

## **Superdiversity: una prospettiva per le nuove sfide della pedagogia interculturale**

Cristina Balloi

*Il termine superdiversity si è diffuso rapidamente in letteratura come concetto che interpreta i flussi migratori attuali in una differente prospettiva di complessità e multifattorialità che pone al centro dell'analisi le variabili che influenzano l'esperienza di vita di chi emigra e allo stesso tempo la ridefinizione identitaria della società ospitante. Tale prospettiva richiama la necessità di riflettere sul come la pedagogia interculturale può rispondere con nuove sfide e orizzonti di lavoro portando il proprio contributo oltre gli storici contesti e oggetti di studio.*

*The term superdiversity is disseminated in literature as a concept that interprets current migration flows in a different perspective of complexity and multifactoriality. It focuses on the variables that influence the life experience of migrants, and at the same time, the identity redefinition of host societies. This perspective recalls the need to reflect on how intercultural education can respond with new challenges and new horizons by bringing its own contribution beyond historical contexts and issues of study.*

*Parole chiave: Superdiversity, inclusione, immigrazione, pedagogia interculturale, diversity management.*

*Key-words: Superdiversity, inclusion, immigration, intercultural education, diversity management.*

### *1. Premessa: Superdiversity in letteratura*

Il termine *superdiversity* è stato introdotto in letteratura da Steven Vertovec che nel 2007 scrisse un articolo dal titolo *Super-diversity and its implications* in cui esaminò la situazione sociale dell'immigrazione della Gran Bretagna e in modo particolare della città di Londra. Lo studioso analizzò le nuove e differenti variabili che più di una decade fa caratterizzavano la diversità connessa all'immigrazione. Per spiegare le nuove peculiarità del fenomeno Vertovec utilizzò il termine *superdiversity* che definisce come

“a notion intended to underline a level and kind of complexity surpassing anything the country has previously experienced. Such a condition is distinguished by a dynamic interplay of variables among an increased number of new, small and

scattered, multiple-origin, transnationally connected, socio-economically differentiated and legally stratified immigrants who have arrived over the last decade”<sup>1</sup>.

In sostanza, Vertovec con la dimensione del *superdiversity* sottolinea l’incidenza delle nuove e molteplici variabili che caratterizzano il fenomeno dell’immigrazione nei tempi della globalizzazione e che vengono identificate in modo particolare nella restrizione dei diritti, nella divergenza dell’esperienza nel mercato lavorativo, nell’età, nel genere, nelle risposte di *governance* da parte degli enti pubblici<sup>2</sup>.

Il profilo dell’immigrazione si è progressivamente trasformato e il concetto di *superdiversity* si è diffuso sempre di più in letteratura come prospettiva per studiare le modalità attraverso cui le persone immigrate si ridefiniscono in relazione a multipli fattori, concorrendo inoltre a ridefinire soprattutto i paradigmi sociali e culturali della società ospitante<sup>3</sup>.

Una caratteristica dell’immigrazione odierna è, infatti, rappresentata dalla rimodulazione costante del panorama sociale all’interno dei confini nazionali<sup>4</sup>, risultando piuttosto differente dal passato poiché i flussi di migrazione sono diventati sempre più fluidi, dinamici, intensi e modificati in modo particolare dalla dimensione dei media e dei social network<sup>5</sup> e dalla precarietà del mercato economico globale<sup>6</sup>. Tutte queste variabili tendono così a far mutare rapidamente sia lo statuto identitario di chi emigra sia quello delle società ospitanti, soprattutto in relazione ad alcuni microsistemi come il tessuto territoriale urbano, i sistemi lavorativi e i sistemi scolastici.

<sup>1</sup> S. Vertovec, *Super-diversity and its implications*, in “Ethnic and Racial Studies”, 30 (6), 2007, pp. 1024-1054.

<sup>2</sup> Cfr. *Ibidem*.

<sup>3</sup> Cfr. B. Ozkazanc-Pan, “*Superdiversity*”: a new paradigm for inclusion in a transnational world, in “Equality, Diversity and Inclusion”, 38 (4), 2019.

<sup>4</sup> Cfr. A. Grzymala-Kazłowska, J. Phillimore, *Introduction: rethinking integration. New perspectives on adaptation and settlement in the era of super-diversity*, in “Journal of Ethnic and Migration Studies”, 44 (2), 2018, pp. 179-196; S. Vertovec, *Super-diversity and its implications*, cit., pp. 1024-1054.

