

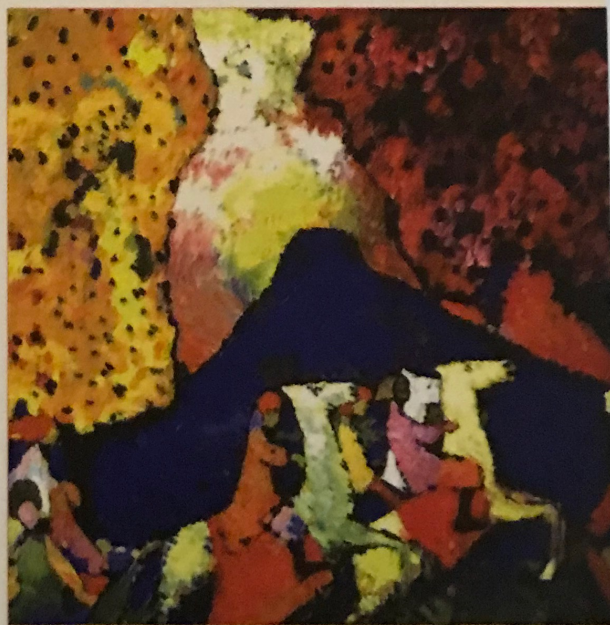
La Scuola Se

A cura di Franco Frabboni
e Manuela Gallerani

Liberi riflessivi pensosi

Nuovi orizzonti della *Lifelong education*

a cura di
Nicola Lupoli



FrancoAngeli

In copertina: Vasilij Vasil'evič Kandinskij, Montagna blu (1909)

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Ristampa	Anno
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota od in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali (www.clearedi.org; e-mail autorizzazioni@clearedi.org).


Stampa: Tipomozza, via Merano 18, Milano.

Liberi rimessivi pensosi

Il volume raccoglie i contributi di alcuni tra i più autorevoli pedagogisti europei che delineano le attuali tendenze dell'educazione permanente in nome di una formazione intesa come leva di un nuovo sviluppo economico, di costruzione di uno sfondo (inter)culturale che accompagni i vecchi e nuovi cittadini europei attraverso i nuovi panorami culturali ed esistenziali e di promozione della con-vivenza, dell'universalità e dell'indivisibilità dei diritti.

Con i contributi di Massimo Baldacci; Beniamino Brocca; Franco Cambi; Adele Diodato; Giuseppe Elia; Paolo Federighi; Franco Frabboni; Dietmar Larcher; Nicola Lupoli; Umberto Margiotta; Agostino Portera; Francesca Pulvirenti; Paolo Renner; Paolo Somigli; Gerwald Wallnöfer; Werner Wiater.

Nicola Lupoli è professore associato di Pedagogia generale e sociale presso la Libera Università di Bolzano. Per questi tipi ha pubblicato *La formazione e le sfide della globalizzazione* (2009); *Patrimoni identitari e dialogo interculturale* (2010); *La formazione come bene comune* (2012).

 **FrancoAngeli**
La passione per le conoscenze

ISBN 978-88-568-4823-6

€ 30,00 (I)

9 788856 848236

14. Il Diversity Management nei servizi pubblici territoriali e nella piccola impresa¹

di *Paolo Federighi*²

1. L'oggetto: il Diversity Management

Il Diversity Management costituisce un modello di riferimento per la gestione delle risorse umane che consente di combinare gli interessi di crescita delle imprese ad una strategia sociale fondata sulla creazione e sull'esistenza di maggiori e migliori posti di lavoro, per tutti.

Sul piano del business, un'impresa ha nel Diversity Management uno strumento che l'aiuta ad ottenere risultati quali:

- 1) Rafforzamento dei valori culturali all'interno dell'organizzazione
- 2) Promozione dell'immagine dell'impresa
- 3) Maggiore capacità di attrazione di personale qualificato
- 4) Miglioramento della motivazione e dell'efficienza della forza lavoro
- 5) Miglioramento dell'innovazione e della creatività (Keil, 2007:6).

Nel 2007 la Commissione Europea - nel quadro del Programma d'Azione per combattere le discriminazioni (2001-2006) volto a supportare l'effettiva implementazione della nuova legislazione dell'UE in materia anti-discriminazione- ha finanziato la pubblicazione di un Manuale in cui si propone la seguente definizione:

“Il Diversity Management è lo sviluppo attivo e cosciente di un processo manageriale lungimirante, orientato al valore, strategico e comunicativo di accettazione delle differenze e uso di alcune differenze e somiglianze come un potenziale dell'organizzazione, un processo che crea valore aggiunto per l'impresa” (Keil, 2007: 7).

Sul piano della gestione delle risorse umane, con il Diversity Management l'impresa supera i limiti di una gestione standardizzata e non persona-

¹ Questo studio è stato svolto sulla base di una sperimentazione svolta nei centri per l'impiego delle Province della costa Toscana nell'Ambito del Progetto Valori.

² Professore di Pedagogia Università di Firenze.

lizzata dei propri dipendenti, per passare ad un modello volto a porre ciascun lavoratore nelle condizioni di esprimere il meglio delle sue potenzialità. Questo perché con il Diversity Management l'impresa punta sul merito e sulle qualità individuali delle persone e tende a rivedere e rimuovere dai propri modelli di gestione delle risorse umane (dalla selezione fino allo sviluppo delle carriere) gli stereotipi ed i pregiudizi di ogni tipo, sia quelli riferiti alle macro diversità (età, sesso, religione e credo, classe sociale, etnia, condizioni fisiche), che quelli che discriminano in ragione delle micro diversità ("refer to dealing with diversity in a more intimate, interpersonal relationship context" – Lee, 2006:40) .

Il modello della Diversity Wheel, proposto da Marilyn Loden (1996), ha il pregio di proporre una descrizione analitica delle molteplici dimensioni che riguardano la gestione delle diversità nei luoghi di lavoro.

Box 1 - La Diversity Wheel



© 1996. Implementing Diversity by Marilyn Loden. Mc-Graw Hill Publishing, Burr Ridge, IL. Reprinted with permission.

Rispetto al luogo di lavoro, le due dimensioni della Diversity Wheel pongono in evidenza come le differenze non derivino solamente dalla razza, dal genere, dall'età, dalle condizioni fisiche, dalla religione, ma anche da altre proprietà quali i valori, le abilità, etc.

Includendo la dimensione secondaria della diversità, il terreno di lavoro si espande a dismisura e perde la sua capacità di ispirare nuove pratiche di inclusione. "If diversity is a concept that is inclusive to all individuals, it will become very difficult to identify discrimination practices. The main concern of this perspective is that a broad definition may imply that all differences among people are the same. Diversity studies would then only reach the reductionistic conclusion that 'everyone is different' and, if this conclusion is accepted, the concept of diversity may become "nothing more than a benign, meaningless concept" (Nkomo, 1995:248).

