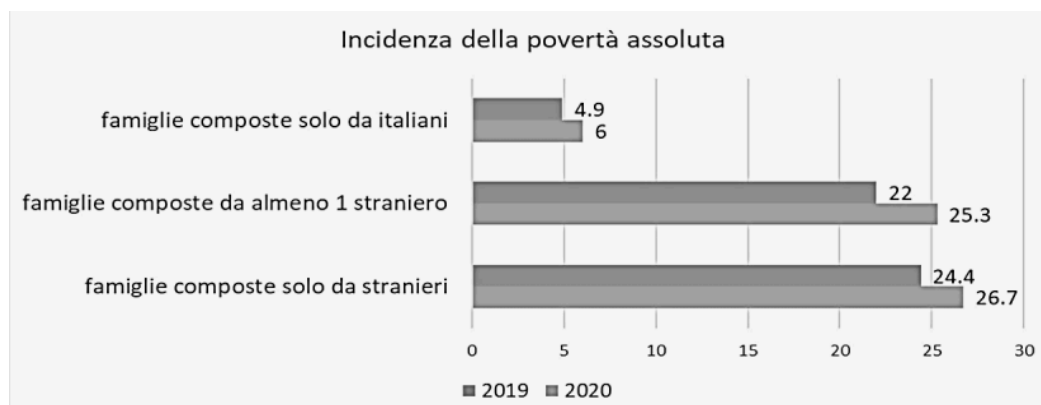
3.1 La situazione italiana ed europea: migranti, Covid e mercato del lavoro

Nel capitolo precedente abbiamo riscontrato le principali questioni problematiche relative alla gestione ed inclusione delle minoranze etniche e razziali durante i periodi di crisi ed, in particolare, durante la pandemia da Covid-19. È opportuno, ora, discutere degli effetti della pandemia sulla popolazione migrante in quanto soggetti maggiormente colpiti dalla crisi sia dal punto di vista sanitario che da quello economico. I rifugiati, infatti, sono stati enormemente lesi sotto il profilo economico poiché la maggioranza di essi lavora nei settori più coinvolti dalla crisi sanitaria, tra i tanti troviamo il settore alberghiero, della ristorazione e del turismo. Tra i numerosi e pervasivi effetti della crisi sulla manodopera migrante osserviamo un incremento dei contratti temporanei, l'afflusso maggiormente concentrato nei settori vincolati dal lock-down e l'impiego in profes-

sioni che difficilmente possono essere svolte da remoto. Secondo le stime OIL (Organizzazione Internazionale del Lavoro), i 169 milioni di lavoratori migranti nel mondo, di cui 70 milioni di donne, rappresentano il 5% della forza lavoro globale. Il lavoratore immigrato è facilmente occupato nei settori sanitari, più del 20% dei medici e del 15% degli infermieri, nel commercio alimentare, nei servizi domestici e assistenziali, nei trasporti e nell'agricoltura stagionale. Analizzeremo ora la situazione italiana per poi allargare la nostra cultura e conoscenza del fenomeno al quadro europeo.

In Italia nel 2021 la popolazione di origine straniera è passata dai 5.306.548 del 2020 a 5.035.643 (-5,1%); in conseguenza, la diminuzione complessiva della popolazione in Italia nel 2021 è stata del -6,4%, con 59.257.600 persone, vale a dire 987 mila residenti in meno rispetto al 2020. Per quel che concerne il mercato del lavoro italiano, la pandemia ha prodotto un calo dell'occupazione complessiva: in tutto 456 mila lavoratori in meno (-2%) di cui un terzo riguarda lavoratori stranieri, soprattutto donne che sono il 42% degli occupati stranieri. Tra i settori maggiormente colpiti nel territorio italiano troviamo gli occupati in alberghi e ristoranti (25,2% degli UE e 21,5% degli extra-UE) e altri servizi collettivi e personali (27,6 % degli UE e 25,2% degli extra-UE): lavori poco tutelati e particolarmente esposti a precarietà e restrizioni. Per quanto riguarda la condizione femminile, più della metà lavora in sole 3 professioni: collaboratrici domestiche, badanti, addette a pulizia di uffici ed esercizi commerciali ed il 39,7% è un'addetta ai servizi domestici o di cura. Nel periodo pandemico, inoltre, le minoranze etniche hanno usufruito solo in minima parte delle misure straordinarie introdotte per far fronte agli effetti della crisi da Covid-19; infatti il blocco dei licenziamenti era rivolto maggiormente ai lavoratori stabili, con contratto indeterminato piuttosto che alla forza lavoro precaria composta per lo più da lavoratori stranieri. Conseguentemente alla pandemia è aumentata anche la povertà assoluta della popolazione italiana con particolare incidenza per le famiglie composte da stranieri; il 26,7% delle famiglie composte da stranieri, più di una famiglia su quattro, è in povertà assoluta a seguito della pandemia.

