

# Scienza e Pace

## *Science & Peace*

ISSN 2039-1749

Vol. IX, No 2 (2018)

### **Educare alla diversità. Le istituzioni italiane e la sfida dell'interculturalità**

Gaia Peruzzi, Marco Antonutti,  
Raffaele Lombardi, Christian Ruggiero

*Online Journal of the "Sciences for Peace"*  
*Interdisciplinary Centre - University of Pisa*



***This paper has been refereed through double-blind peer review***

Received: 23 October 2018

Accepted: 25 January 2019

To cite this paper:

Peruzzi, G., M. Antonutti, R. Lombardi, Ch. Ruggiero (2018), "Educare alla diversità. Le istituzioni italiane e la sfida dell'interculturalità", *Scienza e Pace*, IX (2), pp. 99-120.

Creative Commons BY-NC-SA 4.0



## Educare alla diversità. Le istituzioni italiane e la sfida dell'interculturalità

di Gaia Peruzzi, Marco Antonutti, Raffaele Lombardi, Christian Ruggiero \*

### Abstract

Il saggio si propone come un'indagine sullo stato dell'educazione all'interculturalità nel nostro paese, da intendersi come consapevolezza maturata, e strategie agite, di fronte alle questioni della diversità culturale, da tre istituzioni strategiche della sfera pubblica: l'università, che ha il mandato di formare le figure professionali del futuro; le organizzazioni, pubbliche, private e non profit, obbligate, per sopravvivere, ad intercettare e ad affrontare con tempestività l'evoluzione della società; i media, protagonisti della vita culturale e politica e produttori delle narrazioni che alimentano gli immaginari popolari. Nello specifico, la riflessione si fonda sui risultati di tre azioni di ricerca realizzate dagli autori nell'ambito delle attività di un progetto europeo (*Codes - Communication, Diversité, Solidarité*), e il presente paper costituisce la prima occasione di presentazione pubblica dei medesimi a livello nazionale.

### Parole chiave

Diversità culturale; comunicazione interculturale, media, educazione; istituzioni.

### Abstract

This essay aims to develop a reflection on the education to interculturality in our country, to be understood as a matured awareness, and strategies implemented by institutions on the theme of cultural diversity, in a "positive" perspective of recognition and appreciation of differences, supportive and pacifist. The proposed overview focuses on three strategic sectors to understand the role and the evolution of intercultural communication in the public sphere: the university, which has the mandate to train the professional

---

\* Gaia Peruzzi è Professore associato di Sociologia dei processi culturali del Coris, Dipartimento di Comunicazione e ricerca sociale della Sapienza Università di Roma, nonché responsabile del progetto internazionale cui fanno riferimento tutte le azioni di ricerca narrate in questo paper. Con ruoli diversi tutti gli autori del saggio afferiscono al medesimo dipartimento, e sono membri del team di ricerca in questione. Nello specifico, Marco Antonutti è Dottorando, Raffaele Lombardi Assegnista di ricerca, e Christian Ruggiero Docente e Ricercatore. Questo articolo è frutto del lavoro congiunto degli autori; ai fini della valutazione della qualità scientifica e di ricerca è possibile attribuire le responsabilità autoriali come segue: Gaia Peruzzi ha scritto i paragrafi 1, 2 e 5, Raffaele Lombardi il paragrafo 3; Marco Antonutti e Christian Ruggiero il paragrafo 4.

figures of the future; the organizations, public, private and non-profit, obliged, in order to survive, to intercept and deal promptly with the evolution of the company; the media, protagonists of cultural and political life and producers of the narratives that nourish the popular imagination. Specifically, the reflection is based on the results of three research actions carried out by the authors in the context of the activities of a European project (*Codes - Communication, Diversité, Solidarité*) and this paper is the first public presentation of the same to national level.

### **Keywords**

Cultural diversity; intercultural communication; media; education; institution.

## **1. L'istituzionalizzazione della diversità culturale in Italia: azioni di monitoraggio**

L'interculturalità, ovvero la convivenza e l'interazione pacifica tra culture diverse su un medesimo territorio, è la grande sfida del futuro prossimo alle società contemporanee. Le migrazioni transnazionali e i processi della globalizzazione stanno ridisegnando il volto di molte regioni in tutti i continenti, e la continua ridefinizione delle identità e dell'ordine sociale è "il problema" della nostra modernità, che tocca tutti gli attori sociali: gli individui, le organizzazioni, i territori (Giddens, 1994; Appadurai, 1996; Canclini, 1998; Touraine, 2000; Beck, 2009).

I flussi transnazionali di persone, denaro, merci e simboli sono al giorno d'oggi incessanti e così ingenti da provocare un confronto continuo con l'alterità, abbia essa le sembianze di un individuo dai tratti somatici differenti, di una pratica sociale inusuale o di una pietanza esotica. In particolare, qualunque territorio sia oggi approdo di migranti o profughi internazionali, dovrà confrontarsi con tutto ciò che – in termini di nuovi bisogni, nuove identità, nuovi confini – comportano il contatto e la sovrapposizione di popolazioni autoctone e immigrate, con le tensioni tra le paure delle prime e le aspirazioni delle seconde, con i rischi di gap e di fratture sociali profonde, e, talvolta, pure con l'insorgere al proprio interno di sentimenti di ostilità e razzismi.

Di fronte a trasformazioni di tale portata, che si configurano come fatti sociali totali, l'educazione alla diversità diventa una strategia indispensabile per attrezzare i soggetti ad abitare i territori iper-eterogenei della nostra modernità. Tutti gli attori sociali – individui, istituzioni pubbliche, imprese, media, associazioni non profit – necessitano di una formazione mirata a: comprendere

lo spessore della nuova complessità che caratterizza oggi i tessuti sociali, per potersi situare in maniera opportuna nei contesti e nelle situazioni; gestire le differenze, per operare in maniera efficace, evitando i conflitti, le discriminazioni e l'aggravarsi delle ingiustizie.

Questo saggio si propone di sviluppare una riflessione sull'educazione all'interculturalità nel nostro paese, da intendersi come consapevolezza maturata, e strategie agite, dalle istituzioni in materia di confronto con la diversità culturale, in un'ottica che sia "positiva", di riconoscimento e di valorizzazione delle differenze, solidale e pacifista. La panoramica si concentra sui settori strategici per comprendere il ruolo e l'evoluzione della comunicazione interculturale nella sfera pubblica: l'università, che ha il mandato di formare le figure professionali del futuro; le organizzazioni del mercato pubbliche e private, obbligate, per sopravvivere, ad intercettare e ad affrontare con tempestività l'evoluzione della società; i media, protagonisti della vita culturale e politica e produttori delle narrazioni che alimentano gli immaginari popolari. Le analisi si fondano sia su dati originali, prodotti per l'occasione specifica di questo lavoro, che su fonti secondarie.