Tuttavia, da una prospettiva manageriale il riferimento all'insieme delle dimensioni e delle possibili componenti ha la funzione di identificare le diversità costruite nella società ed immesse nell'impresa dai suoi attori e distinguerle rispetto a quelle diversità primariamente costruite nel luogo di lavoro anche in ragione dei rapporti di potere interni. Le responsabilità gestionali variano e possono proporsi obiettivi più ambiziosi in ragione della dimensione interessata (sul concetto di modificabilità e non modificabilità cfr. Knouse, 2008:73).

2. Dalle azioni positive al Diversity Management e oltre

Una strategia di Diversity Management si differenzia dall'approccio ispirato alle "azioni positive" e ne rappresenta una decisa evoluzione, se non una alternativa.

L'idea di "azioni positive", nel 1965, trova una sua prima legittimazione giuridica negli Usa con l'Executive Order 11246 del Presidente Lyndon Johnson che prescrive azioni positive "to overcome the effects of past discrimination". L' Order impone alle imprese (federal contractors) di "take affirmative action to ensure that applicants are employed, and that employees are treated during employment, without regard to their race, color, religion, sex or national origin".

E' attraverso questo Order che viene messa in atto la politica delle Equal employment opportunità (già introdotta, come principio, dal Title VII of the Civil Rights Act of 1964). Il termine "azioni positive" era stato utilizzato per la prima volta nel 1961 nell' Executive Order 10925 del Presidente Kennedy

Mezzo secolo dopo, la valutazione dell'impatto prodotto dall'approccio centrato sulle "azioni positive" spinge politici ed esperti alla ricerca di una exit strategy (Thomas, 2004: 17).

Le ragioni sono molteplici, in estrema sintesi potremmo ridurle alle stesse che in Europa oppongono le politiche attive del lavoro a quelle passive con alcune specificità quali:

- Il carattere marginalizzante dovuto alla inevitabile identificazione di chi appartiene alla categoria degli svantaggiati
- La funzione stigmatizzante rispetto ai beneficiari rendendo loro più difficile di riconoscersi il merito dei risultati ottenuti
- L'elevato rischio di deresponsabilizzazione e di dipendenza dalle misure erogate.

Da qui il passaggio al *Diversity Management* ed allo *Strategic Diversity Management Process* (Thomas, 2004: 21), ovvero ad un approccio volto a sviluppare la capacità delle organizzazioni e degli individui di affrontare in modo efficace le diversità di ogni tipo: "to acquire the diversity skills (ability to recognize, analyze and respond appropriately to diversity mixtures) and to attain diversity maturity (the wisdom and judgment necessary for using the skills effectively). This capability is unquestionably necessary for the development of an environment that fully engages a representative and behaviorally diverse work force".

In azienda, questo approccio sposta il focus sul sistema produttivo nel suo complesso per renderlo aperto alle diversità. Esso è volto sia a modificare i comportamenti e le culture degli individui, sia alla gestione delle risorse umane, sia –soprattutto- alla cultura dell'organizzazione aziendale e dell'insieme delle sue attività, ai suoi valori, alle sue regole implicite ed esplicite.

Con il Diversity Management si agisce sull'insieme di questi elementi per renderli neutrali rispetto alle diversità e capaci di valorizzarle.

Tuttavia, anche il concetto di Diversity Management è già oggetto di riflessione e di proposte di ridefinizione in funzione dell'adozione dell'idea di "alterità". Il punto debole riguarda l'individuazione di individui appartenenti alla categoria della diversità sulla base di criteri che implicano una classificazione delle persone per quanto non possiedono rispetto ad un ideale di normalità: "defining is a form of representing, of being, making people always lacking an ideal, another" (Janssens, 2001:23). Da qui l'esigenza di un "reframing of 'diversity' along the qualifications of alterity is an inquiry to inscribe difference and otherness in a process of becoming rather than being (...). The point would rather be to step aside of these overcodings, and to go against the race of uniqueness and identification, focusing on a becoming anonymous" (Janssens, 2001:23-24).

Il richiamo lascia intravedere possibili nuovi scenari. Al momento, tuttavia, l'idea non ci pare ha prodotto prassi distintive anche se, nel Progetto Valori, "la tradizionale chiave di lettura del rapporto tra risorse e azienda

—per profili, qualifiche, mansioni— si è dimostrata troppo rigida, insufficiente a garantire il costante adeguamento delle risorse umane in un processo permanente di trasformazione. L'accesso differenziato al mondo del lavoro, le inevitabili necessità di mobilità interna ed esterna, la flessibilità dei compiti, la necessità di garantire percorsi di carriera svincolati da modelli rigidi, i nuovi vincoli di legge che consentono l'alternanza formazione-lavoro, sono tutti elementi di una realtà, fortemente dinamica, che costringono il mondo aziendale ad adottare una rappresentazione di se stesso altrettanto dinamica e flessibile, per processi e competenze e non per figure inserite in posizioni di lavoro stabili. A determinare il rapporto di lavoro e la garanzia dello scambio contrattuale tra lavoratore e azienda, non è quindi la posizione associata al titolo o alla "qualifica", ma la competenza accertata, qualificata, continuamente aggiornata, e perciò sottoposta a continue verifiche. Questo, a maggior ragione, quando si tratta di un lavoratore disabile, l'identificazione delle competenze necessarie permette ai singoli individui di confrontarle con le proprie caratteristiche e perciò affrontare con maggiore consapevolezza il mercato del lavoro" (Grosseto).

3. Direttive europee e norme di recepimento

La produzione normativa è prevalentemente ispirata dal modello della affermazione dei diritti di base e, sul piano degli interventi, dall'idea di azioni positive, il che tuttavia non impedisce l'evoluzione verso nuovi riferimenti.

A partire dal dicembre 2006 in tutti gli Stati membri dell'Unione Europea è stato completato il processo di recepimento di due direttive adottate alla luce di quanto previsto dall'art. 13 del Trattato della Comunità Europea dove si stabilisce che:

"Nel rispetto delle altre disposizioni di questo Trattato e nei limiti dei poteri ad del Consiglio sulla Comunità, questo, agendo all'unanimità e su proposta della Commissione e dopo aver consultato il Parlamento europeo, può mettere in atto azioni adeguate per combattere la discriminazione basata sul sesso, l'origine razziale o etnica, religione o credo, disabilità, genere, età o orientamento sessuale".

Le Direttive antidiscriminazione sono state emanate nel 2000 e riguardano:

- l'implementazione di un trattamento equo indipendentemente dall'origine razziale o etnica (Council Directive 2000/43/EC) che proibisce la discriminazione razziale nel mercato del lavoro,

l'istruzione, la previdenza sociale, i servizi sanitari e l'accesso a beni e servizi.

- la definizione di un quadro di riferimento per un trattamento equo nel mercato del lavoro e sul posto di lavoro, indipendentemente da religione o credo, disabilità, età e orientamento sessuale (Council Directive 2000/78/EC).

