

Literature review

Il *browning* della forza lavoro: problemi e benefici potenziali per le aziende

a cura di Francesca Sperotti

Premessa

Il fenomeno demografico consistente nell'aumento dell'intreccio delle diverse componenti etnico-linguistiche, indicato con il termine di «*browning*» (per il termine si rinvia a cfr. J.H. Johnson Jr., W.C. Farrell Jr., e C. Guinn, *Immigration Reform and the Browning of America: Tensions, Conflicts and Community Instability in Metropolitan Los Angeles*, in *International Migration Review*, 1997, vol. 3, 1055-1095, in www.adapt.it, indice A-Z, voce *Demografia e lavoro*) è uno dei trend destinati a incidere in maniera significativa sulla evoluzione dei mercati del lavoro e dei modelli organizzativi d'impresa delle principali società industrializzate.

Numerosi sono gli studi sulla condizione degli stranieri sul mercato del lavoro esterno alle imprese (a titolo di esempio si rimanda a European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Employment and Working Conditions of Migrant Workers*, 2007 e a European Agency for Safety and Health at Work, *Literature Study on Migrant Workers*), e sulle implicazioni connesse ad

una crescente eterogeneità culturale negli ambienti di lavoro (sul tema si rimanda a G. Henderson, *Cultural Diversity in the Workplace: Issues and Strategies*, Praeger Publishers, 1994, e a G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, 1991). Ancora poco noti e analizzati sono invece gli effetti che il *browning* della forza lavoro avrà sui mercati interni del lavoro anche in termini di tempi di lavoro, pause e festività, salute e sicurezza sul lavoro, trattamenti retributivi, competenze e attitudini della forza lavoro, adesione al sindacato, diffusione di tipologie di contratti atipici ecc.

Il presente percorso di lettura si propone di individuare le dinamiche che, probabilmente, a fronte dell'aumento e dell'intreccio delle diverse componenti etnico-linguistiche all'interno della forza lavoro di diversi Paesi, diventeranno sempre più evidenti all'interno delle aziende nei prossimi quarant'anni. Prima di entrare nel merito, si ritiene opportuno precisare che le considerazioni in tema di *browning* vanno oltre ai dati statistici riportati, che pur essendo indicativi del cambiamento in atto non racchiudono la profondità delle valutazioni di

tipo qualitativo. Quest'ultime, a loro volta, vanno oltre la mera distinzione tra straniero extracomunitario e comunitario, in quanto il *browning* è un fenomeno più ampio che abbraccia altri fenomeni (flussi migratori comunitari e non, presenza di figli delle coppie miste, immigrati di seconda e terza generazione ect.) che contribuiscono all'intreccio delle diverse componenti etnico-linguistiche andando oltre ogni dato statistico e classificazione demografica pur incidendo nella società, e quindi nel mercato del lavoro presente e futuro.

Il *browning* della forza lavoro: alcuni dati indicativi del cambiamento in corso

Stati Uniti

Gli Stati Uniti sono il Paese dove il *browning*, principalmente determinato dai continui flussi migratori e dagli alti tassi di fertilità registrati presso le minoranze etniche, è osservabile in maniera evidente già da diversi decenni. Nei primi anni Novanta, infatti, su un totale di 248.709.873 abitanti, la popolazione di origine ispanica "*of any race*" contava già 22.354.059 persone (C. Gibson e K. Jung dell'U.S. Census Bureau - Population Division, *Historical Census Statistics on Population Total by Race, 1790 to 1990, and by Hispanic Origin, 1970 to 1990, for the United States, Regions, Divisions, and States*, settembre 2002, 20). Nel 2000, tale componente etnica registrava un significativo aumento: ben 35.305.810 persone su un totale di 281.421.906 americani (U.S. Census Bureau, U.S. Department of Commerce, Economics and Statistics Administration, *U.S. Summary: 2000. Census 2000 Profile*, luglio 2002, 2). Di riflesso, anche la forza lavoro americana ha cominciato a subire una significativa trasformazione nella sua composizione: dal 2000 al 2005 i lavoratori di origine ispanica sono aumentati del 18,8%, passando da 16 milioni e 689 mila a 19 milioni e 824 mila lavoratori (cfr. M. Toossi, *A new look at long-term labor force projections to 2050*, in *Monthly Labor Review*, novembre 2006, 19-39, 20). Le previsioni di medio termine dell'U.S. Census Bureau stimano che nel 2050 la popolazione ispanica conterà circa 210 milioni di persone (U.S. Census Bureau, *U.S. Interim Projections by Age, Sex, Race and Hispanic Origin: 2000 to 2050*, 2004), e la forza lavoro rappre-