Concretamente, il contributo si declina nella presentazione dei risultati di tre azioni di ricerca, realizzate dagli autori nell'ambito delle attività di un progetto europeo<sup>1</sup>, aventi per comun denominatore l'obiettivo di delineare lo scenario della posizione delle nostre istituzioni nazionali di fronte al tema della formazione all'interculturalità.

Nello specifico, il primo dei paragrafi dedicati alla ricerca analizza le principali evidenze di un monitoraggio dei titoli dei corsi di studio erogati dalle università italiane, per "misurare" la penetrazione dei temi della diversità culturale e dell'interculturalità nella progettazione didattica accademica. Il secondo invece introduce il concetto di "cultural diversity management" con l'obiettivo, attraverso un'indagine esplorativa basata sull'analisi di dati secondari, di comprendere le reazioni, in termini di strumenti e strategie, delle organizzazioni italiane di fronte al problema della diversità. Infine, il terzo dei paragrafi dedicati alla ricerca presenta le evidenze emerse da un focus group realizzato per comprendere i punti di vista e i bisogni, in termini di competenze e abilità, dei media e dei professionisti della comunicazione di alcune organizzazioni

---

<sup>1</sup> Il progetto in questione si intitola *Codes - Communication, Diversité, Solidarité*, è finanziato dall'Unione Europea sull'asse *Cooperazione in tema di innovazione e scambio di pratiche*, ed è finalizzato alla progettazione di un modulo di formazione specialistica sul tema dell'educazione alla diversità. Capofila è l'Università di Lyon 2 Lumière; gli altri partner sono le Università di: Roma Sapienza Atene, Bucarest, Coimbra, Flensburg.

pubbliche e private, attraverso il confronto tra testimoni privilegiati selezionati per la sensibilità dimostrata ai temi sociali.

## **2. In nome della cultura. Una ricerca sulla presenza del tema “cultura” nell’offerta didattica dell’Università italiana**

Negli ultimi anni i temi della diversità culturale e dell'intercultura – soprattutto in relazione alle questioni delle migrazioni e ai processi di insediamento e mescolamento dei nuovi arrivati sul territorio nazionale – hanno conosciuto una grande diffusione nel mondo della formazione italiana. Dall'inizio del nuovo millennio, nelle scuole primarie e secondarie, nelle università, nei corsi di formazione professionale e in tutti i livelli dell'educazione formale e informale, si è assistito a un'esplosione di iniziative e di eventi dedicati alla conoscenza delle culture *altre* e alle competenze necessarie a gestire la diversità culturale. La questione riguarda, e coinvolge, diversi campi disciplinari, in primo luogo i settori che si occupano di sociale e di cultura. Inoltre, le competenze necessarie a gestire la diversità culturale e a prevenire i conflitti fungono da perno nei *curricula* di diverse nuove figure professionali, tipiche delle società complesse dei nostri giorni; solo per fare qualche esempio: il mediatore culturale, il *diversity manager*, l'esperto di comunicazione sociale e quello di comunicazione interculturale.

Questo primo paragrafo si propone di approfondire il cambiamento provocato in un settore strategico del sistema formativo, qual è quello accademico, in conseguenza all'emergere e al diffondersi a livello sociale della questione multiculturale. Più specificamente, l'obiettivo è di comprendere se gli effetti di questo cambiamento sono solo “superficiali”, nel senso che si risolvono nell'inserimento dei suddetti temi (cultura, diversità culturale, multiculturalismo, interculturalismo) nei programmi di alcuni corsi e seminari, o se invece le trasformazioni sono già penetrate a un livello strutturale, per esempio influenzando la scelta del nome dei corsi di laurea. Dunque, esistono riferimenti espliciti alla diversità culturale nelle etichette che fungono da nome, o titolo che dir si voglia, dei corsi di laurea delle università italiane? Se sì, in quali settori scientifici avviene questo? Quali sono i profili professionali emergenti di questi curricula? Queste sono le domande che chi scrive si è posta nel tentativo di cominciare a indagare la permeneabilità del mondo accademico rispetto alle trasformazioni della società, in direzione di una crescente eterogeneità di culture di provenienza.

Per provare a rispondere a questi interrogativi, si è presa in considerazione l'intera offerta didattica di primo e di secondo livello dell'università italiana. Il primo passo dell'indagine è consistito perciò nella ricerca e nella selezione di tutti i corsi di studio (triennali e magistrali) la cui epigrafe contenesse la parola *cultura*, anche al plurale, o l'aggettivo *culturale*. Nella seconda fase si è proceduto ad analizzare le etichette estrapolate, per identificare e distinguere tutti i possibili significati richiamati dall'utilizzo dell'espressione *cultura*: sulla base di questa classificazione è stato possibile individuare una sotto-categoria di corsi di laurea il cui nome fa esplicito riferimento alla *diversità culturale*. Di seguito, la terza operazione è stata dedicata alla ricerca delle altre espressioni utilizzate nei processi di *naming* dei corsi di studio che, pur non contenendo la parola *cultura*, esprimessero tuttavia un'attenzione analoga ai fenomeni dell'incontro tra culture. Infine, nell'ultima azione si è effettuata l'analisi dei titoli di tutti i corsi selezionati, e la loro distribuzione nelle differenti aree scientifiche, così come definite dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca italiano. La raccolta dei dati è avvenuta a gennaio 2018. Proviamo a sintetizzare le principali evidenze emerse da quest'azione di monitoraggio. A inizio 2018, l'Università italiana risulta erogare 4.350 corsi di studio, fra percorsi di primo e di secondo livello, cioè lauree triennali e magistrali. Tali corsi sono organizzati in 14 macroaree disciplinari; più nel dettaglio, 2.602 sono riconducibili alle cosiddette "scienze dure" (aree dalla 1 alla 10), e i restanti 1.748 a quelle "umane e sociali" (area dalla 11 alla 14).

Per venire al tema specifico della nostra indagine, dobbiamo stringere l'obiettivo sui corsi che menzionano la cultura e le differenze a questa collegate. I percorsi di studio che nell'epigrafe contengono un riferimento alla radice *cultur* sono 220, pari al 5,5% del totale. Come prevedibile, la maggior parte di questi (199) si concentrano nell'area delle "scienze soft", che, secondo la già citata ripartizione ufficiale, comprendono: Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche; Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche; Scienze giuridiche; Scienze economiche e statistiche; Scienze politiche e sociali. Nell'insieme di queste 4 macro-aree, i corsi di studio che portano nel nome un riferimento alla cultura rappresentano l'11% del totale. Appare già chiaramente da questo primo livello della ricognizione come la parola cultura goda di una buona visibilità nell'offerta didattica di primo e secondo livello erogata dal sistema accademico nazionale.