In Italia le Direttive sono state recepite con i Decreti legislativi 9 luglio 2003, nn. 215 e 216 - Attuazione della direttiva 2000/78/CE per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro (corretto per errori materiali con il Decreto Legislativo n. 256, 2 agosto 2004).

4. Il Diversity Management in impresa e nei servizi pubblici

Uno studio svolto dall' United States Government Accountability Office (2005:4) indica quali sono gli indicatori che caratterizzano il comportamento di una impresa che adotta una strategia di Diversity Management. Ovviamente, la loro combinazione rafforza l'efficacia delle politiche:

- *Top leadership commitment* —una vision della diversità dimostrata e comunicata a tutta l'organizzazione dal top-level management.
- *La diversità come parte del piano strategico dell'organizzazione* —ciò comporta la definizione di una strategia globale (di mercato, di innovazione, etc.) e di un piano gestione della diversità ad essa coerente.
- *La diversità connessa alla performance* —la comprensione che un ambiente di lavoro più inclusivo e diverso può indurre una maggiore produttività ed aiutare a migliorare le performance individuali e organizzative.
- *Misurazione* —un set di misure qualitative e quantitative di impatto derivanti dai vari aspetti del programma generale di gestione della diversità.
- *Accountability* —ciò significa che i leaders sono considerate responsabili della gestione della diversità in quanto la loro performance assessment e la loro retribuzione è connessa allo sviluppo ed ai risultati delle iniziative previste dal piano.
- *Succession planning* —la messa in atto di un processo strategico per identificare e sviluppare un pool di talenti composto in base a criteri di diversità, quali potenziali future leaders dell'organizzazione.

- *Recruitment* —il processo di attrazione di un’offerta di candidati qualificati e caratterizzati dalla diversità di condizioni e caratteristiche.
- *Coinvolgimento del personale* —il contributo del personale nella gestione della diversità in tutta l’organizzazione.
- *Formazione alla diversità* —impegno organizzativo per informare e formare il management e lo staff alla diversità.

Per quanto concerne i Servizi pubblici (sistema sanitario, giustizia, servizi per l’impiego, etc.), vanno tenute conto due specificità.

La prima —comune anche ai servizi di natura privata- deriva dal fatto che la gestione della diversità riguarda ogni singolo dipendente per le funzioni che svolge a favore dei clienti o utenti del servizio. La gestione della diversità, in questo caso, diviene una competenza chiave di tutti coloro che lavorano al pubblico ed ha un diretto impatto sul livello di performance individuale e del servizio. Da questo ne deriva che agli indicatori appena esposti ne dovrebbe essere aggiunto uno concernente la misurazione delle performance individuali e organizzative in favore di strati di specifici strati di pubblico.

La seconda deriva dai vincoli che regolano il funzionamento delle istituzioni pubbliche e dei servizi da loro attivati. Essi sono quindi sottoposti alle norme da loro approvate o recepite in materia di “diversità”. Inoltre, essi possono assumere o meno, particolari misure relative a ciascuno degli indicatori sopra esposti con alcune ulteriori specificità relative l’assunzione o meno di responsabilità di governance e di orientamento sia dei diversi attori attori sociali che, in particolare, di ciascuna delle agenzie possedute o partecipate rispetto alle quali può essere applicata la politica di Centralized guidance/decentralized execution volta alla promozione di programmi di valorizzazione delle diversità.

5. La specificità della piccola impresa

Le grandi imprese sono meglio attrezzate per affrontare le sfide e darsi strategie di gestione della diversità in sinergia con i loro piani di crescita. Uno studio della Society for Human Resource Management (SHRM), mostra come siano soprattutto le grandi imprese ad essersi dotate di principi, progetti, business plan cui fanno corrispondere politiche di gestione della diversità. Le altre imprese hanno invece un’idea vaga del senso che per loro può avere l’adozione di una strategia di Diversity Management (Perumal, 2010:7),

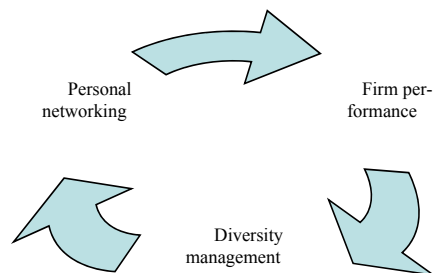
La conseguenza per le piccole imprese è una perdita di business benefits possibili derivanti da tale strategia e identificati in uno studio della Commissione Europea nei seguenti:

- Cost Reductions;
- Labour shortages;
- Access to new markets;
- Improved performance in existing markets;
- Access to talent;
- Global management capacity;
- Innovation and creativity;
- Reputation with governments and other stakeholders;
- Marketing image;
- Cultural values (United States Coast Guard,2009:13)

Le conseguenze più evidenti per le piccole imprese riguardano il mancato supporto allo sviluppo delle loro strategie internazionali.

La capacità di sviluppare l'imprenditorialità in una dimensione internazionale è il risultato della stretta relazione tra tre fattori quali: *diversity management*, *personal networking*, and *firm performance* (Janssens, 2001:3).

Box. 2 – Il triangolo dell'imprenditorialità internazionale



L'assenza di una politica aziendale di Diversity Management si ripercuote quindi sulle prospettive di internazionalizzazione dell'impresa. Questo si verifica nonostante che:

Customer base for the companies especially for Small and Medium sized players are no more limited to the local (...) but its global in scale, hence a diversity company can win additional leverage from this and would act as a positive factor (...). Presence of a diverse team means, the team would be better positioned to device suitable products and services that are required for a market with such huge diversity (Perumal, 2010: 26).

Questo, dunque, non significa che nelle piccole imprese non siano presenti le condizioni che richiederebbero l'adozione di un modello di Diversity Management. Ciò che prevale, in generale, è una gestione informale, non strutturata dei diversi fattori su cui si fonda l'attività produttiva. Ovviamente ciò varia in ragione di numerose variabili quali: il tipo di prodotto o servizio erogato, le dimensioni, le qualità della proprietà e del management (laddove esista), le tecnologie possedute, la dislocazione, le reti di riferimento (fornitori, distributori e clienti), le caratteristiche del personale necessario alle attività produttive.