Grafico 3: Incidenza della povertà assoluta in Italia nel 2019 e 2020



Fonte: International Migration Report of the SIMN - Scalabrini International Migration Network in Europe-Africa Region. Migranti, Covid, Mercato del Lavoro 2020-2021: tra paura e speranza (a cura di Lorenzo Prencipe e Matteo Sanfilippo)

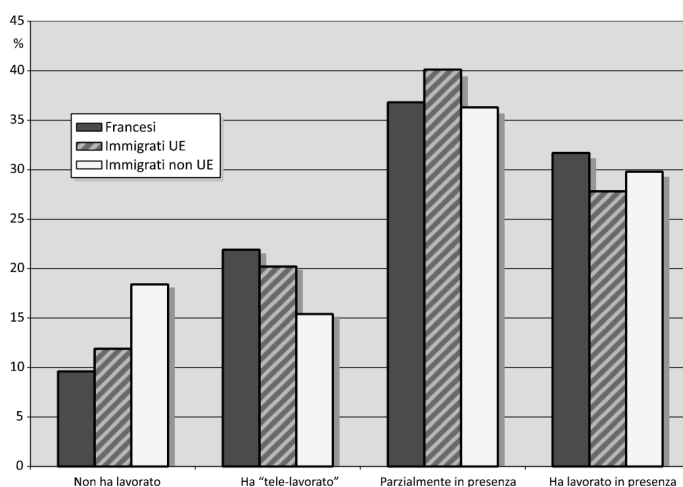
Le politiche introdotte in questo periodo per contrastare la povertà hanno, purtroppo, aumentato ancora di più le disparità tra stranieri ed italiani; l'introduzione del Reddito di Cittadinanza (RdC), seppure sembrava la maggiore innovazione introdotta dal passato Governo, gode di criteri di accesso estremamente esclusivi e discriminatori in quanto, per i non italiani, sono richiesti almeno 10 anni di residenza sul territorio. Se si pensa, inoltre, al Piano Nazionale di Resilienza e Ripresa (PNRR) si noterà come la questione della migrazione e del lavoro straniero sia stata completamente trascurata riflettendo la sottostima della tematica da parte della politica italiana.

Volgendo lo sguardo all'Europa troviamo per primi i Paesi Scandinavi che hanno affrontato la situazione pandemica in un modo totalmente singolare rispetto alle maggiori potenze europee. Danimarca, Norvegia e Svezia hanno introdotto sin da subito ammortizzatori sociali per supportare le categorie maggiormente colpite dalla crisi economica: lo Stato Norvegese ha elargito un sostegno per aziende ed individui per colmare i problemi di mancanza di liquidità conseguenti a licenziamenti o bancarotte, in Danimarca sono stati prolungati i sussidi di disoccupazione fino ai 6 mesi, supportati i lavoratori in

proprio e le imprese, anche la Svezia ha promulgato una serie di norme per proteggere l'economia del Paese e contenere gli effetti della crisi. Anche in questi territori, però, la popolazione e i lavoratori stranieri restano il gruppo danneggiato in misura maggiore; “gli immigrati provenienti dall’Africa sono quelli con la percentuale più alta di disoccupati, 14,4% nel quarto trimestre del 2020. Anche gli immigrati provenienti dai Paesi dell’Europa orientale e dell’Asia hanno un livello di disoccupazione elevato, rispettivamente del 13% e del 12,5%”.

In Francia gli immigrati rappresentano ufficialmente il 10,2% degli abitanti e sono per quasi tre quarti d’origine extracomunitaria i quali occupano posti di lavoro che la letteratura scientifica anglosassone definisce “gli impieghi delle 3 D”: difficult, dirty and dangerous, lavori usuranti, sporchi e pericolosi. Con l’avvento della pandemia il Presidente francese, Emmanuel Macron, ha stanziato 500 milioni di euro per tutelare le attività più colpite dalle restrizioni tra cui quelle nell’industria automobilistica, aeronautica e alberghiera, i mestieri del turismo e della ristorazione. Il livello di disoccupazione (totale o parziale) degli immigrati durante il periodo di confino sarebbe stato del 45,1% per i non comunitari e del 41,6% per gli Europei, contro il 34,2% degli autoctoni, inoltre gli immigrati extra-europei hanno beneficiato molto meno della possibilità di lavorare a distanza.

