



## Capire le opportunità e le barriere quando si impiegano persone rifugiate/di recente immigrazione

### Principali opportunità

- **Miglior coinvolgimento e motivazione dei dipendenti**

Non è raro raccogliere testimonianze di aziende sul fatto che i lavoratori rifugiati siano un esempio di dedizione al lavoro per altri colleghi, anche grazie ad una buona capacità a tollerare l'incertezza e una maggior determinazione a realizzare il cambiamento. Sul posto di lavoro questi lavoratori possono essere un buon esempio di motivazione, disponibilità e abnegazione e la loro integrazione può avere un'influenza positiva sul clima imprenditoriale.

- **Maggior fidelizzazione dei dipendenti**

Nelle aziende inclusive la fidelizzazione dei dipendenti rifugiati è tendenzialmente superiore a quella dei nativi. Dallo studio di Tent Foundation<sup>1</sup> sui datori di lavoro degli Stati Uniti si riscontra che i rifugiati rimangono alle dipendenze della stessa azienda per periodi più lunghi rispetto al dipendente medio nativo. Ciò è dovuto al buon livello di soddisfazione percepito dal lavoratore rispetto al proprio ruolo, al clima aziendale e all'instaurato rapporto di reciproca fiducia e rispetto. Questa duplice soddisfazione percepita dal lavoratore e dall'impresa incoraggia le aziende a reclutare nuovi membri dalla loro comunità (circuito familiare o amicale), generando un circolo virtuoso

- **Aumento della produttività e dell'innovazione**

Uno staff diversificato ha effetti positivi sulla creatività e l'innovazione: i migranti, in quanto portatori di altre visioni del mondo, possono arricchire il posto di lavoro apportando nuove prospettive e idee, mentre i responsabili sono tenuti a rafforzare le capacità manageriali necessarie ad operare in un ambiente multiculturale e a prepararsi ad insegnarle agli altri all'interno dell'organizzazione. Questo arricchimento produce un impatto sulle competenze di base dell'azienda spingendola a raggiungere più elevati livelli di conoscenza. Ricerche qualitative su pratiche di **Diversity Management** dimostrano che gruppi di lavoro diversificati rispetto a gruppi omogenei sanno essere più innovativi (con incrementi anche del 20% in termini di innovazione) e prendono migliori decisioni aziendali (nell'87% dei casi)<sup>2</sup>.

- **Staff multietnico a servizio del marketing strategico aziendale**

I migranti possono aiutare l'azienda ad acquisire nuovi mercati in patria. Uno staff multiculturale può essere utile per esplorare e soddisfare i bisogni del mercato locale (sempre più etnicamente connotato) favorendo l'accesso a nuovi segmenti. I migranti possono rappresentare una base clienti allargata che può generare nuove opportunità di mercato per le aziende. Una recente storia di successo in molti paesi dell'UE è rappresentata da banche, istituti di credito ed enti sanitari, che hanno assunto persone straniere per espandere i loro servizi alla clientela straniera residente.

<sup>1</sup> Tent, Lutheran Immigration and Refugees service, *US Employers' guide to hiring refugees*.

<sup>2</sup> Erik Larson, "New research: diversity + inclusion = better decision making at work", *Forbes*, 2017; Bourke J., Dillon B., "The diversity and inclusion revolution: eight powerful truths", *Deloitte Review* 22, 2018.

- **Immigrati a sostegno dell'internazionalizzazione**

La "doppia cultura" dei migranti altamente qualificati in termini di competenze linguistiche, culturali e soft skill, può rappresentare un valore aggiunto per tutte le aziende con vocazione internazionale. Nelle imprese esportatrici possono agire da "ponte" per favorire le relazioni economiche e commerciali tra il paese di origine o le aree geografiche limitrofe, consentendo di gestire al meglio le dinamiche interculturali.

- **Multilinguismo come valore aggiunto per i clienti.**

L'inserimento di personale straniero facilita gli utenti che possono trovare **personale multilingue e culturalmente aperto**. La presenza di uno staff multilingue permette anche la traduzione di materiale di comunicazione a costo zero (sito web, volantini, cataloghi, ecc.).