In ragione della sua specificità la piccola impresa è particolarmente dipendente dalla presenza di stimoli che, anche a livello locale, ne arricchiscano le capacità di concezione e gestione di una strategia di Diversity Management che, in primo luogo, ha effetti sulle sue relazioni con il mercato del lavoro nella sua dimensione locale

6. La funzione e la formazione del Job Facilitation Tutor. Il modello del Progetto Valori

6.1 Il Diversity Management in azione

Passiamo ora all'analisi delle indicazioni operative emerse dall'esperienza svolta nel quadro del Progetto Valori, la cui caratterizzazione primaria –per quanto riguarda le Province toscane interessate- è costituita dai seguenti elementi distintivi:

- intervenire a livello territoriale e non di una singola impresa
- operare a favore di imprese di piccole dimensioni oltre che di alcuni servizi pubblici
- collocare l'intervento nel quadro delle politiche pubbliche locali

Le indicazioni operative sono di seguito strutturate nel seguente ordine:

1. La promozione a livello locale del Diversity Management
2. La predisposizione del programma
3. La formazione del Job Facilitation Tutor
4. Le attività di Diversity Management praticate
5. Il consolidamento

Si tratta di un ordine che formalizza le tappe di fatto seguite dal Progetto Valori. Esse non corrispondono al modello proposto dal *Manuale di Formazione sul Diversity Management* che, per le piccole imprese, suggerisce il seguente percorso (17 e segg):

1. Analisi dei bisogni di sviluppo dell'azienda
2. Reclutamento, revisione delle procedure basate sui valori personali e sull'istinto

3. Nuovi mercati, esplorazione
4. Esigenze dei clienti, per metterle al centro della strategia e del processo di pianificazione
5. Comunicazione interna fondata su incontri regolari e individuali con il personale
6. Immagine e reputazione, usando anche a questo fine l'impegno per la diversità
7. Valutazione dei costi e benefici potenziali nell'applicazione delle politiche di diversità
8. Supporto esterno, ricercato al fine di per adottare processi della diversità e formare le Risorse umane

Il Processo adottato dal Progetto Valori si differenzia da quanto proposto nel Manuale poiché non è rivolto ad una singola impresa, ma cerca di approfondire i modi in cui attivare simili processi a livello territoriale a partire dall'offerta di un supporto esterno.

6.2 La promozione a livello locale del Diversity Management

Il punto di forza dell'azione di promozione a livello locale è costituito dall'*assunzione della responsabilità* da parte delle istituzioni pubbliche provinciali.

La presenza diretta dei Governi di cinque Province è garanzia della dimensione territoriale dell'intervento. Inoltre, trattandosi di Istituzioni pubbliche con competenze in materia di politiche del lavoro e di sviluppo economico, vi sono anche i presupposti per dare *legittimazione e continuità* all'intervento. Se, come abbiamo visto, la "Reputation with governments and other stakeholders" è uno dei benefici attesi, la diretta presenza dei Governi locali ha di per sé un valore di stimolo.

Box. 3 – I partners

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Provincia di Livorno ■ Provincia di Livorno Sviluppo ■ Provincia di Massa Carrara ■ Provincia di Lucca ■ Provincia di Pisa ■ Provincia di Grosseto ■ Gsub Projekte (Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH), Germania ■ Motivacio Alapitvany, Ungheria ■ GMNY - Greater Manchester Youth Network, Regno Unito |
|--|

Un secondo fattore chiave di questa fase è costituito dalla definizione dall'inquadramento dell'intervento all'interno dei piani programmatici provinciali in materia di politiche del lavoro. Qui si tratta di concepire il progetto in coerenza con gli indirizzi e le priorità proprie delle Amministrazioni provinciali e di condividerle con i rappresentanti delle parti sociali. Un intervento di promozione del Diversity Management non può essere concepito come progetto pilota limitato ad alcune imprese, ma come avvio di un processo di interesse collettivo e potenzialmente esteso a più ampie cerchie di imprese.

La determinazione degli obiettivi costituisce un passaggio importante che indica ambiti e prospettive di sviluppo possibili.

Box 4 – Gli Obiettivi

- favorire il mantenimento e la valorizzazione professionale delle persone svantaggiate
- migliorare la capacità delle imprese di gestire la “diversità” come risorsa per innovazione e la competitività, creando ambienti di lavoro più inclusivi
- dotare i sistemi socio-economici locali di metodologie e prassi

Questi presupposti sono connessi, inoltre, alle misure di avviamento al lavoro, e di tipo fiscale e finanziario che i Governi locali amministrano per favorire l'assunzione da parte delle imprese di particolari fasce di popolazione attiva.

Il passaggio successivo è costituito dalla individuazione delle imprese da impegnare nell'attività definendo criteri di selezione e modalità di motivazione.

Box 5 – La selezione delle imprese

- Private che operano nell'industria, nei servizi e nell'artigianato
- Cooperative
- Cooperative sociali di tipo B
- Pubbliche e a partecipazione pubblica
- Pubbliche Amministrazioni, servizi e centri per l'impiego

Il forte radicamento locale degli interventi può essere –ed è preferibile che sia- accompagnato da una sua collocazione nel contesto internazionale.

La dimensione internazionale delle politiche di Diversity Management è di per sé collocata nelle strategie imprenditoriali di sviluppo dei mercati e delle relazioni internazionali delle imprese; questo soprattutto per quanto concerne il rapporto tra la disponibilità dell'impresa di una "diverse workforce" ed espansione verso nuove nicchie di mercato interno (etnico) ed estero. Tuttavia, tale dimensione è parte integrante anche della ideazione e della gestione del progetto e ne arricchisce la qualità.

Nel caso del Progetto Valori, l'apporto della cooperazione internazionale si espleta a due livelli:

1 - La creazione di una rete internazionale di soggetti che si impegnano a svolgere azioni congiunte e sincronizzate. Questo assicura il vantaggio di avere riscontri "diversi" sia rispetto ai metodi adottati, che rispetto agli strumenti, che ai risultati ed offre la possibilità di porre in essere azioni di benchmarking qualitativo e quantitativo.

Box 6. Azioni di partenariato (dal report di monitoraggio)

“... per ogni partner, sono stati rilevati dati sui soggetti svantaggiati (misure di inserimento al lavoro, dati occupazionali) per la comparazione, redatta una griglia comparativa e fatta un'analisi con report sintetico di valutazione;

il percorso di base è stato esaminato e verificato con gli stakeholders di Germania e Regno Unito tramite questionari inviati alle imprese dai partner Gsub Projekte e GMYN, è stato modificato e sottoposto a discussione sul forum on line del sito”

2 - L'individuazione dello "stato dell'arte" e l'utilizzo della possibilità di costruire il proprio intervento a partire dai migliori risultati conseguiti altrove. Il vantaggio di questa azione consiste nella possibilità di trasferire innovazione, ovvero di importare idee, misure, processi, strumenti. Il trasferimento non sempre può avvenire nel modo più economico: la copia. A volte esso richiede processi di adattamento, oppure può essere solamente fonte di ispirazione di nuove azioni.

6.3. La predisposizione dell'intervento/programma

La prima scelta che caratterizza il tipo di programma adottato riguarda l'identificazione del tipo di misura da adottare e dei destinatari.

Nel caso del Progetto Valori si è optato per un tipo di intervento volto a fornire alle imprese un'offerta formativa finalizzata a formare uno dei loro leader (titolari, responsabili di settore, reparto o struttura di imprese) alla attuazione di una politica di Diversity Management in impresa. In questo

modo, si fornisce all'impresa la possibilità di dotarsi di competenze da utilizzare successivamente per dotarsi di una propria Strategia di Diversity Management.

Le figure cui, di norma, competono funzioni chiave per l'attuazione di politiche di Diversity Management in impresa sono molteplici.