D'altra parte, è vero che il concetto di *cultura*, usato ed abusato nei secoli da intellettuali di diverse discipline, così come dal linguaggio comune, ormai da tempo copre un campo semantico tanto ampio quanto indefinito, all'interno del

quale lo stesso vocabolo può assumere molti diversi significati, talvolta persino confusi. Considerando che l'obiettivo di questa indagine è quello di esplorare la presenza dei temi della diversità culturale e dell'interculturalità nell'offerta universitaria nazionale, il secondo step della ricerca è stato dedicato all'approfondimento dei differenti significati che la parola *cultura* assume nelle etichette del suddetto campione, in modo da poter circoscrivere quelle più pertinenti alla nostra indagine. Il risultato di questo lavoro di interpretazione è sintetizzato nella tipologia che segue.

Nei titoli dei corsi di studio universitari italiani, la parola *cultura* può richiamare 4 differenti aree semantiche. La prima è quella di *cultura* come *patrimonio culturale* e *industria culturale*. In questa categoria sono stati raggruppati tutti i casi in cui il termine *cultura* faceva riferimento alle attività e alle professioni dedicate al restauro e alla promozione del patrimonio storico-artistico, in genere nazionale, e alla produzione e gestione di attività ed eventi turistici e/o di spettacolo. Dunque, corsi di studio dedicati a: "beni culturali", "patrimonio culturale", "eventi di cultura e spettacolo", "turismo culturale", etc. È vero che da un punto di vista strettamente semantico il "patrimonio culturale" e l'"industria culturale" si distinguono per guardare l'uno al passato e l'altro al presente – il patrimonio richiama le ricchezze storiche e artistiche accumulate nei secoli, che oggi ci preoccupiamo soprattutto di preservare, mentre l'industria culturale è una produzione attuale ma, ai fini del ragionamento che stiamo sviluppando in questa sede, ci è parso opportuno tenerli insieme in un'unica classe, in quanto entrambi rimandano al bisogno di formare professionisti specializzati nel far vivere il territorio attraverso interventi mirati a valorizzare le sue risorse simboliche.

La seconda accezione con cui la parola *cultura* è utilizzata nei processi di naming dei corsi di studio è quella forse più popolare, che affonda le sue radici nel pensiero tedesco, ed evoca "il patrimonio delle conoscenze letterarie, scientifiche, storiche, artistiche e delle istituzioni sociali e politiche caratteristiche di una popolazione in un momento storico circoscritto". In questo senso, il significato di cultura è quasi sempre declinato in una dimensione nazionale o locale, o lungo il continuum "presente-passato", ad indicare l'insieme delle manifestazioni espressive caratterizzanti un paese, o una regione, e la sua storia. Rientrano in questa voce le espressioni del tipo: "culture europee", "cultura americana", "civiltà orientali", "culture antiche", etc.

Ancora, il termine *cultura* può essere introdotto per richiamare "il capitale di conoscenze, capacità ed esperienze acquisite mediante l'apprendimento, e finalizzate ad acquisire competenze in campi specifici dell'educazione o nel



settore professionale”: è quello che avviene nel terzo sottogruppo. In quest’accezione, il nostro sostantivo è spesso usato al plurale, oppure seguito dalla preposizione *di*. Rientrano in questo insieme titoli contenenti espressioni del tipo: “culture digitali”, “cultura culinaria”, “culture della moda”, etc.

Infine, l’ultima categoria della tipologia qui proposta è quella in cui la parola *cultura* vuole significare *interculturalità*, per indicare quei processi di incontro e di mescolamento tra le popolazioni, gli stili di vita, le abitudini, le lingue di differente origine e/o provenienza che sono tipici della post-modernità e delle società complesse, provocati o anche solo accelerati dai flussi delle migrazioni internazionali.

È evidente che questo quarto significato è quello più pertinente al nostro studio e, su questo, concentreremo l’attenzione cercando di tirare le fila del nostro ragionamento, a conclusione di questo paragrafo.

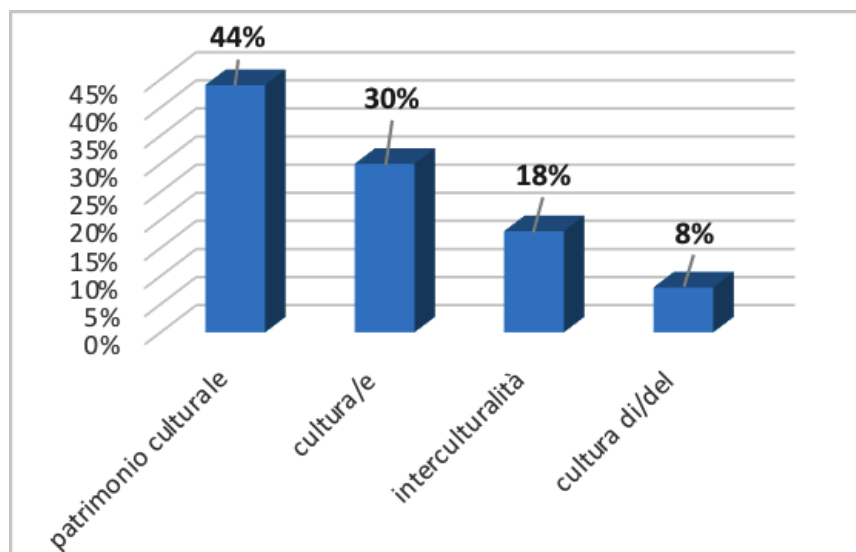


Figura 1. Il significato della parola cultura nelle epigrafi dei Corsi di laurea dell’Università italiana (gennaio 2018). Base dati: 4.350 Corsi di Studio

Dunque, quali considerazioni immediate possiamo trarre dall’analisi di questi nomi? In considerazione dei limiti di lunghezza cui, nell’equilibrio complessivo di questo saggio, deve attenersi il presente paragrafo, proviamo a illustrare in maniera sintetica i risultati più importanti del monitoraggio, da lasciarsi a mo’ di suggestioni per future azioni di ricerca.

La prima importante constatazione, abbiamo visto, è che il concetto di cultura è ben presente nella titolazione dei corsi di studio dell’università italiana. Tenendo

conto delle trasformazioni e del dinamismo che nell'ultimo decennio hanno caratterizzato l'offerta didattica degli atenei italiani, a livello sia triennale che magistrale, si può affermare che il tema della cultura, in senso largo, è riuscito a mantenersi una buona visibilità.

Ad una presenza significativa si accompagna anche un forte polisemia, perché le accezioni con cui è presente il vocabolo cultura sono molte. I corsi di studio che, nel nome, hanno un riferimento esplicito al concetto di interculturalità sono una quarantina, circa un quinto di quelli che menzionano in generale la cultura, e pari al 2% del totale dei corsi delle aree cosiddette soft.

L'area che detiene il primato nell'offerta dei corsi dedicati alla diversità culturale e all'interculturalità è "Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche"; al secondo posto c'è "Scienze Politiche e sociali". È interessante segnalare come, almeno a livello formale, l'area più attenta alla concezione più moderna e attuale di cultura, ovvero quella che ha intitolato più corsi alle questioni dell'incontro tra culture, sia quella vocata agli studi classici.