- **Soluzione alla carenza di competenze e profili tra i nativi**

I migranti/rifugiati altamente qualificati possono colmare la carenza di competenze locali (es. settore IT e sanitario), mentre i nuovi arrivati meno qualificati possono occupare posti di lavoro verso i quali i nativi dimostrano scarso interesse.

- **Recupero di lavori artigianali e tradizionali**

L'assunzione di migranti può aiutare a mantenere e rivitalizzare lavori tradizionali che rischiano di scomparire, soprattutto nell'artigianato e nell'agricoltura.

- **Rafforzamento del brand aziendale**

L'azienda che sa possedere e mettere in pratica valori sociali ha un ritorno in termini di **immagine e buona reputazione** tra la propria clientela.

## Principali barriere

- **Come gestire la burocrazia e una normativa in continuo cambiamento?**

Normativa e burocrazia hanno un impatto su datori di lavoro e migranti: timore del mancato rinnovo dei permessi di soggiorno; mancato ottenimento dello status di rifugiato per i richiedenti asilo a percorso di integrazione e inserimento in stato avanzato; difficoltà delle aziende a dialogare con le istituzioni preposte al rilascio dei permessi legali; tempistiche per ottenere permessi e relativi costi burocratici possono scoraggiare le imprese dall'inserire lavoratori extracomunitari.

*Raccomandazione:* il primo passo per l'impresa e il reclutatore è verificare che i titoli di soggiorno e di status dell'immigrato gli consentano di lavorare e di avere un inserimento lavorativo stabile nel tempo. Ad esempio in Italia gli **stranieri con permesso per motivi di studio** possono lavorare per non più di 1040 ore all'anno.

È auspicabile che i datori di lavoro creino una rete fiduciaria stabile con i Centri per l'Impiego, le organizzazioni (private e/o pubbliche) che operano nel campo dell'immigrazione e dell'inserimento lavorativo di migranti e con la rete di esperti e avvocati ASGI, al fine di avere accesso continuo a informazioni corrette e aggiornate, prevenendo possibili rischi.

- **Il gruppo di lavoro è preparato ad accoglierli?**

Il rischio maggiore è dare per scontato che il gruppo di lavoro interno all'azienda sia preparato all'inserimento. Invece non è raro che gli immigrati siano percepiti come una novità di cui diffidare.

Le caratteristiche e l'atteggiamento del team che accoglierà l'immigrato (tirocinante o lavoratore che sia) hanno un valore strategico ai fini di un buon o cattivo inserimento. Un gruppo multiculturale presenta maggiori difficoltà di gestione e può essere soggetto a problemi di comunicazione e conflitti culturali.

Raccomandazioni: sensibilizzare e preparare il gruppo aziendale prima dell'arrivo dei nuovi colleghi (chi sono?, da dove vengono?, che lingua parlano?, perché l'azienda ha deciso di inserirli?...).

Un programma di integrazione ben preparato può evitare rischi in futuro e contribuire persino a migliorare il clima aziendale.

Sono fondamentali una buona **disponibilità all'ascolto** e capacità di **gestire situazioni complesse**.

L'inserimento può diventare un'occasione per fare un po' di formazione cross-culturale per tutto lo staff.

- **E se la padronanza dell'italiano non è sufficiente?**

La conoscenza dell'italiano è di norma considerata dalle aziende un prerequisito per l'avvio di un rapporto di lavoro con uno straniero. Tuttavia nella prassi molte aziende sperimentano il reclutamento di immigrati con poca o nulla conoscenza della lingua (per supplire a carenza di candidati per certe posizioni). In questi casi spetta al datore di lavoro colmare il vuoto direttamente sul posto di lavoro.

I problemi linguistici richiedono un forte impegno e un supporto continuo durante la fase di inserimento: è un vero e proprio investimento per l'impresa, soprattutto se piccola.