Grafico 4: Organizzazione del lavoro durante il lockdown in Francia



Fonte: International Migration Report of the SIMN - Scalabrini International Migration Network in Europe-Africa Region. Migranti, Covid, Mercato del Lavoro 2020-2021: tra paura e speranza (a cura di Lorenzo Prencipe e Matteo Sanfilippo)

D’altro canto ci sono, tuttavia, almeno due categorie di lavoratori stranieri che hanno ottenuto dei vantaggi a seguito delle limitazioni introdotte dalla pandemia; per primi troviamo i salariati stranieri, in particolare africani, occupati nelle società di consegna a domicilio di prodotti e, in seguito, ci sono gli immigrati specializzati altamente richiesti dalle imprese di informatica.

Spostandosi in Germania, infine, si registrano alti tassi di manodopera straniera nei settori del turismo, della gastronomia, dei servizi di sicurezza, dell’assistenza agli anziani e nella macellazione della carne; occupazioni caratterizzate tutte da un basso salario. Nel 2019, poco prima della diffusione della pandemia, il Governo varò la Legge sull’immigrazione di tecnici e professionisti (Fachkräfteeinwanderungsgesetz) la quale favoriva e supportava l’immigrazione da paesi non europei di soggetti con una qualifica professionale per colmare la consistente carenza di manodopera nel Paese. Con lo scoppio inaspettato dell’emergenza sanitaria, la Germania, ha adottato delle policy per contrastare la crisi introducendo delle “regole” per la gestione dei confini che, però, hanno creato una condizione sfavorevole in tutti quei settori che si avvalgono della manodopera straniera. Le attività maggiormente colpite dalla crisi sono state quelle per l’assistenza domiciliare degli anziani (badanti), le imprese agricole che davano lavoro a stagionali prevalentemente dall’Est Europa e gli impiegati nei mattatoi per lo più rumeni e bulgari. Rispetto alla tematica della disoccupazione in territorio tedesco le statistiche ci dicono che tra gli italiani, gli immigrati greci, spagnoli e portoghesi è fortemente aumentata, come risulta dalle iscrizioni negli Uffici di Collocamento.

Grafico 5: Quota iscrizioni disoccupati differenza in % a confronto con l’anno precedente in Germania

Mese	Italia	- 30 anni	Spagna	-30 anni	Grecia	-30 anni	Portogallo	-30 anni
Maggio 2020	+42,7	+63,4	+42,5	+38,4	+32,4	+49,1	+37,3	+51,9
Giugno 2020	+47,4	+67,6	+49,0	+56,8	+38,3	+55,7	+40,4	+50,5
Luglio 2020	+45,0	+58,1	+50,7	+66,2	+37,8	+50,4	+38,3	+42,2
Agosto 2020	+43,0	+55,1	+48,2	+60,3	+35,5	+44,5	+37,9	+44,0
Settembre 2020	+42,6	+56,0	+48,0	+54,8	+33,8	+43,5	+36,8	+47,9
Ottobre 2020	+35,1	+42,8	+43,1	+53,2	+30,9	+37,3	+33,8	+42,0

Fonte: Bundesagentur für Arbeit

“Più povertà e più disuguaglianza: è questo l’impatto che il Covid ha avuto sui migranti, a causa di una struttura del mercato del lavoro, dove segregazione ed etnicizzazione pongono più a rischio i nuovi arrivati, e per l’adozione di misure politiche discriminatorie” questo è quanto concordato e sancito dal workshop online condotto nel 2021 da Matteo Sanfilippo e Andrea Stocchiero coordinatori rispettivamente di CSER (Centro Studi emigrazione Roma) e FOCSIV (Federazione degli organismi di volontariato internazionale di ispirazione cristiana). La fragilità più consistente per la popolazione straniera nei Paesi UE è rappresentata dalle ripercussioni economiche e sociali della pandemia da Covid-19 che ha colpito primariamente settori come quello dell’edilizia, alberghiero e della ristorazione.