Alcuni manuali sottolineano, in primo luogo, i compiti sia dei responsabili HR che dei Senior managers, essendo loro i primi a dover mostrare di possedere leadership rispetto alla gestione della Diversità in impresa.

Nelle organizzazioni di maggiori dimensioni possono esistere anche Manager o Supervisor addetti all' Equal Employment Opportunity o all'Affirmative Employment Program (7:15). In entrambi i casi si tratta di figure con funzioni di collaborazione ai team di programma e controllo, ma non di gestione.

Negli Usa, le Linee Guida emanate dal U.S. Office of Personnel Management raccomandano di individuare o, preferibilmente, di contrattare una figura di Special Emphasis Programs Manager, quale consulente su come conseguire e gestire una "diverse workforce".

Per quanto concerne il profilo, lo Special Emphasis Programs Managers "should be clearly interested in improving the agency's workforce diversity and have the required knowledge, skills, and ability to do the work (knowledge of the organization, its needs, and its culture; sufficient experience and established networks; and familiarity with the issues, concerns, and culture of the underrepresented group). They should also have the confidence of agency management so managers will listen to his/her advice and counsel" (United States Office of Personnel Management, 2000:15).

Nel progetto Valori, si è introdotta una nuova figura: il Job Facilitating Tutor (JFT). Di fatto, si tratta di una funzione aggiunta a figure già operanti in impresa nella gestione del personale/area risorse umane. I compiti attribuiti al JFT sono indicati nel Box 6.

Box 6 – Compiti del JFT

- Valorizza le professionalità dei dipendenti svantaggiati (dai diversamente abili a lavoratori con situazioni anche temporanee di disagio, dovuto a cause personali o situazioni di crisi dell'azienda)
- Contribuisce a creare un clima inclusivo e coeso
- Gestisce la diversità lavorando con l'organico aziendale
- Usa la comunicazione nei processi di mediazione
- Individua criticità e percorsi di miglioramento dei processi organizzativi
- Fa emergere e socializza le esigenze dell'azienda e del personale in relazione alle politiche del Diversity Management

La seconda scelta riguarda il tipo di azioni da realizzare come parte dell'intervento. Il progetto Valori ha optato per una azione di formazione rivolta ai JFT.

Le possibilità di intervento possono essere orientate verso azioni di tipo consulenziale o di tipo embedded realizzate attraverso forme di coaching e finalizzate all'avvio del processo di definizione di una strategia di Diversity Management nelle rispettive imprese, oppure verso attività formative di tipo corsuale a carattere interaziendale.

La scelta della seconda opzione è accompagnata, in ogni caso, da un processo di definizione che passa attraverso le seguenti fasi:

- a) Identificazione degli specifici obiettivi da adottare e dei problemi da affrontare attraverso l'analisi della domanda potenziale delle imprese interessate
- b) Determinare le modalità di erogazione dell'attività formative tenendo conto del ruolo che ci si attende che esso svolga, del tempo che le imprese sono disposte ad investire, del numero di partecipanti atteso
- c) Decidere le modalità di partecipazione (volontarie e obbligatorie)
- d) Definire i partecipanti
- e) Individuare il modello formativo da adottare

Box 7- Il Piano di attività in Italia

Ciascuna Provincia partner (Livorno, Pisa, Lucca, Massa Carrara e Grosseto) realizza:

- 5 gruppi aula con 50 dirigenti/responsabili delle risorse umane delle imprese del territorio (10 per ogni provincia)
- 50 percorsi individuali di FAD/Autoformazione
- 50 allievi in tirocinio on the job

E' rispetto alla definizione del modello formativo che si possono trarre vantaggi dalla cooperazione internazionale. Questa affermazione non sottovaluta l'utilità di un confronto anche sulle idee. Lo spazio che abbiamo dedicato nei primi due paragrafi all'idea di Diversity Management, alla sua storia ed alle sue prospettive di sviluppo dimostra –almeno queste erano le intenzioni- l'utilità di un confronto internazionale anche sulle idee che ispirano le pratiche. Tuttavia, è rispetto alla possibilità di trasferire risultati tangibili (processi, strumenti, tecniche) che si misurano in modo più visibile i vantaggi del lavoro in rete.

6.4. Formare al Diversity Management

La formazione al Diversity Management per lo svolgimento di funzioni attribuite al JFT deve comunque avere come riferimento un figura che assolve a funzioni di leadership in quanto mira "to influence the behavior of another person or persons," (Mujtaba, 2009:3). Allo stesso tempo, anche se la funzione prevalente è quella della tutorship, va tenuto presente che la formazione al DM fonda le sue possibilità di successo oltre che sul contrasto a comportamenti individuali e organizzativi "escludenti", anche sulla possibilità di accompagnare il business dell'impresa.

La formazione del JFC deve pertanto considerare tale duplice obiettivo. Riguardo allo sviluppo del business, la formazione deve assumere l'obiettivo di fornire le conoscenze e gli strumenti che aiutano a identificare l'impatto attuale e potenziale ed i benefici della diversità culturale nell'impresa interessate, ad analizzare dalla prospettiva della diversità le strategie ed i piani operativi aziendali, a sviluppare un piano d'azione su come gestire la diversità in ogni singola impresa, a sapere quali sono le risorse ed i supporti disponibili.

Sul piano della gestione delle persone, gli obiettivi formativi di base riguardano la capacità di leggere le diversità proprie della forza lavoro, le interazioni tra i diversi soggetti, la capacità di gestire relazioni e comportamenti.

La funzione del JFC, tuttavia, si gioca principalmente sul terreno della leadership, della gestione del comportamento delle persone. Al di là delle conoscenze di base in materia, la capacità di fondo dei leaders risiede nel cambiare e adattare il proprio stile "depending on with whom they are working" (Mujtaba, 2009:4). Questa è la lezione della Situational Leadership Theory (Hersey, Blanchard and Johnson, 2001), che propone "that individuals can change their leadership style (behavior) depending on the situation and the readiness of the follower" (Mujtaba, 2009:4).

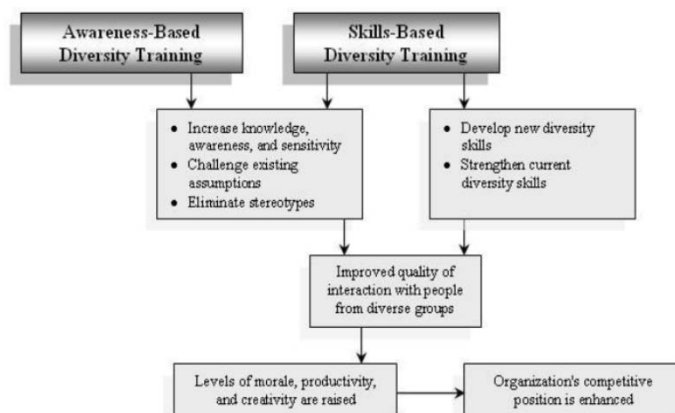
La Situational Leadership si esercita attraverso la capacità del Manager di assumere funzioni di coach e mentore dei propri collaboratori e, di conseguenza, essi "should not only be aware of their leading styles and adapt appropriately to the employee's readiness but also need to be aware of their own personality characteristics regarding communication with others, which will heavily influence and determine their style of coaching or leading.... A coach has to understand emotional intelligence and work to increase the ability of leading people through self-awareness by observing one's communication style when leading" (Mujtaba:6).