sentata da tale etnia ammonterà a circa 47 milioni su un totale di circa 195 milioni di lavoratori americani (cfr. M. Toossi, *A new look at long-term labor force projections to 2050*, cit., 20 e 29). Il Census del 2010 (per le cui considerazioni generali di carattere demografico si rimanda a J. Kotkin, *What the Census Tells Us About America's Future*, 25 febbraio 2011, in *Boll. Adapt* 2011, n. 8) confermerebbe tali previsioni. Un esempio è dato dal Texas, dove negli ultimi dieci anni la componente ispanica è aumentata del 41,8% (*2010 Census Data: Texas*, <http://2010.census.gov/2010census/data/>), mentre a livello più micro, si può riportare l'esempio di New York, che in un solo decennio ha vissuto una stupefacente metamorfosi etnica: «a Harlem si parla più spagnolo che inglese e Little Italy sembra una città asiatica» (F. Rampini, *New York: Così l'immigrazione cambia il volto della Grande Mela*, Repubblica, 24 gennaio 2011). Adottando una prospettiva di più breve periodo, si prevede che nel 2018 la forza lavoro americana conterà circa 29 milioni di ispanici, 20 milioni di neri e 9 milioni di asiatici, con tassi di partecipazione più alti per gli uomini ispanici e per le donne nere. La forza lavoro autoctona, invece, diminuirà gradualmente nei prossimi dieci anni, con un tasso di decrescita pari allo 0,2 l'anno (cfr. M. Toossi, *Labor force projections to 2018: older workers staying more active*, in *Monthly Labor Review*, novembre 2009, 30-51). Di conseguenza, nei decenni a venire, l'America e la sua forza lavoro perderà il suo connotato "bianco" (J. Kotkin, *The Next Hundred Million. America in 2050*, The Penguin Press HC, New York, 2010, 2). Le minoranze diventeranno una maggioranza, soprattutto nella forza lavoro: «minorities, with higher population growth through immigration, high fertility rates, and higher labor force participation rates, are projected to expand their share of the workforce considerably in the future» (cfr. M. Toossi, *A new look at long-term labor force projections to 2050*, cit., 19).

Europa e Italia

Anche in Europa, il fenomeno del *browning*, conseguenza soprattutto dei movimenti migratori (comunitari e non) e degli alti tassi di fertilità registrati soprattutto tra la popolazione straniera, sta diventando sempre più evidente. Nel giugno 2008, infatti, gli stranieri erano già circa 30 milioni

(Eurostat, *European population statistics*, 2010) su un totale di 495.4 milioni di abitanti europei (Eurostat, *Population Projections*, 2008 in www.adapt.it, indice A-Z, voce *Demografia e lavoro*). Nella quota di stranieri, le collettività più rappresentate sono quelle turca e marocchina. I turchi, a livello europeo, sono circa 2,4 milioni di persone, mentre i marocchini circa 1,8 milioni (K. Vasileva (Eurostat), *Foreigners living in the EU are diverse and largely younger than the nationals of the EU Member States*, 2010, 3). Si tratta di numeri significativi considerato che buona parte degli stranieri arrivati in Europa nell'ultimo decennio ha acquisito la cittadinanza di uno Stato membro, e di conseguenza non è calcolata nella cifra sopra menzionata, pur incidendo in maniera significativa nel cambiamento demografico dell'Europa.