3.2 Gli Stati Uniti e il caso allarmante del personale afroamericano e ispanico durante l’emergenza sanitaria

La pandemia si è abbattuta sul suolo Americano in un momento di ipotetica crescita economica grazie anche alla creazione di nuovi posti di lavoro, purtroppo però, con la propagazione rapida dell’emergenza sanitaria questo trend potenzialmente favorevole è stato invertito. Similmente a come abbiamo potuto constatare dalle precedenti revisioni di dati e statistiche in Europa, anche negli USA il Covid ha gravato maggiormente sulla forza lavoro immigrata: tra il febbraio e l’aprile del 2020 gli stranieri hanno perduto quasi sei milioni di posti di lavoro, passando da 27,6 a 21,9 milioni di impiegati. Il profilo professionale dei lavoratori appartenenti a minoranze etniche ha influito enormemente sull’impatto economico e sociale della pandemia causando un abbassamento considerevole dei livelli occupazionali. I settori, in America, prevalentemente occupati da immigrati sono quello dell’edilizia, della ristorazione e dell’ospitalità alberghiera; tali professioni, oltre ad essere poco tutelate a causa della debolezza delle organizzazioni sindacali, hanno assistito alla “semiparalisi” dell’economia nel secondo trimestre del 2020. Tra i fortunati che sono riusciti a salvaguardare il proprio posto di lavoro ci sono gli immigrati addetti ai settori essenziali tra cui l’agricoltura, i trasporti, la preparazione e l’inscatolamento di alimenti nonché la loro vendita al dettaglio e consegna a domici-

lio. In aggiunta troviamo il personale medico e infermieristico “in cui l’impiego degli immigrati ha mostrato maggiore capacità di tenuta a fronte dell’impatto disastroso del coronavirus sull’economia”. Nonostante ciò le condizioni salariali, salubri e psicologiche alle quali tali lavoratori sono stati sottoposti durante la pandemia sono state gravemente precarie e, talvolta, dannose.

Vorrei ora porre all’attenzione dei lettori la preoccupante nonché critica circostanza nella quale si sono trovati i lavoratori delle minoranze etniche residenti negli Stati Uniti, in particolare afroamericani ed ispanici, dallo scoppio della pandemia di Covid-19 rivedendo alcuni studi che evidenziano il carattere “razzializzato” di molte organizzazioni che sostengono esclusivamente il privilegio dei lavoratori bianchi. La ricerca presa in considerazione parte da un quesito fondamentale: quali sono i principali rischi legati al “lavoro COVID-19” che aiutano a spiegare i diversi risultati lavorativi degli adulti neri e ispanici?

Prima di annoverare le tediose conseguenze e rischi lavorativi legati alla pandemia è necessario fornire al lettore un background storico di quello che è il capitalismo razziale, originariamente europeo, che ha garantito e promosso lo sfruttamento dei lavoratori minoritari a basso salario negli Stati Uniti. Attraverso la mezzadria, la segregazione del lavoro, il doppio salario e sindacati razzialmente esclusivi oggi possiamo scrutare attentamente le prove del capitalismo razziale ma anche del razzismo strutturale radicato nelle organizzazioni statunitensi. “Il razzismo strutturale è un sistema sociale gerarchico, infuso negli aspetti sociali, politici ed economici della società americana, che produce esiti cumulativi e avversi basati sulla razza”, questa è la definizione data da Bailey, Krieger, Agénor, Graves, Linos e Bassett (2017). A causa di questo sistema inadeguato sono state divulgate politiche, pratiche e condizioni che incrementano i rischi, sociali, economici e fisici, connessi alle attività lavorative svolte da afroamericani e ispanici. Con la dirompente espansione e propagazione della crisi sanitaria e la conseguente introduzione degli ordini casalinghi (Work From Home), la maggioranza del personale afroamericano ed ispanico ha continuato a svolgere di persona le proprie mansioni essenziali e a basso salario; una maggiore esposizione al virus sul posto di lavoro ha avuto

come esito un forte stress legato alle ansie riguardanti l'accesso all'assistenza sanitaria, l'occupazione e la salute mentale. “Questo stress aggiuntivo ha solo aggravato le condizioni mentali e fisiche preesistenti per i lavoratori e ha portato al burnout dei dipendenti, alla carenza di manodopera e alla diminuzione della produttività” (Howell, 2021).

Riguardo al tipo di lavoro svolto da questi due gruppi minoritari troviamo comunemente le industrie ad alto contatto (lavorazione carni, edilizia e produzione), l'assistenza sanitaria, la preparazione e servizio di cibo, trasporti e logistica, i grandi magazzini, i ruoli di manutenzione, installazione e riparazione; incarichi indispensabili per l'economia del Paese ma anche orientati al face to face, al contatto col pubblico e, quindi, a una potenziale esposizione al Covid-19.