Ancora, possiamo notare come nei processi di *labelling* dei percorsi accademici italiani di primo e di secondo livello ci sia un gruppo di parole che, pur non contenendo espliciti riferimenti alla cultura, concorrono come questa a definire il campo semantico dei curricula e delle professioni che operano in contesti caratterizzati dall'eterogeneità delle appartenenze, delle identità, degli stili di vita, e ai rischi di conflitto che si generano in questi tessuti multiculturali. Fra questi, i vocaboli più ricorrenti sono: *mediazione*, *cooperazione internazionale*, *comunicazione*, *internazionale/internazionalizzazione*, *globalizzazione*. Se questo è il grappolo dei termini più diffusi, è opportuno specificare che nelle due aree delle "Scienze giuridiche" e delle "Scienze economiche e statistiche" l'espressione più ricorrente per indicare questa prospettiva "open-minded" all'alterità del corso di studio è la parola *internazionalizzazione*.

### **3. Il *diversity management* in Italia. Un'indagine sulle politiche per la diversità nelle organizzazioni**

La gestione e valorizzazione delle differenze negli ambienti di lavoro, pur avendo raggiunto un discreto interesse da parte delle organizzazioni professionali, resta un fenomeno complesso perché strettamente legato alle politiche di pari opportunità attuate in un ciascun Paese. I programmi basati sulla tutela della parità di trattamento nel luogo di lavoro (De Vita 2011) hanno

come obiettivo l'occupazione di chi rischia l'emarginazione lavorativa e dipendono, di fatto, da interventi normativi (Buemi, Conte, Guazzo 2015).

Le politiche di *diversity management*, invece, non puntano solo a compensare gli elementi di svantaggio, ma promuovono l'inclusione di ogni soggetto appartenente a una minoranza e quindi non in grado di esercitare un potere d'influenza nell'organizzazione (Mauri, Visconti 2004; Treven, Treven 2007). In questo testo, con l'etichetta *diversity management* si intende l'insieme di politiche, pratiche e azioni che hanno l'obiettivo di valorizzare le diversità degli individui nelle organizzazioni, interpretando la "diversità" con qualsiasi differenza che comporta un "problema" in un dato contesto storico, culturale e sociale.

Ad oggi, in Italia, sono molte le differenze che contribuiscono a creare problemi relazionali nelle organizzazioni professionali. Come si pongono queste ultime di fronte al problema della diversità? Per rispondere a questa domanda si è avviata un'indagine esplorativa che ha permesso di ricostruire e sistematizzare, dapprima, la letteratura internazionale e il contributo degli studiosi italiani in tema di *diversity management*; poi, le ricerche prodotte da enti pubblici e privati, ricercatori e professionisti nel tentativo di fotografare lo stato delle politiche per la diversità nelle organizzazioni italiane. L'assenza di programmi di ricerca nazionale che restituiscano una fotografia esaustiva delle politiche di *diversity management*, ha vincolato chi scrive ad individuare le ricerche più recenti prodotte nei diversi macro-settori produttivi. Nello specifico, si fa riferimento ai dati elaborati da: Istat; Unione Nazionale Antidiscriminazioni Razziali (UNAR) attraverso il progetto europeo *DyMove. Diversity Management nel lavoro*; Csvnet - Coordinamento Nazionale dei Centri di Servizio per il Volontariato; Diversity Management Lab della Bocconi SDA; associazione no profit Diversity, che studia e supporta iniziative di promozione della diversità nelle organizzazioni italiane. Una lettura incrociata dei dati prodotti nei diversi settori produttivi ha consentito a chi scrive di trarre delle conclusioni sullo stato dell'arte delle politiche per la diversità nei contesti professionali e di evidenziare gli elementi di forza ma anche le criticità delle applicazioni pratiche nel contesto italiano.

La rassegna della letteratura evidenzia anzitutto la recente attenzione degli studiosi al *diversity management*, specialmente in Italia. Le prime riflessioni risalgono agli anni Novanta negli Stati Uniti (Thomas 1990; Cox, Blake 1991; Cox 1993) e poco più tardi le elaborazioni teoriche si diffondono in Europa, soprattutto in ambito anglosassone (Kandola, Fullerton 1994). Nel contesto italiano gli spunti degli studiosi internazionali vengono colti ed elaborati nel decennio successivo (Barabino et al. 2001; Bombelli 2003), arrivando nel 2012

a formulare una definizione che problematizza il concetto di diversità nella società multiculturale, evidenziando la capacità di «favorire l'espressione delle differenti predisposizioni, esperienze e identità e di valorizzarle ai fini della prestazione d'impresa e del conseguimento dei suoi obiettivi» (Monaci 2012).

Il presupposto principale per l'adozione di politiche di *diversity management* è infatti il superamento del tradizionale modello di gestione che punta all'omologazione delle differenze (King et al. 2010), a favore di un riconoscimento di queste ultime allo scopo di adottare strategie di valorizzazione delle diversità, nella convinzione che un gruppo di lavoro "diverso" contribuisca meglio al raggiungimento degli obiettivi (Cox 2001; Hollowell 2007; Kreitz 2008).

Accanto alla revisione dei principali contributi scientifici, le esperienze di applicazione concreta raccolte attraverso le ricerche sopra menzionate, fanno emergere almeno due importanti difficoltà. Da un lato, risulta decisamente più semplice, quasi naturale, riprodurre l'omogeneità della forza lavoro, piuttosto che promuoverne l'eterogeneità, che implica uno sforzo cognitivo e un cambiamento culturale da parte del *top management*, erede di una formazione meno attenta a una educazione all'intercultura. Dall'altro, una teoria della gestione della diversità è di difficile generalizzazione proprio a causa di variabili intervenienti tanto a livello macro (la legislazione nazionale) quanto a livello micro (la singola organizzazione, il tessuto socio-culturale del territorio e quello produttivo).

Le strategie aziendali si basano infatti più sulla differenziazione degli utenti che dei lavoratori e la costruzione di un ambiente di lavoro differenziato chiama in causa modalità di *assessment* che spesso non problematizzano la differenziazione del gruppo di lavoro, ma privilegiano, ad esempio, le competenze necessarie a svolgere funzioni (Cuomo, Mapelli 2007; Romanenko 2012). I processi di selezione vengono poi affidati a team omologati che, perpetuando le caratteristiche di omogeneità, tendono a escludere i "diversi" dalla maggioranza.

Un esempio oggi in Italia è fornito proprio dalla peculiare situazione delle organizzazioni di Terzo settore, per definizione attente ai temi della diversità. Eppure, dal IX Censimento dell'Industria e dei Servizi e delle Istituzioni no profit (Istat 2011), persistono problemi rilevanti relativi alla scarsa presenza di donne e giovani nei ruoli di responsabilità e alla quasi totale assenza dei cittadini extra-comunitari nel sistema del no profit. Secondo il più recente

Rapporto Nazionale sulle Organizzazioni di Volontariato (CSVnet 2015)<sup>2</sup>, la rappresentanza legale delle organizzazioni è composta per i due terzi da uomini, nonostante le donne impegnate nelle organizzazioni di volontariato italiane siano il 44,8%<sup>3</sup>. Prendendo in esame gli organigrammi di alcune tra le più importanti associazioni di volontariato (Avis, Anpas, Cives Onlus, Croce Rossa Italiana) la maggior parte dei dirigenti sono uomini. Le stesse criticità emergono anche in relazione a: prevalenza di persone tra i 55 e i 64 anni; partecipazione di soggetti appartenenti a famiglie agiate (23,4%) contro quelle con risorse insufficienti (9,7%); coinvolgimento episodico di cittadini extra-comunitari (3, 54%).