Raccomandazioni: Per i migranti con scarsa conoscenza dell'italiano, l'uso di **tirocini a tempo parziale abbinato a corsi formali di lingua** può essere la soluzione migliore per consentire di acquisire una padronanza sufficiente in tempi rapidi (l'esperienza insegna che una lingua si apprende meglio sui luoghi di lavoro).

È richiesta una buona sinergia tra aziende, centri per l'impiego, agenzie formative ed enti che lavorano per l'inserimento lavorativo dei migranti.

Quando ciò non è possibile e l'azienda ha urgente necessità di assunzione, può utilizzare alcuni metodi e strumenti pratici su come gestire al meglio la comunicazione e favorire l'apprendimento linguistico in tempi brevi:

- ✓ usare **lingue veicolari** nella fase iniziale dell'inserimento
- ✓ impiegare **lavoratori stranieri** come **traduttori e interpreti**
- ✓ formare dei **tandem di lavoro bilingue** tra lavoratori madrelingua e stranieri
- ✓ affiancare i "nuovi arrivati" a colleghi madrelingua o stranieri esperti in italiano, che agiscano da "*campioni linguistici*" informali
- ✓ utilizzare il **job shadowing** (cioè l'osservazione diretta di un collega al lavoro) come tecnica per mostrare ai nuovi arrivati come comunicare meglio in situazioni specifiche (es. chiamate telefoniche, riunioni di lavoro, ecc.) o come svolgere un certo compito e favorire poi una discussione riflessiva con i colleghi, addestratori, responsabili.
- ✓ coinvolgere il nuovo arrivato nelle **conversazioni informali** durante le pause di lavoro
- ✓ usare la ripetizione, la **riformulazione** (ripetere la frase con altre parole) e **domande aperte** evitando risposte SI/NO (ad esempio dopo aver spiegato la consegna chiedere "quindi cosa farai prima?")

- ✓ preparare un **elenco** (bilingue) **dei termini chiave** utilizzati sul lavoro
  - ✓ utilizzare **flashcard** e **immagini** per decifrare istruzioni e segnaletica esposta in azienda
  - ✓ predisporre **glossari** e **carte mnemoniche** sulla terminologia tecnica del lavoro
  - ✓ incoraggiare all'interno dell'azienda un **feedback correttivo costante** tra colleghi
  - ✓ preparare **documenti cartacei** da rendere disponibili **prima delle riunioni** affinché gli stranieri possano intercettare parole sconosciute per arrivare preparati alla riunione
  - ✓ durante le **riunioni** scrivere le **parole chiave** su lavagne o su diapositive da proiettare
  - ✓ tradurre la **segnaletica aziendale** (nomi dei locali, segnali di sicurezza)
- **Come gestire la diversità culturale?**

Una buona padronanza dell'italiano non esclude automaticamente problemi culturali con colleghi e responsabili. Il migrante entra in azienda con i suoi "codici culturali" che possono differire dalla "cultura d'impresa", dalla "cultura del settore economico" e dalla "cultura diffusa sul territorio". Maggiore è la distanza culturale, maggiori sono i problemi che si possono generare: l'uso del velo sul posto di lavoro, il digiuno del Ramadan con effetti sulle prestazioni lavorative, la difficoltà di accettare una donna come capo, la mancanza di contatto visivo, la difficoltà di dire "non ho capito" possono generare conflitti sul lavoro.

Particolare attenzione deve essere prestata alla "cultura del lavoro", che potrebbe influire sulla gestione del tempo (puntualità, velocità nell'esecuzione dei compiti...) e sul rispetto delle regole.

Raccomandazione: non sottovalutare mai gli aspetti culturali nella relazione interpersonale. La consapevolezza della diversità culturale è il primo passo verso l'attivazione di possibili soluzioni preventive o di mitigazione/risoluzione di conflitti già insorti. L'organizzazione di momenti (in)-formativi e di eventi sociali sono un buon strumento per diffondere una cultura della diversità in tutta l'organizzazione, come occasione di apprendimento per tutti (diversity management).



<http://www.centroestero.org>