<sup>5</sup> Cfr. S. Pasta, *Razzismi 2.0. Analisi socio-educativa dell’odio online*, Brescia, Scholé, 2018, pp. 11-17.

<sup>6</sup> Cfr. J. Blommaert, *Commentary: Superdiversity old and new*, in “Journal of Language and Communication”, 44, 2015, pp. 82-88.

Risulta importante sottolineare che *superdiversity* non è un termine da confondere o interpretare “come sinonimo di più diversità”<sup>7</sup>, inteso come un aumento delle diversità, quanto piuttosto come composizione di variabili multiple che intervengono nell’identità di ciascun migrante<sup>8</sup>. Si oltrepassa così un approccio statico e prevalentemente orientato alla dimensione dell’etnicità e si introducono ulteriori elementi di analisi e studio come il mercato del lavoro, lo status legale, il genere o l’età<sup>9</sup>. Con le lenti del *superdiversity* si tende quindi a superare la dicotomia tra chi ospita e chi viene ospitato verso una prospettiva transnazionale che non disconosce l’importanza dei confini nazionali, ma li interpreta in un’ottica di interdipendenza e di multilivello<sup>10</sup>. Questo accade soprattutto perché chi migra mantiene intense, quotidiane e continue relazioni con il paese di emigrazione grazie anche all’utilizzo delle tecnologie della comunicazione. Inoltre i paesi di approdo e transito possono essere molteplici perché, diversamente dal passato, attualmente si assiste ad una maggiore rapidità di cambiamento del paese ospitante<sup>11</sup>.

La prospettiva del *superdiversity* sembra in questo modo capace di spostare il focus a favore della molteplicità di sfumature che la migrazione ridefinisce non solo nella vita delle persone che migrano, ma anche all’interno dei sistemi sociali nei quali le persone si inseriscono, portando inevitabili modifiche nell’interpretazione della società, creando ibridazioni culturali, e ridefinendo i paradigmi economici, sociali e identitari dello stato-nazione con una rapidità e dinamicità scarsamente sperimentata finora.

<sup>7</sup> F. Meissner, *Socialising Relational Diversity through a Superdiversity Lens*, London, Palgrave, 2016, p. 17.

<sup>8</sup> Cfr. S. Vertovec, *Talking around super-diversity*, in “Ethnic and Racial Studies”, 42 (1), 2019, pp. 125-139.

<sup>9</sup> Cfr. F. Meissner, *Socialising Relational Diversity through a Superdiversity Lens*, cit., pp. 16-17; S. Vertovec, *Talking around super-diversity*, cit., pp. 125-139; S. Vertovec, *Super-diversity and its implications*, cit., pp. 1024-1054.

<sup>10</sup> Cfr. P. Levitt, B. N. Jaworsky, *Transnational Migration Studies: Past Developments and Future Trends*, in “Annual Review of Sociology”, 33, 2007, pp. 129-156; S. Kok, R. Rogers, *Rethinking migration in the digital age: transglobalization and the Somali diaspora*, in “Global Networks”, 17 (1), 2017, pp. 23-46.

<sup>11</sup> Cfr. A. Grzymala-Kazłowska, J. Phillimore, *Introduction: rethinking integration. New perspectives on adaptation and settlement in the era of super-diversity*, cit.

Il tentativo, quindi, è di analizzare l'esperienza dell'immigrazione con un approccio capace di andare oltre il riduzionismo dell'analisi del fenomeno che pone al centro dell'attenzione solo alcune e determinate variabili, come la dimensione etnica, tentando di ampliare la visione in modo sistemico alla molteplicità di fattori che possono intervenire nell'esperienza generata dall'immigrazione<sup>12</sup>.