Il JFT, proprio per la sua funzione tutoriale, ha la necessità di sviluppare la capacità di esercitare funzioni di Mentoring, ovvero di gestire un proces-

so di crescita di una persona lui affidata, di aiutarla a sviluppare la propria carriera personale, la rete di relazioni lavorative assicurandosi che il “mentee” sviluppi le proprie capacità di gestione delle relazioni interpersonali. Il Diversity Mentoring pone problemi specifici in ragione del fatto che esso è rivolto a persone cui di norma e storicamente non è mai stato riservato questo tipo di opportunità. Per questa ragione il Mentoring deve essere affrontato nella sua specificità, nella consapevolezza che “minorities face unique problems in establishing and carrying out mentoring activities” (Knouse, 2008:32 e segg).

La traduzione di questi orientamenti in programmi formativi può essere ridotta a due modelli generali di base ben rappresentati da Greenberg a Baron (cfr. Box 8)

Box 8 . Due approcci alla formazione (Greenberg, Baron, 2000)



Sonja e Urska Treven (2007:33-34) hanno declinato i due modelli rispetto al Diversity Management come segue:

“Awareness-Based Diversity Training Specifically, awareness-based diversity training is designed to raise people’s awareness of diversity issues in the workplace and to help them recognize the underlying assumptions they make about people. It is a very basic orientation – and one that takes a cognitive approach. Usually, it involves teaching people about the business necessity of valuing diversity, and it makes them sensitive to their own cultural assumptions and biases. This may involve various experiential exercises as well as real-life case studies that help people to view others as being individuals, not stereotyped members of groups

Skill-Based Diversity Training Building on the awareness approach is skill-based diversity training. This orientation is designed to develop people's skills in managing diversity. As such, it goes beyond raising awareness. It develops the tool needed to interact effectively with others. Four main tools are involved in this process. These include:

Cross-cultural understanding. Understanding the cultural differences responsible for why different coworkers behave differently on the job.

Intercultural communication. Learning to overcome verbal and nonverbal barriers to communication across cultures.

Facilitation skills. Training in helping others to alleviate misunderstandings that may result from cultural differences.

Flexibility and adaptability. Cultivating the ability to patiently take new and different approaches when dealing with others who are different".

6.5. La formazione del JFT: il modello

Il modello del percorso formativo per JFT si articola nelle seguenti componenti: incontri con esperti, Formazione a distanza/Autoformazione, attività pratiche di gestione di casi di studio.

Gli incontri con esperti hanno una durata complessiva di 20 ore e sono focalizzati su tematiche attinenti le politiche del lavoro, il Diversity Management, le tecniche di facilitazione, si svolgono in alternanza rispetto alle altre componenti del percorso e vedono una partecipazione, di norma, inferiore alle 10 persone.

La formazione a distanza, della durata complessiva di 20 ore, si svolge in autonomia con percorsi tematici sui moduli del corso fruiti attraverso la piattaforma TRIO: www.progettotrio.it e su materiali di autoformazione resi disponibili nell'area riservata del sito www.progettovalori.eu.

Le attività pratiche dedicate alla gestione di casi di studio, della durata complessiva di 200 ore hanno lo scopo di sperimentare assieme ai partecipanti esperienze concrete di gestione delle diversità nel proprio luogo di lavoro e nel quadro dei supporti assicurati dal percorso formativo. Il processo relativo è previsto in tre fasi –non necessariamente in successione lineare-:

- Fase Conoscitiva: analisi della realtà aziendale (50 ore)
- Fase Applicativa: sperimentazione di percorsi e tecniche di gestione delle diversità su specifici casi individuali (120 ore)
- Fase di Verifica: incontri con docenti/consulenti/tutor per verificare l'efficacia dell' approccio gestionale e per dare un nuovo orientamento al percorso, se necessario (30 ore). I focus group, realizzati all'interno di questa fase, hanno la funzione di analizzare i conflitti, apprendere le tecniche di mediazione per la loro gestione e migliorare il clima aziendale.

Il percorso è accompagnato da strumenti didattici quali: il diario di bordo, il registro individuale delle attività pratiche (o tirocinio), il registro individuale di autoformazione FAD e il questionario di autovalutazione.

Il percorso è rivolto sia a dipendenti di aziende private che di servizi pubblici.

Box 9 – Partecipanti per percorso secondo il settore

- Livorno: 19, di cui dipendenti privati pubblici
- Grosseto: 9, di cui dipendenti privati pubblici
- Pisa: 9, di cui dipendenti privati pubblici
- Massa Carrara: 20, di cui dipendenti privati pubblici
- Lucca: 14, di cui dipendenti privati pubblici
- Budapest: 10, di cui dipendenti privati pubblici

Il percorso formativo si è avvalso dell'impegno delle seguenti figure di operatore: *esperti* –con funzione docente-, *tutor di stage* - con competenze sull'accompagnamento e sullo svantaggio e con il compito di seguire le esperienze svolte nei luoghi di lavoro, con il compito di controllo e gestione dell'intero processo formativo-.

Il tutor è la figura chiave del percorso. Oltre alla cura degli incontri con gli esperti (in aula e nei focus group), spettano al tutor attività del tipo: "mantenere *contatti costanti* sia per *e-mail* sia *telefonticamente* con ciascun allievo facilitando di volta in volta l'organizzazione del lavoro di tirocinio, l'ascolto e lo scambio di pareri sulla compilazione dei cahier de bord, il sostegno in alcuni momenti dell'attività di autoformazione a distanza e la motivazione a concretizzare la compilazione dei registri del tirocinio. Svolgere incontri in azienda per stimolare e motivare ciascun allievo a rispettare tempi e compiti propri del percorso formativo e finalizzati alla cura del cahier de bord, alla gestione dei casi, alla compilazione della versione finale del materiale del lavoro di tirocinio, della valutazione e della compilazione del Questionario sulla Customer Satisfaction" (relazione Lucca). Il supporto fornito dal tutor ai fini della scelta dei casi ha per oggetto lo svolgimento di compiti quali: "scegliere la postazione di lavoro più opportuna, individuare i possibili ostacoli (individuali o familiari, oggettivi o soggettivi), richiamare al rispetto degli impegni di lavoro da parte del beneficiario, stimolare il riconoscimento di soluzioni, scoprire accorgimenti, adeguamenti e soluzioni ai diversi fattori (famiglia, trasporti, mobilità, orari, relazioni con l'organizzazione aziendale, ecc.) che ostacolano la gestione autonoma e responsabile della vita lavorativa" (Grosseto).