Cultura e politiche di gestione della manodopera sul posto di lavoro sono cruciali nel prevenire il contagio; le misure di contenimento come l'obbligo a indossare mascherine chirurgiche, la creazione di team di lavoro coerenti o l'installazione di barriere fisiche sono state fondamentali in numerose organizzazioni. Tuttavia i lavoratori afroamericani ed ispanici, soprattutto quelli in prima linea, sono risultati sprovvisti di una conoscenza adeguata sulla salute fisica e mentale nonché di una cultura preventiva. Inoltre Bui et al. (2020) ha notato come “lavoratori neri e ispanici hanno maggiori probabilità di essere soggetti a politiche di congedo per malattia punitivo o non retribuito, mancano di opzioni di telelavoro e hanno meno flessibilità nei loro orari di lavoro.” Alcune professioni sono divenute praticamente insostenibili per queste minoranze; ad esempio nelle strutture di assistenza sanitaria, a causa degli orari lavorativi prolungati e disumani, il personale affronta maggiore rischio di burnout, sintomi di depressione, ansia e disturbi del sonno. La ricerca e analisi a livello statale ha rivelato come gli Stati indicavano autonomamente il criterio per definire i “lavoratori essenziali” e gli esenti dall'ordine di soggiorno a casa. Wu et al. (2021) ha osservato come i residenti afroamericani del Michigan, considerati lavoratori essenziali, avessero maggiore probabilità di avere un reddito inferiore, malattie croniche e la diagnosi di Covid-19.

Malgrado la consistente dose di informazioni relative alla condizione degradata e degradante alla quale sono stati indotti i lavoratori afroamericani e ispanici durante

l'emergenza sanitaria c'è ancora una limitata letteratura sull'argomento. Abbiamo potuto appurare come razzismo strutturale e capitalismo razziale si intersecano e operano concretamente nella promozione dello sfruttamento delle minoranze etniche non solo negli Usa ma in tutto il mondo occidentale; tutto questo è stato notevolmente aggravato dalla diffusione del Covid-19, soprattutto sui risultati lavorativi della forza lavoro razzialmente emarginata. Se la partecipazione lavorativa delle minoranze in periodi di crisi dovrebbe essere un diritto, e come tale garantito dalle norme, anche i requisiti per svolgere tale lavoro in sicurezza, psicofisica ed economica, devono essere assicurati.

3.3 Considerazioni e suggerimenti finali: uno sguardo al futuro

Giunti al termine di questa dissertazione, sembra doveroso delineare le principali questioni emerse dall'analisi dei casi e dati sopracitati; di seguito vengono riportate, quindi, le sfide primarie relative alla partecipazione lavorativa delle minoranze etniche durante i momenti di crisi globale.

In primo luogo è stato possibile constatare come le minoranze etniche siano state sproporzionatamente colpite dalle conseguenze sanitarie della pandemia sia a causa di un limitato accesso ad un'assistenza sanitaria qualificata sia per una sovrarappresentazione nei cosiddetti lavori essenziali svolti in prima linea. Tali lavoratori, infatti, sono stati poco tutelati dai datori di lavoro i quali avrebbero dovuto fornire risorse, supporto e informazioni per assicurare a tutti i dipendenti, specie a quelli appartenenti a minoranze etniche, la salute e la sicurezza sul posto di lavoro anche in una contingenza precaria come quella del Covid. Una questione analoga riguarda la possibilità di lavorare a distanza; seppure la maggioranza dei dipendenti minoritari ha lavorato in prima linea durante la pandemia coloro che avrebbero potuto sfruttare l'opportunità di tele-lavorare da casa non hanno potuto farlo e per un accesso limitato a connessioni Internet e per una mancanza di spazi di lavoro o strumenti adeguati. Una leadership inclusiva avrebbe offerto a tali lavoratori gli strumenti (pc aziendale, tablet aziendale, router Wi-Fi) necessa-

ri per ottimizzare il lavoro da remoto garantendo l'attuabilità di tale prospettiva a tutti i dipendenti indistintamente. Economicamente parlando, poi, è evidente come le minoranze siano state considerevolmente colpite dalla crisi sanitaria: i settori d'impiego tipici tra cui l'ospitalità, vendita a dettaglio e settore dei servizi hanno registrato tassi di disoccupazione elevata in tutta Europa e negli Stati Uniti. Solo pochi datori di lavoro hanno compreso la situazione critica in cui si sono trovati gli occupati appartenenti a minoranze etniche e, consapevoli delle sfide economiche affrontate dai dipendenti, hanno fornito assistenza finanziaria, opzioni di pagamento flessibili o altre forme di sostegno. Implementare accordi lavorativi ragionevoli, tra cui orari di lavoro adeguati e assistenza appropriata, è un'altra delle tante sfide da vincere soprattutto in tempi di crisi durante i quali i dipendenti di minoranze etniche possono avere difficoltà nel destreggiarsi tra lavoro, famiglia e altre responsabilità. Con la diffusione del Covid-19 le micro-aggressioni ai danni di asiatici e africani hanno subito un'escalation notevole in quanto questi due gruppi, soprattutto il primo, sono stati identificati come capro espiatorio e quindi presi di mira. È necessario, in questi casi, che il leader inclusivo incrementi gli sforzi per prevenire e affrontare la discriminazione a lavoro, informi e formi i dipendenti per promuovere la conoscenza e la sensibilità culturale, l'inclusione e l'alleanza. Una comunicazione efficace, libera da stereotipi e pregiudizi culturali è la base per la creazione di un'organizzazione rispettosa delle differenze di tutti i dipendenti. Le complicazioni vagliate ed esaminate finora hanno concorso allo sviluppo e sperimentazione, da parte di molte persone appartenenti a minoranze etniche, di numerosi ostacoli a livello psicologico e di salute mentale. È stato registrato un aumento dello stress e dell'ansia collegati alle molteplici preoccupazioni per la salute, l'instabile situazione lavorativa e le discriminazioni; molti lavoratori hanno riscontrato la sindrome del burnout, sintomi depressivi e problemi del sonno. Anche in questo caso i datori di lavoro avrebbero dovuto offrire le risorse per promuovere la salute mentale dei dipendenti realizzando, se necessario, dei programmi di assistenza psicologica per rispondere alle particolari esigenze degli impiegati delle minoranze etniche.