## 2. *Ruolo e sfide della pedagogia interculturale: verso una nuova prospettiva di azione*

La diffusione e divulgazione multidisciplinare nella letteratura del concetto di *superdiversity* promuove numerose domande riflessive sul come tale prospettiva connessa all'immigrazione possa generare differenti e coerenti risposte educative. All'interno della prospettiva della pedagogia interculturale il fenomeno della migrazione è storicamente al centro del dibattito e delle priorità e comprendere se, e come, l'approccio diffuso in letteratura del *superdiversity* possa aprire nuove riflessioni educative, appare pertinente e necessario. La pedagogia interculturale necessita quindi di integrare la prospettiva del *superdiversity* o è già inclusa nel suo paradigma? Quali nuovi orizzonti può generare nell'azione educativa pratica e nella ricerca scientifica? La diffusione in letteratura di analisi, studi e ricerche effettuati all'interno del paradigma del *superdiversity* richiama *in primis* la necessità di analizzare, studiare e pensare le azioni educative con rinnovati approcci<sup>13</sup>. La prima prospettiva importante che il *superdiversity* evidenzia è rappresentata dall'importanza di considerare la pluralità di componenti che intervengono nell'esperienza dell'immigrazione, che non sono relative solo alla persona che emigra ma anche, e soprattutto, a come il sistema del paese ospitante, a seguito del fenomeno migratorio, risponde e ridefinisce il proprio statuto sociale<sup>14</sup>. Tali aspetti non

<sup>12</sup> Cfr. S. Vertovec, *Super-diversity and its implications*, cit.; S. Vertovec, *Talking around super-diversity*, cit.

<sup>13</sup> Cfr. H. Siebers, *Does the superdiversity label stick? Configurations of ethnic diversity in Dutch class rooms*, in "International Sociology", 33 (6), 2018.

<sup>14</sup> Cfr. S. Vertovec, *Super-diversity and its implications*, cit.; S. Vertovec, *Talking around super-diversity*; J. Blommaert, *Citizenship, Language, and Superdiversity: Towards Complexity*, in "Journal of Language, Identity, and Education", 12, 2013; P. Levitt, B. N. Jaworsky, *Transnational Migration Studies: Past Developments and Future Trends*, cit.

rappresentano delle novità assolute per il paradigma della pedagogia interculturale che si è sempre fondato su tali presupposti<sup>15</sup>. Si può affermare, quindi, che appare improprio mirare a ridefinire il paradigma della pedagogia interculturale; piuttosto la dimensione del *superdiversity* serve a sostenere un'analisi sull'opportunità di ampliare gli orizzonti di riflessione e di azione educativa. È da tale prospettiva che si origina la riflessione del presente contributo: interpretare il *superdiversity* come approccio per rimettere al centro dell'attenzione della pedagogia interculturale alcuni aspetti e aprire nuove possibilità di azione finora scarsamente esplorate. A partire da tali premesse, con il presente contributo si vuole portare l'attenzione su tre riflessioni specifiche derivanti dall'analisi della letteratura sul concetto di *superdiversity*. La prima esplora criticamente la necessità di includere nell'attenzione della pedagogia interculturale uno dei sistemi cardine nella vita dei cittadini migranti: il lavoro. La seconda analizza il tema dell'inclusione, storicamente noto alla pedagogia interculturale, rivisitandolo a partire dagli elementi sollecitati dal *superdiversity* e connettendolo in modo particolare al sistema lavorativo, e la terza riflessione pone l'attenzione su una valutazione dei possibili oggetti di ricerca della pedagogia interculturale meritevoli di attenzioni alla luce delle considerazioni emerse.

### 3. *La divulgazione della pedagogia interculturale nei sistemi lavorativi*

Come precedentemente affermato, il concetto di *superdiversity* rimanda alla complessità dei fattori e dei contesti che intervengono nell'esperienza della migrazione attuale. Questo rinnova la necessità di valutare l'inclusione di nuovi e differenti contesti all'interno degli studi della pedagogia interculturale. Un primo elemento di contesto che risulta necessario includere è il sistema lavorativo. Il fenomeno della migrazione mondiale, infatti, si connota come flusso di persone che si inseriscono nei sistemi sociali dei paesi ospitanti soprattutto mediante la ricerca di posizioni lavorative. Il sistema economico globale è ormai caratterizzato dalla ricerca continua del lavoro a basso

<sup>15</sup> Cfr. A. Portera, *Manuale di pedagogia interculturale: risposte educative nella società globale*, Roma-Bari, Editori Laterza, 2013; M. Santerini, *Pedagogia socio-culturale*, Milano, Mondadori, 2019.