Anche i dati sul settore privato dimostrano che all'aumentare della presenza femminile nel mercato del lavoro corrisponde una differente distribuzione di genere nei settori di attività così come nelle gerarchie organizzative (Saraceno 2008; Cuomo, Mapelli 2012; Istat 2015) e, ancor di più, nel *gender pay gap* (Istat 2016)<sup>4</sup>.

Se in Italia la fotografia delle diversità nelle organizzazioni è monitorata da indagini nazionali, non si può affermare lo stesso per un censimento delle politiche di gestione e valorizzazione della diversità. Il settore pubblico si distacca dagli altri due settori: anche se non si può parlare di un vero e proprio monitoraggio nazionale, una rassegna delle esperienze nel settore pubblico è avvenuta<sup>5</sup>, anche per la necessità di ottemperare alle indicazioni comunitarie in materia di *diversity & inclusion*.

La Commissione Europea ha infatti riconosciuto il ruolo delle *Carte della Diversità Europee* nel contribuire a ostacolare la discriminazione sul luogo di lavoro e a promuovere l'equità, finanziando dal 2010 la *European Platform of Diversity Charters* che, in Italia si è tradotta nella "Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro", sottoscritta volontariamente dalle organizzazioni per la diffusione di una cultura aziendale e di politiche delle risorse umane inclusive (Fondazione Sodalitas 2010).

La fotografia più attendibile sulle iniziative di *diversity management* nel settore

---

2 Il CSVnet è il Coordinamento Nazionale dei Centri di Servizio per il Volontariato. La ricerca è frutto di una convenzione stipulata tra Istat, CSVnet e Fondazione Volontariato e Partecipazione.

3 Il dato sale a 53,7% se si considerano le donne attive nel volontariato informale, CSV-net, *cit.*

4 Il differenziale retributivo delle donne rispetto agli uomini è negativo e pari al 12,2% (Istat 2016).

5 Il progetto europeo DyMove, promosso dall'UNAR, analizza per la prima volta in Italia gli ambiti di applicazione a livello nazionale che internazionale. Per un approfondimento sui progetti avviati dalle amministrazioni pubbliche europee ed italiane, si veda il Capitolo IV (pp. 71-112) in Buemi, Conte, Guazzo, 2015, *op. cit.*

privato è data dal Diversity Management Lab che, dal 1999 all'interno della SDA Bocconi, evidenzia una certa arretratezza delle organizzazioni nell'adozione di politiche per la diversità. Dai dati raccolti su 150 dirigenti aziendali con oltre 250 dipendenti, emerge che solo il 21% ha dichiarato di aver adottato politiche per la diversità, concetto applicato quasi esclusivamente alla questione della parità di genere e alla gestione dei lavoratori più anziani.

Se il primo passo per un efficace programma di gestione della diversità è identificare una figura professionale e, quindi, formare il *top management* e trasmettere valori e comportamenti, è eclatante che i responsabili delle risorse umane intervistati non abbiano un'idea chiara sul concetto di diversità. In gran parte (76%) i dirigenti rispondono in modo generico senza descrivere casi concreti di applicazione e il 5% degli intervistati non è in grado di fornire alcuna definizione. L'elemento più controverso è che circa un terzo degli intervistati (29%) non è interessato ad adottare queste politiche che, in ogni caso, sono declinate nell'80% dei casi in "pratiche e strategie per garantire il processo di selezione e la carriera del personale", e non per incidere sulla cultura e sui comportamenti all'interno dell'organizzazione.

Queste criticità devono tener conto, a nostro avviso, di due peculiarità del contesto italiano: da un lato, l'assenza di sistematici monitoraggi nazionali lascia credere che esse siano del tutto assenti nelle organizzazioni professionali, mentre spesso si tratta di "difetto di comunicazione" e promozione delle stesse, conseguente anche a una debole attenzione da parte degli studiosi; dall'altro, il tessuto economico-imprenditoriale italiano è, come noto, costituito in larga parte da aziende di piccole e medie dimensioni, spesso a conduzione familiare. Quest'ultimo elemento è fondamentale per capire la sensibile distanza tra l'Italia e altri Paesi europei caratterizzati da "grandi imprese" internazionalizzate ad azionariato diffuso. Non a caso, le esperienze italiane di *diversity management* sono circoscritte a imprese di grandi dimensioni o a gruppi multinazionali: ENI, Autostrade, Finmeccanica.

Se infatti spostiamo l'attenzione sulle grandi imprese, il risultato elaborato dal *Diversity Management Lab* cambia sensibilmente: la declinazione della diversità in termini di genere ed età si allarga notevolmente quando l'impresa ha maggiore disponibilità economica. Ne sono un esempio: Carire-Cassa di Risparmio di Reggio Emilia in favore di programmi per la maternità; IBM per la valorizzazione delle competenze dei disabili; Feltrinelli in partnership con il Comune di Milano in favore dei lavoratori di origine straniera; Eli Lilly per l'estensione dei benefit aziendali a coppie e famiglie omosessuali.

La più recente esperienza italiana con risonanza internazionale è costituita dall'associazione Diversity, che ha ideato il *Diversity Brand Summit* (Milano, 2018): primo evento europeo che mette in relazione la diversità con i brand internazionali. Durante l'evento sono stati presentati i risultati della ricerca *Diversity Brand Index*<sup>6</sup>, dimostrando che la popolazione italiana preferisce con convinzione (80%) i brand inclusivi e che l'attenzione alle strategie per la diversità determina un acceleramento della crescita in termini dei ricavi fino al +16,7% (Focus Management S.p.A., Diversity 2017). Attraverso il *Diversity Brand Award*, sono state infatti premiate le aziende che si distinguono per la capacità di parlare ad ogni persona e, ancora una volta, in vetta alla classifica ci sono aziende di grandi dimensioni: Coca-Cola, American Express, Google, Tim e Vodafone.

L'elenco delle aziende italiane "promosse" dai consumatori in termini di diversità, così come le *best practices* evidenziate dal progetto europeo *DyMove* rafforzano l'idea che la piccola e media impresa non riesce a riprodurre le esperienze e gli strumenti del *diversity management* maturati nelle grandi imprese. In contesti organizzativi in cui i livelli di managerialità non sono elevati è necessario ripensare un modello di promozione della diversità, altrimenti i tassi di adozione di queste politiche resteranno bassi o, in ogni caso, appannaggio solo della grande impresa che, in Italia, rappresenta una piccola porzione del mercato.