Il futuro delle minoranze etniche nel mercato del lavoro occidentale è un tema complesso e in costante evoluzione; nonostante i progressi compiuti nella promozione della

diversità e dell'inclusione le sfide che ci attendono sono ancora numerose. La crescente digitalizzazione delle industrie richiederà competenze tecnologiche e digitali sempre più specifiche anche alla manodopera straniera; garantire l'istruzione e la formazione in questo campo sarà indispensabile per assicurare che le minoranze non siano abbandonate in un mercato del lavoro in rapida trasformazione. Con la globalizzazione e la crescente collaborazione internazionale tra organizzazioni e aziende avere una forza lavoro diversificata rappresenterà un punto di forza per la generazione di intuizioni e prospettive economico-culturali più ampie. Con molta probabilità le organizzazioni aumenteranno i loro sforzi per fornire a tutti i dipendenti una globale formazione sulle competenze culturali per incoraggiare una comprensione, comunicazione e collaborazione efficace in team diversi.

Nonostante gli auspicabili progressi per garantire un sempre più valido Diversity Management delle minoranze etniche, i risultati positivi, per essere effettivi, richiedono impegno e sacrificio da parte di individui, organizzazioni e della società in generale. La futura gestione delle minoranze etniche al lavoro ha il potenziale per generare un cambiamento concreto e favorevole ma il raggiungimento dell'equità, speranzosamente totale e durevole, necessiterà di un'azione decisiva e una collaborazione coerente.

CONCLUSIONI

Giunti al termine di questa trattazione e a seguito delle problematiche di gestione della forza lavoro emerse con la diffusione della pandemia da Covid-19 è opportuno, a mio parere, evidenziare due aspetti chiave relativi al tema trattato. Per prima cosa la letteratura e i dati relativi alla tematica presenti sui motori di ricerca o nei libri sono scarni e spesso poco accurati: questo può far ragionare sulla poca rilevanza data all'argomento nonostante abbia toccato tutti più o meno da vicino. Notiziari, giornali, blog non hanno mai approfondito, né durante né post-Covid, la condizione degradante e spesso disumana alla quale sono stati sottoposti numerosi cittadini e lavoratori appartenenti a minoranze culturali ed etniche al costo di preservare il proprio posto di lavoro. Oltre alle conseguenze svantaggiose sul piano economico e sociale i risvolti psicologici sono stati enormemente pervasivi; ansia, depressione, stress e in alcuni casi ideazione suicidaria. I governi dei Paesi UE e degli USA sembrano non aver compreso fino in fondo la drammaticità della circostanza sottostimando gli esiti sfavorevoli sia dal punto di vista occupazionale che salutare per la manodopera migrante; non sono state varate leggi o decreti per salvaguardare tali gruppi minoritari o per supportarli finanziariamente e psicologicamente. I suggerimenti per la creazione di una leadership inclusiva e di un'organizzazione rispettosa delle differenze individuali nonché dei requisiti minimi per lo svolgimento della propria mansione in sicurezza devono essere assicurati a tutti i lavoratori ed equamente. Spero che questa ricerca, seppur nei limiti, possa aver favorito anche in minima parte la divulgazione e coscienza sul tema della partecipazione lavorativa delle minoranze etniche in momenti di crisi, in modo tale da sensibilizzare maggiormente sulla tematica e, in futuro, riuscire a gestire consapevolmente e coerentemente tali dinamiche.

FONTI BIBLIOGRAFICHE E SITOGRAFIA

Ashburn-Nardo L., Morris KA , Goodwin SA The Confronting Prejudiced Responses (CPR): applicare la CPR nelle organizzazioni Academy of Management Learning & Education , 7 (3) (2008) , pp. 332 - 342.