costo che ha causato dapprima una delocalizzazione della produzione dai paesi economicamente più forti ai paesi meno sviluppati<sup>16</sup> e poi ha dato origine alla ricerca di manodopera a basso costo all'interno dei paesi più ricchi<sup>17</sup>. Inoltre, i grandi flussi migratori causati dalle guerre e dalle disperate condizioni dei paesi di origine hanno generato una migrazione di lavoratrici e lavoratori provenienti soprattutto dai paesi economicamente più poveri verso quelli più economicamente sviluppati. Gli ultimi dati statistici affermano che, nell'anno 2019, a livello mondiale su 1 miliardo di migranti, 272 milioni sono migranti internazionali e di quest'ultima quota, 6,3 milioni si concentra nello Stato italiano che si pone al decimo posto mondiale come meta dei flussi migratori<sup>18</sup>. Il Dossier Statistico Immigrazione 2020 del Centro Studi Ricerche IDOS attesta che alla fine del 2019 in Italia la percentuale totale di lavoratrici e lavoratori stranieri è il 10,7% andando a incidere in modo particolare nelle professioni operaie, domestiche e non qualificate. Una quota cospicua è impiegata in professioni non qualificate; sul totale dei lavoratori stranieri infatti il 68,8% è impiegato nei servizi domestici, il 18,3% nell'agricoltura, il 17,7% nella ristorazione e alberghi, il 17,6% nelle costruzioni, e solo il 2% nel settore pubblico, del credito, informazione, comunicazione e istruzione.<sup>19</sup> Questo scenario evidenzia che i sistemi lavorativi caratterizzanti il tessuto produttivo italiano si connotano sempre di più per essere veri e propri contesti di convivenza multiculturale in cui si genera l'urgenza di sostenere il sistema aziendale nella gestione di una forza lavoro eterogenea. Se si pensa, ad esempio, alla diversità di cittadinanza, linguistica, religiosa, le aziende si delineano come sistemi di vita plurali, spesso inconsapevoli e che generano la necessità di gestire efficacemente la multiculturalità a favore delle performance e della produzione economica. Le lavoratrici e i lavoratori migranti inoltre vivono spesso il sistema lavorativo come luogo privilegiato di relazioni con la società ospitante, quindi esso può potenzialmente divenire un contesto importante per veicolare l'inclusione nel tessuto sociale di riferimento.

<sup>16</sup> Cfr. S. Mezzadra, B. Neilson, *Confini e frontiere. La moltiplicazione del lavoro nel mondo globale*, Bologna, il Mulino, 2013, pp. 89-90.

<sup>17</sup> Cfr. S. Sassen, *Una sociologia della globalizzazione*, tr. it., Torino, Giulio Einaudi Editore, 2008, pp. 147-153.

<sup>18</sup> Cfr. Dossier Statistico Immigrazione, Centro Studi e Ricerche, Roma, IDOS, 2020, pp. 25-26.

<sup>19</sup> *Ibidem*, p. 259-264.

In tale panorama, ad evolversi ed ibridarsi, non sono solamente i sistemi aziendali, ma indirettamente anche i tessuti urbani di riferimento.

La gestione della diversità nei contesti lavorativi è diffusa sia in letteratura, sia nella pratica aziendale (con funzioni attribuite a HR, comunicazione o con veri e propri dipartimenti e uffici appositi), con il termine di *Diversity Management*. In letteratura il *Diversity Management* ha una diffusione multidisciplinare e si occupa prevalentemente di comprendere il ruolo e l'impatto che la diversità genera nei luoghi di lavoro in modo particolare sulle performance<sup>20</sup>, con una storica e particolare attenzione alla diversità di cittadinanza e ai gruppi minoritari. La diversità è tendenzialmente interpretata con l'utilizzo di categorie rigide e fisse come l'età, il genere, la lingua, la cittadinanza, la religione<sup>21</sup>, la disabilità generando il forte rischio che le lavoratrici e i lavoratori vengano percepiti come portatori di etichette di diversità specifiche perdendo di vista l'unicità dell'identità personale, soprattutto se si è migranti.

Attualmente il *Diversity Management* risulta un oggetto di studio e ricerche scarsamente noti nella pedagogia interculturale. Come può quindi la pedagogia interculturale incidere dal punto di vista pratico all'interno dei sistemi lavorativi? La prospettiva teoretica che offre la pedagogia interculturale può innanzitutto condurre a un orizzonte che porti il *Diversity Management* a essere rivisitato mediante "un'ottica multidimensionale"<sup>22</sup> in modo da farlo divenire "plurale con l'attenzione a considerare le persone nella loro interezza e non esclusiva-

<sup>20</sup> Cfr. O. C. Richard, T. Barnett, S. Dwyer, K. Chadwick, *Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions*, in "Academy of Management Journal", 47 (2), 2004.