L'Italia, Paese di forte immigrazione, non è esclusa dal fenomeno demografico del *browning* che, al contrario, riporta trend crescenti. Agli inizi del 2010, infatti, l'Istat ha registrato la presenza di 4 milioni e 235 mila residenti stranieri, un numero tre volte superiore rispetto a quello del 2001. Al 1° gennaio 2010 le prime cinque collettività (rumeni, albanesi, marocchini, cinesi, ucraini) rappresentavano da sole più del 50% del totale (Istat, *Noi Italia: 100 statistiche per capire il Paese in cui viviamo. Edizione 2011 (nota per la stampa)*, 19 gennaio 2011, 3 in *Boll. Adapt*, 2011, n.3). I lavoratori stranieri in Italia sarebbero circa 2 milioni, per il 40% inseriti nell'industria (Rete Europea Migrazioni EMN, Ministero dell'Interno, Centro Idos, *Mercato occupazionale e immigrazione*, novembre 2010, 123 in www.adapt.it, indice A-Z, voce *Demografia e lavoro*, 26), con un tasso di occupazione più elevato rispetto a quello degli italiani: 64,5 a fronte del 56,9 per cento (Istat, *Noi Italia: 100 statistiche per capire il Paese in cui viviamo. Edizione 2011 (nota per la stampa)*, cit.). Le proiezioni dell'Istat per il 2051 mostrano una continua crescita della popolazione straniera sul territorio italiano: nello scenario più probabile, «gli stranieri saranno 10,7 milioni (+ 1,3% l'anno sul 2031) [su un totale di forza lavoro pari a circa 33 milioni], cosicché il saldo finale rispetto al 2007 è attivo nella misura di 7,8 milioni di residenti in più» (Istat, *Previsioni demografiche: 1° gennaio 2007-1° gennaio 2051*, 19 giugno 2008, 7). Lo stesso Istat afferma che la crescita della popolazione straniera in Italia è una delle certezze demografiche più verosimili (per una

approfondimento sugli stranieri e il lavoro in Italia si rimanda a Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *L'immigrazione per il lavoro in Italia: evoluzione e prospettive*, febbraio 2011, la cui sintesi è disponibile in *Boll. Adapt*, 2011, n. 8), confermando così il fenomeno in corso: il *browning* della forza lavoro.

Browning come fattore di complessità interno alle aziende

Quando la forza lavoro assume carattere multi-etnico e multiculturale di entità rilevante, la complessità interna all'azienda aumenta in relazione a diversi ambiti, tra cui le modalità di gestione dei dipendenti, l'organizzazione dei tempi di lavoro, lo stile di leadership e di *problem solving*, che se non considerati con dovuta attenzione, potrebbero rappresentare un fattore di ostacolo al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Tuttavia, il crescente intreccio delle diverse culture ed etnie può presentare anche un'opportunità, che può tradursi in maggiori profitti per l'impresa: ad esempio, la possibilità di aprirsi a nuovi mercati e di disporre di maggiore creatività e innovazione all'interno dell'azienda. La seguente tabella schematizza i possibili benefici e i problemi potenziali per le aziende a fronte di una forza lavoro più multi-etnica e multiculturale (S. Aureli, *La*

Benefici potenziali	Problemi potenziali
Maggiore efficacia di marketing internazionale	Insuccesso delle transizioni commerciali
Cogliere e adottare idee e sistemi sviluppati all'estero (ampliamento delle opzioni strategiche)	Fallimento di accordi di collaborazione, joint venture, fusioni e/o acquisizioni
Aumento della creatività e dell'innovazione	Riduzione della produttività
Migliore qualità delle decisioni	Incomprensioni e conflitti che conducono alla paralisi di attività e al peggioramento del clima lavorativo
Flessibilità organizzativa	Difficoltà a trasferire tecnologie e sistemi manageriali
Apprendimento organizzativo	Riduzione dell'efficacia dei sistemi manageriali
Miglioramento immagine aziendale e attrazione dei talenti migliori	

gestione delle differenze culturali nell'attività d'impresa, Giappichelli Editore, 2008, 102).