Bailey, Z., Krieger, N., Agénor, M., Graves, J., Linos, N., & Bassett, M. T. (2017). Structural racism and health inequities in the USA: evidence and interventions. *The Lancet*, 389(10077), 1453–1463. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(17\)30569-x](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(17)30569-x)

*Brewer MB Il sé sociale: sull'essere uguali e diversi allo stesso tempo Personality and Social Psychology Bulletin , 17 (5) (1991) , pp. 475 - 482

Bui, D., McCaffrey, K., Friedrichs, M., LaCross, N., Lewis, N. M., Sage, K., Barbeau, B., Vilven, D., Rosé, C. P., Braby, S., Willardson, S., Carter, A., Smoot, C., Winkquist, A., & Dunn, A. (2020). Racial and ethnic disparities among COVID-19 cases in workplace outbreaks by industry sector — Utah, March 6–June 5, 2020. *Morbidity and Mortality Weekly Report*, 69(33), 1133–1138. <https://doi.org/10.15585/mmwr.mm6933e3>

Chiurco L., Gentile L. e Monaldi G., Riflessioni per un linguaggio non discriminatorio. Alcune proposte per la redazione di avvisi pubblici di Fondo sociale europeo, Roma, ISFOL, 2014 (Isfol Occasional Paper, 15)

Cottrill, K., Lopez, P. D., & Hoffman, C. C. (2014). How Authentic Leadership and Inclusion Benefit Organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33, 275-292. <https://doi.org/10.1108/EDI-05-2012-0041>

Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *The Academy of Management Executive*, 13 (2), 68-80. <http://www.jstor.org/stable/416554>

Deloitte, Practicing Inclusive Leadership in Times of Crisis (2020)

De Vita, L. (2011). Il diversity management in Europa e in Italia. l'esperienza delle carte della diversità. Milano: Franco Angeli.

Dhanani, LY, Johnson, RC e Pueschel, A. (2021). L'iniquità della crisi: COVID-19 come caso per la gestione della diversità. *Psicologia industriale e organizzativa* , 14 (1-2), 81-84.

Ehrhart, K. H., Chung-Herrera, B. G., Randel, A. E., Dean, M. A., & Shore, L. M. (2014). Inclusion and health moderated by demographic status as numerical majority/minority. In *society for industrial and organizational psychology conference*.

Farmer , B. (2 aprile 2020). Il coronavirus non discrimina, ma l'assistenza sanitaria statunitense mostra pregiudizi familiari. *Radio pubblica nazionale*.

Ferdman BM, Paradossi dell'inclusione: comprendere e gestire le tensioni della diversità e del multiculturalismo *The Journal of Applied Behavioral Science* , 53 (2) (2017) , pp. 235 - 263

Ferdman BM , Deane BR(Eds.) , Diversity at work: The practice of inclusion , Jossey-Bass , San Francisco, CA (2014) , pp . 3-54

Ferdman BM , Deane BR (a cura di) , Diversity at work: The practice of inclusion , Jossey-Bass , San Francisco, CA (2014) , pp. 205-228

Ferdman BM , Deane BR (Eds.) , Diversity at work: The practice of inclusion , Jossey-Bass , San Francisco, CA (2014) , pp. 229-259

Howell BAM. Combattere il burnout in prima linea nell'assistenza sanitaria durante il COVID-19. *Cura della critica dell'avvocato AACN*. 2021; 32 (2):195–203. doi: 10.4037/aacnacc2021454.

Ivanchevic, J., & Gilbert, J. (2000). Diversity Management. Time for a New Approach. *Public Personnel Management*, vol. 29, 1, 75. <https://doi.org/10.1177/009102600002900106>

Jason K, Wilson M, Catoe J, Brown C, Gonzalez M. The Impact of the COVID-19 Pandemic on Black and Hispanic Americans' Work Outcomes: a Scoping Review. *J Racial Ethn Health Disparities*. 2023 Apr 28:1–16. doi: 10.1007/s40615-023-01594-6. Epub ahead of print. PMID: 37117935; PMCID: PMC10147367

Johnston, W., & Packer, A. (1987). *Workforce 2000. Work and workers for the twenty-first century*. Washington: Hudson Institute.

