

La multiculturalità in azienda: approcci gestionali per valorizzare una forza lavoro in continua trasformazione

Francesco Seghezzi

Presidente ADAPT

francesco.seghezzi@adapt.it

 *@francescoseghez*

Le finalità della ricerca

A partire dal **dialogo con le imprese** l'obiettivo è stato quello di incrementare le conoscenze sul fenomeno della multiculturalità in azienda e proporre azioni di *policy* al fine di **accompagnare le imprese ad accrescere la loro capacità di valorizzazione della diversità** dei lavoratori e delle lavoratrici nelle organizzazioni. In sintesi:

- **le sfide e le criticità** della multiculturalità in azienda;
- **le buone pratiche** organizzative di inclusione;
- **strumenti per intervenire sul fenomeno**, integrando le formulazioni teoriche con le esperienze effettive del mondo del lavoro

L'impianto della ricerca

- 1) **Individuazione del *framework* teorico** attraverso cui interpretare l'esperienza e i bisogni delle aziende
- 2) **Ricostruzione della prospettiva dei protagonisti del mercato** del lavoro, nello specifico dei rappresentanti di un gruppo di aziende lombarde
- 3) **Sintesi di quanto emerso attraverso suggerimenti di *policies*** per valorizzare le diversità culturali in azienda

La metodologia della ricerca

Sono stati realizzati **due focus group** coinvolgendo **17 aziende** tra quelle iscritte a Assolombarda, che occupano complessivamente oltre 22.000 lavoratori

I partecipanti sono stati divisi in due gruppi, in modo da avere per ogni *focus group* imprese differenziate per:

- **settore;**
- **dimensioni aziendali;**
- **area territoriale;**
- **composizione della popolazione aziendale**

L'analisi dei *focus group*

Principali profili di impatto della diversità culturale

Il confronto con le aziende ha permesso di evidenziare che le **differenze culturali si declinano** in vari modi, i principali sono:

- concezioni diverse del **rapporto gerarchico**;
- diversa **organizzazione del tempo**;
- differente **gestione del rischio**;
- modalità diversa di **esprimere i propri bisogni e esigenze** sul posto di lavoro

Tradurre non vuol dire comunicare: la centralità della formazione e sensibilizzazione

Accanto ai **principali profili di impatto della diversità culturale** sul lavoro, lo studio ha permesso di rilevare come tali differenze possano essere **affrontate fornendo a tutti i lavoratori una cornice di senso per interpretare i propri e altrui comportamenti.**

Le **attività di formazione sulla gestione e valorizzazione della diversità** sono uno strumento attraverso cui intervenire sul clima organizzativo dell'azienda oltre che essere una **misura necessaria per affrontare eventuali situazioni di conflitto e incomunicabilità tra culture.**

L'organizzazione flessibile del lavoro: una risorsa nel rapporto con le differenze culturali

Alcune differenze culturali, inoltre, possono generare **un impatto sull'organizzazione del lavoro**, ad esempio: sui turni, sulle mansioni, su ferie e permessi.

Un'**organizzazione più flessibile, in primis dell'orario lavorativo**, può rivelarsi uno **strumento efficace** per gestire i casi in cui le tradizioni culturali dei lavoratori incidono sulla quotidianità dell'impresa. Infatti, la gestione più elastica del **tempo di lavoro**, attraverso una rimodulazione di ferie, permessi e riposi settimanali, permette di rispondere alle **esigenze della popolazione aziendale**.

Le risorse interne nel ruolo di mediatori culturali

La **presenza di lavoratori stranieri all'interno dell'impresa** può rappresentare una opportunità per sviluppare approcci gestionali capaci di superare alcune criticità quali la distanza linguistica o l'impatto delle tradizioni culturali sull'organizzazione del lavoro.

La costruzione di **relazioni significative tra i lavoratori di un *team* multiculturale è uno strumento che promuove l'inclusione sociale**; in questo modo è possibile favorire un più rapido percorso di crescita linguistica e il contestuale e necessario recepimento di normative, regolamenti e codici etici adottati in azienda.

Internazionalizzazione e recruitment : lo sguardo oltre i confini nazionali

Operare in un assetto multiculturale rappresenta una opportunità di crescita per **le aziende che non si limitano a gestire la presenza di una popolazione lavorativa multiculturale come conseguenza ineluttabile di un contesto sociale in continuo mutamento**, ma - specie quando operano all'interno di multinazionali - si mostrano sempre più **interessate alla ricerca di risorse straniere valorizzando la cooperazione con i *partner* esteri, anche davanti alla difficoltà di reperimento di personale attuale.**

Multiculturalità e sviluppo organizzativo: la selezione del personale

L'**internazionalizzazione** è strettamente legata allo **sviluppo dell'organizzazione** per due ragioni principali:

- la presenza al proprio interno di una popolazione lavorativa multi-etnica è riconosciuta come **un'opportunità per migliorare il posizionamento sul mercato**, la competitività e le interazioni con la clientela
- **le imprese si mostrano sempre più attente ai bisogni del contesto sociale in cui operano** e da cui provengono le proprie risorse, optando spesso per politiche di assunzione che consentano anche di **restituire valore ai luoghi di appartenenza**.

Scarso ruolo delle relazioni industriali in materia

Dai focus group è emerso che quello della gestione della multiculturalità **non è un tema che viene affrontato nei rapporti tra impresa e rappresentanza dei lavoratori.**

C'è da parte di alcune imprese un auspicio ad un **maggior coinvolgimento del sindacato su queste tematiche**, anche per una miglior mediazione con i lavoratori stranieri.

I suggerimenti di *policy*

- Gestire la **selezione del personale** attraverso efficaci azioni di sistema territoriali;
- Realizzare **linee guida gestionali inclusive** (es. pasti nella mensa aziendale, spazi destinati alla preghiera, sportelli d'ascolto per intercettare episodi di discriminazione, l'utilizzo della flessibilità nell'organizzazione di ferie e permessi per garantire l'osservanza del calendario religioso dei lavoratori)
- Ricostruire i **bisogni della popolazione aziendale** e definire una strategia di azione di lungo periodo;
- Sviluppare un **sistema di monitoraggio e verifica dello stato di attuazione e implementazione delle misure**, nonché della loro efficacia, sia in termini di soddisfazione dei destinatari che, più in generale, di benessere della popolazione aziendale;

- Promuovere percorsi mirati di **formazione e sensibilizzazione** rispetto ai temi della diversità e dell'inclusione;
- Abbattere le **barriere linguistiche** e favorire la crescita di una popolazione lavorativa multiculturale e coesa (es. creazione di gruppi di lavoro multi-etnici; previsione di spazi - reali o virtuali - di comunicazione e condivisione).
- Programmare il **lavoro in modo flessibile** per gestire l'impatto delle tradizioni culturali sull'organizzazione;
- Rispondere al *mismatch* di competenze attraverso il panorama internazionale e la **team mobility** nella selezione del personale.



Gr**A**zie.

www.adapt.it

www.bollettinoadapt.it

www.adaptuniversitypress.it

 [@adaptland](https://twitter.com/adaptland)