Di certo, combinando questi risultati con il lavoro svolto dai ricercatori della Bocconi, emerge che la priorità in Italia non è l'attuazione di programmi e iniziative, ma è anzitutto necessario lavorare sul piano culturale e sulla formazione dei manager. A maggior ragione, il ruolo delle università, come argomentato nel precedente paragrafo, può essere strategico per il futuro delle organizzazioni (Panarese et al. 2017).

#### **4. Università e organizzazioni a confronto: un focus group sulle competenze necessarie ai professionisti della comunicazione interculturale**

Nella prima delle tre azioni di ricerca abbiamo analizzato le declinazioni che il termine *cultura* assume nell'offerta formativa universitaria italiana, ricostruendo il processo di istituzionalizzazione del tema emergente della diversità culturale attraverso l'analisi di titoli e denominazioni dei corsi di laurea, ottenendo così

---

6 Il D.B. Index è il primo indicatore della capacità dei brand di essere percepiti come inclusivi e di lavorare fattivamente per sviluppare una cultura orientata alla diversità e all'inclusione.



delle evidenze dei significati formali in cui è normalmente inteso il nostro oggetto di studio.

In questo paragrafo presenteremo le evidenze empiriche nate dall'ascolto delle voci delle persone che lavorano quotidianamente a contatto con la diversità culturale, ricostruendo la loro concezione di diversità e le loro aspettative sulle competenze che l'università dovrebbe trasmettere agli studenti. La domanda alla quale abbiamo cercato di fornire una prima risposta è il come dovrebbe, o potrebbe, essere strutturata l'offerta formativa universitaria di un domani, auspichiamo, prossimo, partendo dall'ascolto degli stakeholder.

Il fine dell'azione di ricerca era quello di realizzare un brainstorming a scopo esplorativo attraverso l'incontro di testimoni privilegiati, tutti esperti di comunicazione, provenienti dal mondo delle organizzazioni pubbliche, private e non-profit, oltre che dall'Università, per confrontare i loro bisogni in tema di competenze e abilità professionali. L'ascolto degli stakeholder provenienti dai media e dal mercato rispecchia l'intenzione del progetto di costruire un programma formativo rivolto a soddisfare l'acquisizione non solo di sensibilità culturali e accademiche, ma anche di *hard* e *soft skill* da impiegare nel mondo lavorativo che, per l'aumentata complessità del settore della comunicazione e della gestione delle relazioni, richiede che anche i più giovani partano con una *cassetta degli attrezzi* già formata.

Operativamente, il focus è stato impostato lungo la linea della bassa direttività e di un, vedremo, basso livello di strutturazione della traccia di discussione, dove ci si è limitati a realizzare una serie di domande stimolo. La selezione dei partecipanti è stato eseguita invitando all'evento una ventina<sup>7</sup> di testimoni privilegiati, personalità e professionalità provenienti dal mondo dei media, del terzo settore e della formazione<sup>8</sup>, che nel corso della carriera hanno affrontato il tema della diversità sotto molteplici aspetti e che per lavoro, direttamente o indirettamente, hanno sviluppato un forte interesse per la comunicazione sociale, intesa come «l'insieme di quelle attività comunicative realizzate con

---

7 Il numero è di poco superiore alle dimensioni suggerite dalla manualistica metodologica (Merton et al. 1956) e dipende sia dalla volontà di avere un tavolo di confronto ampio, sia dall'incertezza, fino all'ultimo, di alcune presenze. Si veda Hess (1968) per un approfondimento metodologico sui gruppi di grandi dimensioni.

8 In particolare, le organizzazioni che hanno partecipato sono le seguenti: RAI, Agenzia delle Entrate, Forum Nazionale Terzo Settore, Arci nazionale, CSVnet, Lega Arcobaleno, Piuiculture, Gnoti Lab, COSPE Onlus, Avis ARCS, Radio Articolo 1, Roma Sette – Avvenire, Comunicare il sociale – Corriere della Sera; oltre a quattro atenei quali: Pontificia Università Salesiana; Université de Lille2; Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" e Sapienza Università di Roma.



l'intenzione di accrescere le relazioni umanitarie e solidali tra gli individui, quindi il collante e il benessere della collettività» (Peruzzi 2011).

L'intento è stato quello di lasciare spazio ai partecipanti di esporsi liberamente, pur nelle linee tracciate dalle tematiche all'ordine della giornata, per favorire sia lo scambio di idee che l'esternalizzazione dei bisogni di ciascuna organizzazione, incentivando l'operazione di costruzione relazionale di significati che è la caratteristica peculiare del focus group (Fabris 1967). A favorire questa fluidità nel dialogo – che può essere riconosciuta come un primo risultato dell'azione di ricerca – sono stati tre fattori: l'omogeneità del gruppo, data sia dall'interesse in comune per il tema della diversità che dal profilo sociale, intellettuale e professionale di alto livello condiviso tra i membri; la rilevanza di ciascun soggetto e quindi l'interesse condiviso tra moderatori e partecipanti all'ascolto e al confronto; infine, l'attività di socializzazione che è stata predisposta nel tempo precedente alla discussione, che ha aiutato a “rompere il ghiaccio” e creare connessioni.

La traccia di discussione comprendeva diversi punti tematici ed è stata condivisa preliminarmente con i partecipanti. Per rimanere entro i vincoli tematici e formali del presente saggio, le evidenze empiriche sono presentate come sintesi dei pensieri formulati coralmemente dal gruppo.

Il primo tema trattato è stata *la natura della diversità e le difficoltà nella narrazione dell'altro*. La *diversità* è stata definita, in riferimento ai media tradizionali, come una “frontiera” o “soglia” che viene posizionata in un certo continuum valoriale condiviso tra il creatore dei contenuti e il pubblico di riferimento. Il termine *frontiera*, semanticamente, rimanda a una questione più ampia, centrale nel dibattito sulla multiculturalità, accennata anche durante il focus group, sulla questione dell'immigrazione e le politiche di apertura o chiusura dei confini nazionali (Binotto, Bruno e Lai, 2016) ed è significativo che sia stato usato da diversi soggetti per comunicare proprio il termine diversità. Questa concezione, è stato concordato da molti partecipanti, riconosce la responsabilità pedagogica e morale svolta dal narratore che, commentiamo noi, svolge il ruolo di *gatekeeper*, filtrando le informazioni e posizionando la *soglia* ad un dato livello.

Dal confronto emergeva chiara la consapevolezza di quasi tutti i partecipanti del fatto che esiste un patto implicito tra il narratore e lo spettatore, entro il quale sono definiti i limiti in cui avviene la narrazione, permettendo la costruzione di una certa rappresentazione sociale, nel significato classico (Moscovici, Néve

1973), formata da simboli condivisi. La difficoltà nella narrazione del diverso è quindi relativa alla natura stessa della diversità, che può essere percepita facilmente, secondo i nostri testimoni, in maniera distorta dal pubblico. Nella discussione si è fatto esplicito riferimento a fenomeni sociali come l'immigrazione, dove notizie di cronaca come omicidi, furti e violenze commesse da immigrati finiscono per entrare a far parte di un immaginario generico e pregiudiziale, “mandando in corto circuito” la percezione del pubblico che non riesce a contestualizzare i fatti e finisce per creare generalizzazioni.