Kirton, G., & Green, A.M. (Eds.) (2005). *The dynamics of managing diversity. A critical approach*. Oxford: Butterworth-Heinemann. <https://doi.org/10.4324/9781315767147>

Magnano, P., Santisi, G., Ramaci, T., & Paolillo, A. (2015). PSICOLOGIA POSITIVA ED ORGANIZZAZIONI IN AZIONE IL CONTRIBUTO DEL DIVERSITY MANAGEMENT. In *La psicologia positiva per l'orientamento e il lavoro. Strumenti e contributi di ricerca* (pp. 72-97). Hogrefe. <https://eprints.kingston.ac.uk/id/eprint/41897>

Mannix E. , MA Neale Quali differenze fanno la differenza? La promessa e la realtà di diversi team nelle organizzazioni. *Scienze psicologiche nell'interesse pubblico* , 6 (2) (2005) , pp. 31-55

Mauri, L., & Visconti, L.M. (2009) (Ed.). *Diversity management e società multiculturale*. Milano: Franco Angeli.

Mor Barak ME Il posto di lavoro inclusivo: un approccio ecosistemico alla gestione della diversità *Servizio sociale* , 45 (4) (2000) , pp. 339 - 353

Mor Barak ME *Gestire la diversità: verso un ambiente di lavoro globalmente inclusivo*. (3a ed.) , Sage , Thousand Oaks, CA (2014)

Nishii LH The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups *Academy of Management Journal* , 56 (6) (2013) , pp. 1754 - 1774 , DOI:[10.5465/amj.2009.0823](https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823)

NORWEGIAN GOVERNMENT, Economic measures in Norway in response to Covid-19, 2020, www.regjeringen.no/en/topics/the-economy/economic-policy/economicmeasures-in-norway-in-response-to-covid-19/id2703484/

Offerman LR, TE Basford TE, (2013). *Inclusive Human Resource Management: Best Practices and the Changing Role of Human Resources*. *Diversity at work: The practice of inclusion*, 229-259. DOI:[10.1002/9781118764282.ch8](https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch8)

Pascoe , EA e Smart Richman , L. (2009). Perceived discrimination and health: a meta-analytic review. *Bollettino psicologico* , 135 , 531 – 554 . DOI: [10.1037/a0016059](https://doi.org/10.1037/a0016059)

PASTORE, Ferruccio (a cura di), *Migrazioni e pandemia*, Milano, Franco Angeli, 2021.

Prencipe L., Sanfilippo M., *Migranti, Covid, Mercato del Lavoro 2020-2021: tra paura e speranza*. International Migration Report of the SIMN - Scalabrini International Migration Network in Europe-Africa Region

Riordan, CM (2014). Diversity Is Useless Without Inclusivity. *Rassegna di affari di Harvard*, 5 .

Robinson, L., Segal, J., & Smith, M. (2020, October). Effective communication. HelpGuide.org. Retrieved February 6, 2022, from <https://www.helpguide.org/articles/relationships>

Rullani, E. (2009). Economia della conoscenza. *La rivista delle Politiche Sociali*, 4, Ottobre-Dicembre.

Shahid, D. (2022). Importance of Intercultural Communication in an Organization. *Journal of Business and Management Studies*, 4(2), 459-463. <https://doi.org/10.32996/jbms.2022.4.2.33>

Shibata, A. M. (1998). Intercultural Communication Concepts and Implications for Teachers. *JALT Journal*, 1-14.

Shore LM, Randel AE, Chung BG , Dean MA , Ehrhart KH , Singh G Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management* , 37 (2011) , pp. 1262 - 1289. DOI: 10.1177/0149206310385943

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>

Tapia, A. T. (2009). *The inclusion paradox: The Obama era and the transformation of global diversity*. Lincolnshire, IL: Hewitt Associates.

U.S. CONGRESS JOINT ECONOMIC COMMITTEE, *Immigrants, the Economy and the COVID-19 Outbreak*, Washington DC, U.S. Government Printing Office, 2020, p. 11.

Ufficio di gestione del personale. *Piano strategico per la diversità e l'inclusione a livello di governo, USA (2011)*

Wilson, T. (1996). *Diversity at work: The business case for equity*. New York: Wiley.

Winters, M. F. (2013). From diversity to inclusion: An inclusion equation. *Diversity at work: The practice of inclusion*, 205-228.

Wu KHH, Hornsby WE, Klunder B, Krause A, Driscoll A, Kulka J, Bickett-Hickok R, Fellows A, Graham S, Kaleba EO, Hayek SS, Shi X, Sutton NR, Douville N, Mukherjee B, Jamerson K, Brummett CM, Willer CJ. Esposizione e fattori di rischio per COVID-19 e impatto del restare a casa sui residenti del Michigan. *PLoS One*. 2021; 16 (2):e0246447. doi: 10.1371/journal.pone.0246447

<https://population.gov.au/publications/statements/2021-population-statement>

www.regeringen.dk/nyheder/2020/nye-initiativer-til-at-holde-haanden-underdanske-arbejdspladser/