Browning, eterogeneità culturale e performance aziendale

Il *browning* della forza lavoro si accompagna ad una crescente diversità culturale all'interno delle aziende, come dimostra la formulazione di uno specifico approccio delle risorse umane: il *cultural diversity management*. Si tratta di un filone facente parte al più generale *diversity management*, nato alla fine degli anni Ottanta nell'ambito degli studi di *Human Resource Management*, che attribuisce alla persona il ruolo di fattore di sviluppo del sistema aziendale e vede nel rispetto e nella valorizzazione delle risorse umane lo strumento per acquisire maggiore competitività (sul rapporto tra diversità e organizzazione aziendale si veda T. Bauer e B. Erdogan, *Organizational Behaviour*, marzo 2009, o P. Castellucci, *Diversity Management: diversità nella gestione aziendale*, 2009; E. Y. Cross, *Managing Diversity: The Courage to Lead*, Library of Congress cataloging-in-Publication Data, 2000; D. W. Pitts (Georgia State University), *Modeling the Impact of Diversity Management*, Andrew Young School Policy Studies Research Paper Series, Working Paper 06-18, agosto 2006).

La stragrande maggioranza delle imprese considera la diversità della forza lavoro come un vantaggio, una ricchezza stessa per l'azienda. Tuttavia, poche di esse hanno adottato un paradigma in grado di valorizzare e poter beneficiare delle varie differenze, tra cui quelle etniche, sempre più evidenti negli ambienti lavorativi delle società industrializzate: il paradigma dell'integrazione (D. A. Thomas e R. J. Ely, *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*, Harvard Business Review, settembre-ottobre 1996). Questo paradigma si basa sul superamento della visione, spesso adottata dai datori di lavoro, di intravedere nella presenza delle diverse componenti etnico-linguistiche la sola possibilità di aprirsi ai nuovi mercati. Una forza lavoro "più diversa" è sì in grado di percepire meglio le diverse esigenze dei clienti e del mercato in generale, e di comprendere più facilmente le caratteristiche delle soluzioni produttive e gestionali sviluppate in altri Paesi, che per l'azienda si traduce in un ampliamento delle proprie opzioni strategiche (S. Aureli, *La gestione delle differenze cultu-*

rali nell'attività d'impresa, cit., 103). Tuttavia, il vero beneficio derivante dalla crescente presenza di diverse culture all'interno dell'azienda, risiede nella disponibilità di una varietà di visioni, prospettive e approcci al lavoro. Questa varietà si tradurrebbe in una maggiore opportunità di apprendimento e di crescita individuale e aziendale, in una maggiore creatività, flessibilità, e capacità di adattarsi velocemente ai cambiamenti. In altri termini, una forza lavoro etnicamente e culturalmente più diversa apporterebbe un diverso sapere e modo di concepire su come «*actually do work*»: disegnare i processi produttivi, fissare e raggiungere gli obiettivi, comunicare determinate idee e su come condurre un'iniziativa (D. A. Thomas e R. J. Ely, *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*, cit., 4). Questi benefici vengono sottolineati anche da T. Bauer e B. Erdogan, che ne aggiungerebbero degli altri, tra cui una maggiore qualità a livello decisionale e una più elevata capacità di *problem solving* (T. Bauer e B. Erdogan, *Organizational Behaviour*, cit.). Quest'ultima tesi, già dimostrata alla fine degli anni Novanta da J.A. Chatman et al. (cfr. J.A. Chatman, J.T. Polzer, S.G. Bersade, M.A. Neale, *Being different yet feeling similar: the influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes*, in *Administrative Science Quarterly*, dicembre 2008, 749-780) si avvicina a quella di S.E. Page, «*diversity trumps ability*», secondo cui l'idea e la soluzione migliore proviene dal gruppo più eterogeneo al suo interno e non necessariamente da quello con il quoziente intellettivo più alto (S. E. Page, *The Difference: How the power of diversity creates better groups, firms, school, and societies*, Princeton University Press, 2007). Anche S. Aureli sostiene tale tesi, riportando inoltre che la propensione di un'impresa ad assumere e valorizzare soggetti provenienti da Paesi differenti, si tradurrebbe in un altro beneficio: in un miglioramento dell'immagine aziendale e in maggiori possibilità di reclutare lavoratori più capaci e più dinamici. Questo aspetto si evince anche dai diversi slogan utilizzati da grosse aziende, alcune delle quali dispongono di un apposito sito dedicato alla *corporate diversity* dove danno evidenza della diversità, tra cui quella etnico-culturale, quale fattore di competitività e di eccellenza dell'azienda (Aetna, AT&T, Booz Allen Hamilton, Coca-Cola, General Mills, General Motors, IBM, Waterhouse Cooper, Toyo-