<sup>21</sup> Cfr. D. Van Knippenberg, M. C. Schippers, *Work Group Diversity*, in "Annual Review of Psychology", 58, 2007; L. L. Martins, F. J. Milliken, *Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups*, in "Academy of Management Review", 21 (2), 1996; A. Joshi, H. Roh, *The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review*, in "Academy of Management Journal", 52 (3), 2009; D. A. Harrison, K. J. Klein, *What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations*, in "Academy of Management Review", 32 (4), 2007.

<sup>22</sup> M. C. Bombelli, A. Lazazzara, *Superare il Diversity Management. Come alcune terapie rischiano di peggiorare le malattie organizzative*, in "Sociologia Del Lavoro", 134, 2014.

mente per uno degli elementi caratterizzanti la loro identità”<sup>23</sup>. Le lavoratrici e i lavoratori non possono quindi essere riconosciuti solo nella loro dimensione della cittadinanza, lingua o religione, ma il profilo professionale e identitario dipendono da multiple variabili che incidono nella specificità e unicità di ciascuna persona. Chi gestisce le risorse umane all’interno dei sistemi organizzativi ha la necessità di assumere uno sguardo capace di interpretare il contesto multiculturale come sistema multifattoriale, superando l’ottica di attribuire comportamenti, atteggiamenti e azioni solo agli elementi strettamente connessi all’essere migrante e alla differenza culturale che questo implica. In tale scenario la prospettiva pratica della pedagogica interculturale è rappresentata in modo particolare dal supportare le imprese con azioni formative specifiche finalizzate a gestire la valorizzazione della diversità con un approccio inclusivo<sup>24</sup>. Dal punto di vista pratico vi è *in primis* il bisogno di intervenire su un gap che la letteratura sul *Diversity Management* mette in luce e che è rappresentato da una scarsità di studi e ricerche focalizzati su modalità ed esiti di gestione della diversità, e di conseguenza sulle competenze specialistiche necessarie a implementarne l’efficacia<sup>25</sup>. La gestione della diversità è infatti maggiormente indagata a partire da studi che mirano ad analizzare l’elemento della diversità in tutte le sue sfumature, come essa si declina nella pratica e quale impatto genera nelle performance lavorative<sup>26</sup>,

<sup>23</sup> *Ibidem*.

<sup>24</sup> Cfr. M. E. Mor Barak, *Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion?*, in “Human Service Organizations Management, Leadership and Governance”, 39 (2), 2015.

<sup>25</sup> Cfr. C. T. Kulik, *Working below and above the line: The research-practice gap in diversity management*, in “Human Resource Management Journal”, 24 (2), 2014.

<sup>26</sup> Cfr. A. N. Pieterse, D. Van Knippenberg, D. Van Dierendonck, *Cultural Diversity and Team Performance: The Role of Team Member Goal Orientation*, in “Academy of Management Journal”, 56 (3), 2013; E. Foster Curtis, J. L. Dreachslin, *Diversity Management Interventions and Organizational Performance: A Synthesis of Current Literature*, in “Human Resource Development Review”, 7 (1), 2008, pp. 107-134; F. Kunze, S. A. Boehm, H. Bruch, *Age diversity, age discrimination climate and performance consequences-a cross organizational study*, in “Journal of Organizational Behavior”, 32 (2), 2011; A. Joshi, H. Roh, *The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review*, cit.; A. C. Homan Hollenbeck, J. R. Humphrey, S. E. Van Knippenberg, D. Ilgen, D. R. Van Kleef, *Facing Differences with an Open Mind: Openness to Experience, Salience of Intragroup Differences, and Performance of Diverse Work Groups*, in “Academy of Manage-