Il percorso formativo è strutturato in moduli di cui si fornisce la declinazione per temi, obiettivi ed unità didattiche (cfr. Box 10). Data la durata

complessiva del percorso (240 ore), il percorso combina moduli Awareness-Based e moduli Skill-Based (cfr. Box 8). Si tenga presente che la successione dei diversi Moduli non ha carattere lineare.

Box 10 - Breakdown dei moduli del percorso formativo

Modulo	Tema	Obiettivi di apprendimento	Obiettivi formativi	Unità didattiche	
	Normativa sul lavoro e persone svantaggiate	Conoscere la normativa sul lavoro	Fornire ai partecipanti una formazione adeguata in base alle disposizioni della normativa vigente, soprattutto dei rispettivi sistemi nazionali, e fornire un quadro adeguato dei servizi territoriali per l'inserimento/sostegno ai soggetti svantaggiati.	1) Quadro di riferimento normativo: normative europee, nazionali e regionali in materia di politiche del lavoro e inclusione sociale, approfondimenti sulla normativa nazionale	1 h aula
				2) Le agenzie ed i servizi territoriali pubblici e privati operanti nel settore delle politiche attive per la formazione ed il lavoro, rivolte a persone svantaggiate	1 h aula
				3) DL con corso Trio 1196-TRL-W (fino a h 3,30) o altre fonti di DL/AF	4 h DL/AF
	Pari Opportunità	Conoscere le Pari Opportunità	Fornire le basi per il concetto di pari opportunità nel lavoro, indicare i casi di discriminazione e mobbing in modo da porre le basi per un superamento.	1) Concetto di discriminazione (diretta ed indiretta, individuali e collettive) con corso Trio 0900-TRL-W (fino a h 5), concetto di doppia - discriminazione e mobbing con corso Trio 0612-TRL-W (fino a h 2,20) o altre fonti di DL/AF	4 h DL/AF
				2) analisi di casi e buone pratiche di	2 h

				rispetto della pari opportunità - didattica attiva	aula
	Comunicazione e interazione socio-lavorativa	Saper utilizzare la comunicazione come fattore di interazione socio-lavorativa, incrementando azioni di coinvolgimento, di condivisione della cultura organizzativa	Utilizzare la comunicazione per costruire aree di senso e consenso tra i dipendenti e colleghi di lavoro. Sottolineare la capacità relazionale per sviluppare buon clima aziendale..	1) Il ruolo della comunicazione nella costruzione dell'appartenenza al gruppo, elementi di base per l'integrazione ed equalizzazione del linguaggio, della manualità, della memoria, del riconoscimento, esercitazione	3 h aula
2) Dinamiche relazionali dell'ambiente di lavoro, gestione dei gruppi, concetto di clima aziendale, fattori che determinano un clima favorevole, strategie di comunicazione interna				1 h aula	
3) DL con corsi Trio 0013-TFM-W (fino a h 4), 0014-TFM-W (fino a h 4) o altre fonti di DL/AF				4 h DL/AF	

Anali delle professionalità/progettazione di interventi	Saper progettare e attuare le modalità di intervento più efficaci per la collocazione/ricollocazione di soggetti svantaggiati	Valutare le competenze della persona in relazione ai bisogni aziendali, trovare soluzioni per un adattamento/miglioramento della sua professionalità/posizione	1) Analizzare i bisogni e le caratteristiche dell'azienda con corso Trio 0063-TMF-W (fino a h 3) o altre fonti di DL/AF	2 h DL/AF
			2) Saper riconoscere e valorizzare le competenze della persona svantaggiata con corso Trio 1005-AFE-W (fino a h 11) o altre fonti di DL/AF	2 h DL/AF
			3) Progettare percorsi di inserimento/intervento più efficaci	2 h aula
Diversity Management	Saper gestire la diversità in azienda, saper mediare con gli elementi diversi del gruppo	Favorire la partecipazione e il confronto tra docenti, partecipanti (managers) e organico aziendale, affinché gli allievi imparino a supportare i dipendenti, svantaggiati e non, sulla propria esperienza e motivarli a portarla in aula attraverso attività di: narrazione (propria rappresentazione del problema), reframing (costruzione di nuove rappresentazioni e attribuzioni di senso), empowerment (costruzione di un sentimento di possibilità e di capacità).	1) Diversity Management: concetto base, il DM in azienda, la diversità come valore aggiunto	h 4 AF
			2) Superare le criticità con il confronto comune	h 2 aula
			3) Tecniche di mediazione cooperativa, gestione costruttiva dei conflitti	h 2 aula
			4) Accompagnamento del gruppo/organico aziendale	h 6 in azienda
Tirocinio nell'azienda	Sperimentare le tecniche di accompagnamento del dipendente svantaggiato	Favorire l'adozione di un approccio diverso alla diversità, applicare le tecniche di accompagnamento del dipendente svantaggiato, verificare l'efficacia del percorso con l'esperto/tutor/consulente	1) Fase Conoscitiva: analisi della realtà aziendale	50 h
			2) Fase Applicativa: sperimentare le tecniche nell'accompagnamento del dipendente svantaggiato	120 h
			3) Fase di Verifica: fare il punto con il docente/consulente/tutor, verificare l'efficacia del nuovo approccio gestionale	30

4.6. La formazione del JFT: la gestione delle attività di accompagnamento dei dipendenti

La formazione contestualizzata costituisce la parte preponderante del percorso. E' all'interno di questa componente che i partecipanti hanno la possibilità di sviluppare competenze di leadership e di mentoring/coaching (situated). L'ipotesi è che si possano ottenere tali risultati grazie a un percorso formativo fortemente contestualizzato che utilizza le conoscenze degli esperti per costruire dei casi e per, successivamente, verificarne la pertinenza sulla base dei processi gestiti e dei risultati conseguiti.

Il carattere contestualizzato costituisce anche una risposta all'obiettivo proprio del Diversity Management di non limitarsi alla gestione di singoli casi, ma di passare dal micro al macro, ricercandone una sintesi che porti alla definizione di una Strategia aziendale per la gestione delle diversità in cui gestione delle risorse umane e business siano in piena coerenza. Questo approccio è connesso al carattere interaziendale dell'intervento ed ha come conseguenza la scelta di lavorare essenzialmente nella costruzione di casi a dimensione individuale, che chiama in causa principalmente la dimensione relazionale e meno quella organizzativa e che non dispone di tutte le leve proprie della gestione delle risorse umane. Il processo adottato, tuttavia, mira ad aprirsi ad una prospettiva di consolidamento e sviluppo del Diversity Management nelle imprese e servizi interessati in particolare per il loro ricorrente impegno diretto nelle diverse fasi (cfr. Box 11).