ta, Waste Management). Un esempio è lo slogan «*As inclusive as our brands*» di Coca-Cola, guidata tra l'altro da un CEO di origine straniera, e i suoi *Business Resource Groups* (BRGs): quello afro-americano, asiatico e latino, che rispecchiano dunque l'eterogeneità etnica interna all'azienda (Coca-Cola, *As inclusive as our brands: 2009 U.S. Diversity Stewardship Report*, 2009). Per poter beneficiare delle potenzialità offerte da una forza lavoro etnicamente e culturalmente diversa, sono tuttavia necessarie alcune pre-condizioni, come riportano D. A. Thomas e R. J. Ely nel loro studio: una leadership aziendale in grado di, da un lato, comprendere e incorporare le diverse prospettive e approcci al lavoro, e dall'altro, valorizzare la varietà di opinioni e riconoscere le opportunità di apprendimento e le sfide che tale varietà pone all'interno dell'azienda. Nell'opinione dei due studiosi, è anche necessaria una cultura aziendale che stimoli lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze personali e valorizzi i lavoratori. In aggiunta a queste pre-condizioni, T. Bauer e B. Erdogan suggeriscono una generale revisione delle politiche di risorse umane dell'azienda e la promozione di attività formative volte a creare e consolidare una cultura aziendale più aperta al tema della diversità (T. Bauer e B. Erdogan, *Organizational Behaviour*, cit.). Infatti, maggiore è la forza di una cultura aziendale, più alte sono le possibilità di superare quegli "scontri" tra culture nazionali che si potrebbero verificare tra i dipendenti di una stessa azienda, come descritti da G. Hofstede. Quest'ultimo, studiando le interazioni tra culture nazionali e culture aziendali, ha rilevato quattro dimensioni culturali – *individualism/collectivism, low power distance/high power distance, low uncertainty/high uncertainty, masculinity/femininity* – ognuna delle quali influenza il comportamento di ciascuna persona nei confronti dei propri colleghi e superiori, il benessere dei lavoratori, la motivazione e propensione alla negoziazione. (G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the mind*, cit.).

Il *browning* della forza lavoro, dunque, porta con sé una serie di dinamiche nuove che si ripercuotono anche a livello aziendale. Se l'ostacolo della diversità linguistica può essere facilmente superato, le differenze culturali, percepibili nel diverso atteggiamento non verbale, nel modo di relazionarsi al lavoro, ai colleghi e superiori, nel modo di considerare e risolvere un problema ect., sono di più diffi-

cile gestione, ma se adeguatamente incanalati possono tradursi in un vantaggio per l'azienda, come dimostrano alcuni studi sopracitati. Proprio per questo motivo, in un contesto dominato dalla globalizzazione e dai continui flussi di persone, merci e capitali, queste differenze necessitano di maggiore attenzione e considerazione al fine di trasformarle in opportunità per una migliore performance aziendale.