Dal confronto è emersa una visione che, lungi dall'interpretare il narratore come l'unico responsabile di una rappresentazione affidabile, crede invece che “la purezza dell'acqua dipende dalla sorgente e dall'acquedotto”, volendo intendere con questa metafora che la narrazione è solo il momento ultimo del processo di costruzione dell'informazione, che coinvolge più attori. Dunque, alla qualità dell'informazione concorrono molti fattori: il fatto stesso, chi lo ha osservato o riportato, e tutto il percorso che ha seguito prima di arrivare nelle mani del comunicatore. Emerge dunque chiaramente dal focus che rappresentare la diversità non è una pratica o una responsabilità limitata ad un certo ruolo, ma è il frutto di un percorso in cui una “dimensione etica e morale” deve essere presente su più livelli.

Un tema che è emerso come particolarmente delicato nella narrazione dell'altro è stato quello della rappresentazione visiva. I partecipanti hanno criticato la tendenza di giornalisti e operatori dell'informazione ad affrettarsi a scattare frettolosamente immagini che possono causare facilmente generalizzazioni e distorsioni. Alcuni hanno sostenuto che per documentare visualmente una situazione potrebbero occorrere mesi di *immersione* nel contesto. In particolare, facendo esplicito riferimento ai centri di accoglienza per gli immigrati irregolari, si è notato come è fin troppo facile scattare foto raffiguranti disagio, criminalità e povertà, senza aver capito, e senza dunque riuscire a restituire, in maniera umana e profonda il motivo e le dinamiche presenti in quella specifica dimensione.

Un tema trattato a parte nel focus group è stato quello dei “nuovi” media. Alcuni partecipanti li hanno etichettati come “pericolosi” proprio perché eliminerebbero il processo di negoziazione, permettendo a, potenzialmente, chiunque di contribuire alla costruzione di immaginari collettivi senza che il narratore professionista possa effettuare il passaggio di una mediazione etica e morale. È opinione di molti, allo stesso tempo, che il rischio presenti anche dei benefici, perché il “diverso” può emergere autonomamente attraverso le proprie risorse,

ed è qui che i partecipanti hanno concordato nel dire che la sfida per i media tradizionali oggi è quella di raccogliere dalla rete queste esperienze, valorizzandole e proponendole al pubblico attraverso un processo di negoziazione.

Da questa prima parte del dibattito appare evidente che la formazione del professionista della comunicazione interculturale, non possa essere soddisfatta solamente dallo sviluppo di competenze tecniche, ma soprattutto attraverso l'acquisizione di un certo tipo di sensibilità che lo aiuti a comprendere da una parte la direzione editoriale della sua redazione e dall'altra il tipo di audience al quale deve rivolgersi. Una sensibilità che sia storica, sociale ed etica e che va formata attraverso una profonda comprensione dei punti di vista di ciascun *stakeholder*.

Questa particolare richiesta di competenze "moralì" (proprio così sono state definite dai partecipanti), prima ancora che tecniche, contraddice la concezione molto diffusa, soprattutto dai detrattori dell'accademia, che sostiene che l'università dovrebbe concentrarsi sulla formazione di abilità e conoscenze *pratiche* per proiettare direttamente i giovani laureati in una professione inquadrata.

È importante sottolineare che diversi partecipanti hanno concordato nella convinzione che eventuali carenze nelle abilità tecniche, grazie agli strumenti tecnologici sempre più intuitivi e potenti, sono colmabili in poco tempo se l'individuo è dotato di curiosità e intraprendenza, mentre una conoscenza approfondita della storia, della politica e della società, unite alla capacità di immedesimazione, sono caratteristiche indispensabili e che non possono essere colmate in poche settimane di formazione aziendale.

Entrando ancora più nello specifico delle opinioni dei nostri partecipanti, la *competenza chiave* del comunicatore è stata definita come "l'abilità di parlare dell'imparlabile", intesa come la capacità di tradurre fenomeni sociali complessi, di difficile comprensione per lo spettatore, in argomenti che possono essere discussi creando condivisione dei significati ed esperienze assimilabili. È stata opinione condivisa da tutti che per arrivare a queste sensibilità, è necessario vengano incoraggiate e promosse particolari attitudini individuali: capacità relazionali e di creazione di network; abilità di immergersi nei contesti e superare tabù e pregiudizi; volontà di aprire la mente per comprendere storie spesso sofferte e dolorose; desiderio di non interrompere mai in superficie la ricerca, ma di scavare sempre in profondità per raggiungere un racconto sentito

ed efficace. Una ricetta che si potrebbe sintetizzare nella formula – prendendo a prestito proprio le parole di uno dei testimoni privilegiati, durante un'intervista rilasciata in occasione di una precedente ricerca (Peruzzi 2011): passione, precisione e profondità.

Nel cercare la sintesi di questa, prima, analisi dei bisogni delle organizzazioni, torniamo al quesito di cosa mettere nella *cassetta degli attrezzi* degli studenti che si avviano a lavorare nella comunicazione sociale e interculturale.

## **5. Riflessioni conclusive**

Obiettivo di questo saggio era quello di effettuare un monitoraggio sul livello di istituzionalizzazione della diversità culturale nelle organizzazioni italiane, per comprendere se e in che modo queste si stiano attrezzando per affrontare le sfide poste da un mutamento sociale continuo. Se il tema è noto e frequentato nella letteratura internazionale sulle scienze sociali – a solo titolo di esempio, si può segnalare la rassegna di casi e autori effettuata da Armand Mattelart nell'edizione rivista di *Diversité culturelle et mondialisation* (2017) – esso può essere considerato ancora relativamente nuovo in quella italiana, dove scarseggiano le ricerche e i dati empirici. L'indagine ha avuto dunque necessariamente carattere esplorativo. Si sono presi in considerazione tre tipi di organizzazioni, emblematici di altrettanti ruoli istituzionali nella sfera pubblica, e per ciascuno si è effettuata una piccola azione di ricerca.

La prima organizzazione esaminata è stata l'Università. Si sono analizzate le epigrafi degli oltre 4mila Corsi di studio erogati tra il primo e il secondo livello dall'accademia italiana, per comprendere il grado di penetrazione del tema della cultura nella progettazione delle architetture formative. Almeno nelle parole, l'Università italiana sembra molto sensibile ai temi in questione: il tema della cultura è diffuso nella nomenclatura dei Corsi di studio, con una ricchezza e una varietà di significati che denotano un'attenzione all'evoluzione della società, e uno sforzo per mantenere l'offerta formativa al passo delle nuove questioni interculturali.