Box 11 – Fasi della gestione dei singoli casi

Processo standard:

1. Identificazione del problema; 2. Analisi del contesto e colloqui
3. Definizione di una ipotesi di intervento; 4. Soluzione; 5. Valutazione

Esempio di percorso adottato per casi relativi a disabili (Grosseto):

1° fase:

Ascolto ed analisi della domanda (azione in azienda); Studio del clima di accoglienza aziendale; Analisi del microclima di reparto; Job evaluation

2° Fase

Assessment individuale del lavoratore (valutazione, diagnosi, bilancio delle attitudini e delle competenze, misura del potenziale, valutazione del *rischio*)

3° Fase

Incrocio tra il disabile e l'azienda

Tutoring in azienda e presso il contesto socio-abitativo del lavoratore; Attivazione della rete socio-sanitaria di zona; Costanti verifiche interattive di staff (esperto, parti aziendali e sindacali, medico di fabbrica, operatori sociali); Conclusione dell'intervento

6.7. Strumenti e tecniche del JFT

Il concetto di facilitazione

L'idea di facilitazione fa riferimento ai lavori di Carl Rogers e, sul piano educativo, a Malcom Knowles. Nei loro lavori si sostiene che l'apprendimento più significativo è quello capace di tradursi in nuovi comportamenti ("the most significant learning involves changing") e che esso si verifica quando l'operatore agisce in quanto facilitatore, ovvero crea una atmosfera in cui il soggetto può realizzare un percorso di liberazione e di crescita.

Il concetto "facilitazione" è stato poi ripreso da numerosi autori, aprendosi a diverse possibili interpretazioni. Burrows cerca di fare il punto della situazione proponendo un quadro riassuntivo dei diversi possibili usi del concetto (Box 12).

Box 12 - Usi possibili del concetto di Facilitation (da D.E. Burrows, 1997)

Physiological	Occupational
1 'The furtherance of neural activities by conduction... or stimulation' (Osol 1972)	1 Primary care facilitation (Astrop 1988)
'the sum total of excitatory or inhibitory impulses' governing whether impulses will be passed to the next neurone (Child 1986)	2 Research facilitation (Harrison & Kitchens 1989)
	3 Clinical facilitation (Beckett & Wall 1985, Briggs 1985)
Physiological	Social
1 Group counselling	1 The process of assisting or helping someone with their needs
2 'The process of promoting interaction in a therapy group' (Sutherland 1989)	2 Encouraging, enabling towards a mutually agreed goal
	3 Making easier, more achievable
	4 Social facilitation theory (Kushmir 1986)
Educational	
1 'Process by which a facilitator acts as a catalyst to stimulate discussion in a group rather than to impart information' (Page & Thomas 1977)	
2 'Assisting adults to make sense of and act upon the personal, social and occupational and political environment in which they live' (Brookfield 1986)	
3 A process of giving direction by drawing upon one's own experiences, 'to guide another individual along a pathway appropriate to their needs' (Beckett & Wall 1985)	

Nessuno di questi possibili usi esclude l'altro, e ciascuno identifica alcuni dei contenuti del ruolo del JFT che, se ha come funzione primaria l'esercizio di una facilitazione che porti ad una azione capace di aiutare al-

tri a raggiungere un obiettivo, deve anche produrre apprendimenti, creare nuove relazioni, etc.

Va, per altro, tenuto presente che l'espletamento di questa funzione si fonda anche sull'esercizio della leadership, ovvero sull' "use of power, authority, or control and places limitations on uses of it" (Reed, 2003).

Bibliografia

- Abouzeedan, A, et al. (2006), *Diversity management, personal networking, firm performance and the DNP triangle: the connect to internationalization strategies of small firms*, 9th McGill International Entrepreneurship Conference.
- Burrows, Dee E. (1997), *Facilitation: a concept analysis*, Journal of Advanced Nursing, 1997, 25, 396–404
- Carr-Ruffino, N. (1999), *Diversity success strategies*, Boston: Butterworth-Heinemann.
- European Commission (2005), *The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
- Greenberg, J. and Baron, R. A. (2000). *Organizational Behavior*. Prentice-Hall: New Jersey.
- Janssens, M., Steyaert, Ch, (2001), *From Diversity Management to Alterity Politics: Qualifying Otherness*
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett, A. and von Unruh, H. (2007), *Manuale di Formazione sul Diversity Management*, International Society for Diversity Management.
- Knouse, Stephen B., Smith A. & P. (2008), *Issues in Diversity Management*, Defense Equal Opportunity Management Institute, Directorate of Research
- Knowles, M.S. (1978). *The Adult Learner: a Neglected Species* 2nd edition, Houston: Gulf Publishing Company, Book Division.
- Lanzara G.F. (1993), *Capacità negativa*, Il Mulino, Bologna,
- Lee, Larry G. (2006), *Personal Diversity Management: A Praxis Approach to Diversity and Decision-Making*, in IJCO, 4, pp.30-39
- Lengnick-Hall, M. L., Gaunt, Ph., & Collison, J. (2003), *Employer incentives for hiring individuals with disabilities survey*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Liss, J. (1992), *La comunicazione ecologica*, La Meridiana, Molfetta,
- Loden, Marilyn (1996), *Implementing Diversity*, New York: McGraw-Hill,
- Mujtaba, Bahaudin G., Sungkhawan, Jatuporn (2009), *Situational Leadership And Diversity Management Coaching Skills*, Journal of Diversity Management – First Quarter 2009 Volume 4, Number 1, pp. 1-12
- Nkomo, S.M. (1995) *Identities and the complexity of diversity*. In: S.E. Jackson & M.N. Ruderman (Eds.) *Diversity in work teams*. Washington DC: American Psychological Association

- Patrizia Zanoni Maddy Janssens (2007), *Minority Employees Engaging with (Diversity) Management: An Analysis of Control, Agency, and Micro-Emancipation*, *Journal of Management Studies*, Volume 44, pp. 1371–1397
- Perumal, Koshy (2010), *Diversity and multiculturalism as a strategy for strengthening Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) in the global market*, Institute for Development Studies and Enterprise Research (IDSER), Munich Personal RePEc Archive
- Reed, J., Koliba, Ch. (2003), *Facilitating Reflection: A Manual for Leaders and Educators*, www.uvm.edu/~dewey/reflection_manual/acknowledge.html
- Sonja Treven, Urska Treven (2007), *Training In Diversity Management*, *Journal of Diversity Management*, Volume 2, N. 1, pp 29-36
- Thomas, R. Roosevelt (2004), *Diversity Management and Affirmative Action: Past, Present and Future*, Diversity Symposium, October 7
- United States Coast Guard (2009), *Diversity Management Handbook A Guide for Organizational Change*
- United States Government Accountability Office (2005), *Diversity Management. Expert-Identified Leading Practices and Agency Examples Report to the Ranking Minority Member*, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, U.S. Senate, Washington, D.C.
- United States Office of Personnel Management (2000), *Building And Maintaining A Diverse High-Quality Workforce. A Guide for Federal Agencies*, Employment Service Diversity Office, Washington D.C.