Browning, eterogeneità religiosa e tempi di lavoro

Le varie componenti etnico-linguistiche che formano la forza lavoro, sempre meno autoctona, portano con sé anche diversi credi religiosi, i quali possono incidere sui tempi e sull'organizzazione del lavoro. Si prenda a titolo di esempio la religione islamica, professata in Italia da più di 1 milione di musulmani (Caritas/Migrantes, *Immigrazione Dossier Statistico 2007. XVII Rapporto sull'immigrazione*, 2008, 9). Oltre a osservare il digiuno nel periodo del Ramadan, i musulmani più devoti possono pregare fino a cinque volte al giorno, con ogni preghiera che dura dai 5 ai 10 minuti. Si pone dunque il problema di conciliare gli obblighi di culto con le necessità dei datori di lavoro, i quali, in alcuni settori, hanno già cominciato a ripensare alcuni aspetti del rapporto. C. Gamba, nel suo articolo comparso su *ILSole24Ore.com*, riporta alcuni significativi casi emersi in occasione del Ramadan del 2009 che potrebbero diventare una prassi anche per altre aziende italiane. Ad esempio, i dipendenti musulmani della Alstom Power hanno potuto, "per contratto", assentarsi dal lavoro per le pause di preghiera in base ad un accordo sindacale di secondo livello. Il gruppo Amadori, invece, ha concesso dei permessi straordinari ai cittadini stranieri che preferivano trascorrere il periodo del Ramadan nel Paese di origine (C. Gamba, *Il Ramadan nei contratti di lavoro*, *ILSole24Ore.com*, 25 agosto 2009, <http://www.ilsole24ore.com>). Per quanto riguarda la concessione di sale per la preghiera sul posto di lavoro, la stessa giornalista riporta due casi veneti: la Riello di Piombino Dese e la Fonderia Anselmi di Camposampiero. Un'altra questione legata alla religione, che può incidere nell'organizzazione di un'azienda, riguarda le prescrizioni alimentari. La comunità islamica, ma anche quella ebraica rappresentata in Italia da 30.000 persone (P. Stefani, *Gli Ebrei*, Il Mulino, 2006, 7), deve infatti rispettare

alcune prescrizioni alimentari (macellazione rituale, dieta priva di determinati alimenti, ect.). Alcune aziende, come nel distretto conciario di Santa Croce sull'Arno (Pisa) hanno previsto nei loro servizi mensa menù particolari per i fedeli musulmani (G. Gamba, *Il Ramadan nei contratti di lavoro*, cit.).

La questione del venerdì quale giorno festivo per i musulmani, non avendo ancora trovato una dovuta regolamentazione in mancanza di un'intesa tra Stato italiano e comunità islamica (per il quadro sulle varie bozze di intese presentate dalle comunità islamiche COREIS (Comunità Religiosa Islamica Italiana), UCOII (Unione delle Comunità e Organizzazioni Islamiche in Italia) e AMI (Associazione Musulmani Italiani) si rimanda a A. Pin, *Laicità e Islam nell'ordinamento italiano: una questione di metodo*, Cedam, 2010, 232-233), sembra al momento essere rilasciata alla volontà del singolo datore di lavoro e delle relative rappresentanze sindacali. Per la comunità degli ebrei e degli avventisti, invece, la questione del giorno di festività ha trovato regolamentazione nelle relative intese in base alle quali «nel quadro dell'organizzazione del lavoro, gli ebrei dipendenti di enti pubblici e privati possono osservare il riposo da mezz'ora prima del calar del sole del venerdì, a un'ora dopo il calar del sole del sabato», e gli avventisti possono fruire del riposo sabbatico nel quadro dell'organizzazione del lavoro, e il computo della giornata va dal tramonto del venerdì al tramonto del sabato (A. Pin, *Laicità e Islam nell'ordinamento italiano: una questione di metodo*, cit., 236-238).

Gli esempi aziendali sopracitati mostrano che, da un lato, il *browning* della forza lavoro determina il sorgere di nuovi aspetti che gradualmente sembrano trovare una regolamentazione, o per via pattizia o per accordo sindacale o per semplice volere del datore di lavoro. Dall'altro, evidenzia il ruolo crescente che il sindacato può svolgere, non solo per orari, pause e festività ma anche per altre questioni riguardanti gli stranieri, come ad esempio retribuzioni, prevenzione dei rischi e degli infortuni (per un quadro sul numero di stranieri iscritti ai sindacati in Italia si rimanda all'ultimo Dossier Statistico di Caritas/Migrantes, *Immigrazione Dossier Statistico 2010. XX Rapporto sull'immigrazione*, 2010, 294. Per un approfondimento sul ruolo svolto dai sindacati per gli stranieri in Italia si vedano le due interviste pubblicate nella collana *A tu per tu con il sindacato* a cura di F. Lauria e S. Stefanovichj, *A*

colloquio con Isida Armando, Fim-Cisl, 25 febbraio 2010 e *A colloquio con Aboubakar Soumahoro, responsabile immigrazione nazionale RdB-USB*, 27 luglio 2010).