La seconda azione consisteva in un monitoraggio delle politiche per la promozione e la valorizzazione delle differenze attuate dalle organizzazioni professionali, pubbliche, private e non profit, attive sul mercato. L'analisi in questo caso si basava su fonti secondarie.

L'impressione è che in Italia siamo ancora lontani dal considerare la gestione della diversità come una strategia per migliorare le capacità individuali delle persone all'interno dei contesti professionali ma, come Paese, stiamo assistendo forse a un primo importante impegno da parte delle organizzazioni nell'adozione di politiche mirate a ridurre la discriminazione e a limitare gli effetti di stereotipi e pregiudizi.

Nella terza azione di ricerca svolta si è cercato un dialogo tra le prime due entità studiate: università ed organizzazioni. Il focus group non è stato fruttuoso solo per le evidenze empiriche che ha offerto alla riflessione, ma forse ancor di più nell'ottica di stimolare e risvegliare un certo tipo di dibattito, fra entità troppo spesso percepite come lontane. Ci piace chiudere questa riflessione segnalando come i partecipanti abbiano espresso la loro soddisfazione per avere avuto la possibilità di riflettere in maniera condivisa su tematiche che essi affrontano nella loro quotidianità lavorativa, e per aver avuto la sensazione di essere ascoltati con interesse dall'accademia. Questa sinergia tra istituzioni e organizzazioni professionali può essere considerata parte della chiave di volta necessaria a progettare percorsi formativi in grado di accogliere, e di rispondere, alla complessità di una società multiculturale.

## **Riferimenti bibliografici**

Appadurai A. (1996), *Modernity at large: Cultural Dimension of Globalization*, University of Minnesota Press, Minnesota.

Barabino M.C., Jacobs B., Maggio M.A. (2001), "Il Diversity Management", *Sviluppo e Organizzazione*, 184, pp. 19-31.

Beck U., (2009), *Che cos'è la globalizzazione. Rischi e prospettive della società planetaria*, il Mulino, Bologna.

Binotto M., Bruno M., Lai V. (2016), *Tracciare confini. L'immigrazione nei media italiani*, Franco Angeli, Milano.

Bombelli M.C. (2003), "Uguali o diversi? Riflessioni per un utilizzo consapevole del Diversity Management", *Economia e Management*, 5, pp. 99-110.

Buemi M., Conte M., Guazzo G. (a cura di) (2015), *Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, Franco Angeli, Milano.

Canclini N.G. (1998), *Culture ibride. Strategie per entrare e uscire dalla modernità*, Guerini e Associati, Milano.

Cox T. (1993), *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice*, Berrett-Koehler, San Francisco.

Cox T. (2001), *Creating the Multicultural Organization. A Strategy for Capturing the Power of Diversity*, Jossey-Bass, San Francisco.

Cox T. Jr., Blake S. (1991), "Managing cultural diversity: implication for organizational competitiveness", *Academy of Management Executive*, 5, 3, pp. 45-56.

CSVnet (2015), *Report Nazionale sulle Organizzazioni di Volontariato*, Fondazione IBM Italia, Roma.

Cuomo S., Mapelli A. (2007), *Diversity Management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*, Guerini e Associati, Milano.

Cuomo S., Mapelli A. (2012), *Un posto in CDA. Costruire valore attraverso la diversità di genere*, Egea, Milano.

De Vita L. (2011), *Il Diversity Management in Europa e in Italia. L'esperienza delle Carte della diversità*, Franco Angeli, Milano.

Diversity Management Lab (2016), *Mappare, condividere, agire*, SDA Bocconi School of Management, Milano.

Fabris G. (a cura di) (1967), *Le ricerche motivazionali*, Etas Kompass, Milano.

Focus Management S.p.A., Diversity (2017), *Diversity Brand Index*, Milano.

Fondazione Sodalitas (2010), *Carta delle pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro. Il resoconto*, Milano.

Giddens A. (1994), *Le conseguenze della modernità: fiducia e rischio, sicurezza e pericolo*, il Mulino, Bologna.

Hess J.M. (1968), "Group Interviewing" in King R.L. (ed.), *ACR Fall Conference Proceedings*, American Marketing Association, Chicago, Illinois, pp. 193-196.

Hollowell B.J. (2007), "Examining The Relationship Between Diversity And Firm performance", *Journal of Diversity Management*, 2, 2, pp. 51-60.

Istat (2011), *IX Censimento dell'Industria e dei Servizi e delle Istituzioni no profit*, Roma.

Istat (2015), *Indagine sulle discriminazioni in base al genere, all'orientamento sessuale e all'appartenenza etnica*, Roma.

Istat (2016), *I differenziali retributivi nel settore privato-anno 2014*, Roma.

Kandola R.S., Fullerton J. (1998), *Diversity in Action: Managing the Mosaic*, CIPD, London.

King E.B., Gulick L.M.V., Avery D.R. (2010), "The Divide Between Diversity Training and Diversity Education: Integrating Best Practices", *Journal of Management Education*, 34, 6, pp. 891-906.

Kreitz P. (2008), "Best Practices for Managing Organizational Diversity", *The Journal of Academic Librarianship*, 34, 2, pp. 101-120.

Mauri L., Visconti L.M. (2004), *Diversity Management e società multiculturale*, Franco Angeli, Milano.

Merton R., Fiske M., Kendall P. (1956), *The Focused Interview: a Manual of Problems and Procedures*, Glencoe, Illinois, Free Press.

Monaci M. (2012), "Culture nella diversità, cultura della diversità. Una ricognizione nel mondo d'impresa", *Quaderni ISMU*, 1, Franco Angeli, Milano.

Moscovici, S., Néve, P. (1973), "Studies in social influence: II. Instrumental and symbolic influence", *European Journal of Social Psychology*, 3, pp. 461-471.

Panarese P., Peruzzi G., Valentini E. (2017), "Profili, competenze, percezioni delle professioni dell'area politico-sociale dal punto di vista dei datori di lavoro", in Faccioli F., Mazza B. (a cura di), *Le professioni intellettuali nello spazio pubblico tra crisi, innovazione e nuove identità*, Maggioli, Rimini, pp. 115-178.

Peruzzi, G. (2011), *Fondamenti di comunicazione sociale*, Carocci, Roma.

Romanenko A. (2012), *Cultural diversity management in the organizations. The role of psychological variables in diversity initiatives*, Diplomica Verlag GmbH, Hamburg.

Saraceno C. (2008), *Tra uguaglianza e differenza. Il dilemma irrisolto della cittadinanza delle donne*, Lettura annuale Ermanno Gorrieri, Modena.

Thomas R.R. (1990), "From Affirmative Action to Affirming Diversity", *Harvard Business Review*, 68, pp. 107-17.

Touraine A. (2000), *Can We Live Together? Equality and Difference*, Stanford University Press, Stanford (ed. or. 1997).

Treven S., Treven U. (2007), "Training in Diversity Management", *Journal of Diversity Management*, 1, 2, pp. 29-36.