tralasciando invece l'importanza di elaborare soluzioni pratiche. Dal punto di vista pedagogico il *Diversity Management* richiede in prima istanza “un approccio al cambiamento organizzativo in cui la variabile formazione è l'asse chiave”<sup>27</sup>. È proprio a partire dalla formazione che si possono supportare in modo particolare i ruoli apicali e di responsabilità a sviluppare una *leadership* interculturale fondamentale per la gestione della diversità e lo sviluppo di luoghi di lavoro inclusivi. La base si fonda su una formazione dedicata in modo particolare allo sviluppo della *competenza interculturale* come riferimento necessario per gestire i contesti multiculturali<sup>28</sup>. La formazione sulla competenza interculturale non può essere esclusivamente progettata in termini nozionistici, ma richiede una metodologia volta a rivisitare la postura del professionista mediante una pratica riflessiva capace di agire anche sulle attitudini e sul saper essere, come ad esempio empatia, decentramento e comprensione. Non si possono inoltre tralasciare aspetti afferenti all'area del saper fare come la gestione dei conflitti, la riduzione delle discriminazioni, la comunicazione efficace, la gestione dei propri pregiudizi<sup>29</sup>. In particolare, quest'ultimo aspetto richiede un'attenzione formativa prioritaria dal momento che la dimensione del pregiudizio tende ad essere maggiormente sollecitata in contesti caratterizzati da un'elevata pluralità<sup>30</sup> e in virtù delle conseguenze che può creare nella relazione tra le lavoratrici e i lavoratori, soprattutto se caratterizzati da una multiculturalità in termini di cittadinanza, lingua e religione. Gestire efficacemente il pregiudizio richiede di saperlo ri-

ment Journal”, 51(6), 2008; O. C. Richard, T. Barnett, S. Dwyer, K. Chadwick, *Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions*, cit.

<sup>27</sup> G. Alessandrini (a cura di), *Formare al management della diversità. Nuove competenze e apprendimenti nell'impresa*, Milano, Guerini e Associati, 2010, p. 35.

<sup>28</sup> Cfr. D. K. Deardorff, *The Sage Handbook of Intercultural Competence*, Thousand Oaks, Sage, 2009, p. 479.

<sup>29</sup> Cfr. A. Bird, M. Mendenhall, M. J. Stevens, G. Oddou, *Defining the content domain of intercultural competence for global leaders*, in “Journal of Managerial Psychology”, 25 (8), 2010; A. Portera, M. Milani (a cura di), *Competenze interculturali e successo formativo. Sviluppo di un modello nel contesto universitario*, Pisa, ETS, 2019, pp. 197-198; M. Santerini, *Da stranieri a cittadini*, Milano, Mondadori Università, 2017, pp. 93-100; D. K. Deardorff, *The Sage Handbook of Intercultural Competence*, cit., p. 479.

<sup>30</sup> Cfr. M. Cohen-Emerique, *Per un approccio interculturale nelle professioni sociali educative. Dagli inquadramenti teorici alle modalità operative*, tr. it., Trento, Erikson, 2017, pp. 39-49.

conoscere a partire dalle dimensioni personali che smuove, comprendendo come queste agiscono nella relazione con l'altro e soprattutto che conseguenze creano in una relazione interpersonale di tipo lavorativo<sup>31</sup>. Dal punto di vista metodologico risulta inoltre importante individuare le tecniche e le strategie formative maggiormente adeguate a sostenere i professionisti a sviluppare la competenza interculturale a partire da una profonda pratica riflessiva<sup>32</sup> necessaria a comprendere, e di conseguenza acquisire, gli elementi principali della competenza.

Uno degli approcci maggiormente proficui nella formazione interculturale è rappresentato dall'apprendimento trasformativo, poiché promuove l'acquisizione delle conoscenze, trasformandole in senso critico<sup>33</sup>. L'utilizzo, inoltre, di *role playing* o di incidenti critici come base di gestione del processo formativo interculturale possono rappresentare i principali strumenti per incidere efficacemente su questo tipo di apprendimento<sup>34</sup>. La formazione diviene così lo strumento principale da applicare all'interno dei contesti lavorativi per mirare a sostenere le aziende a divenire efficacemente interculturali, a partire dal riconoscimento dell'importanza di sviluppare competenze specifiche che non possono essere acquisite senza un'adeguata progettualità.

Un ulteriore elemento di attenzione che caratterizza storicamente la pedagogia interculturale e che può attivare nuove vie di diffusione per elaborare risposte pratiche capaci di incidere nei singoli microsistemi, è *l'approccio human rights* come orizzonte di riferimento universale. Divulgare tale approccio, che pone al centro il dispositivo dei diritti nazionali e internazionali come base valoriale comune anche all'interno delle aziende<sup>35</sup>, può essere applicato a partire dalla divulgazione e utilizzo della Carta della Diversità. Tale documento è stato individuato dall'Unione Europea come *best practice* per promuovere la non discriminazione e le pari opportunità nei luoghi di lavoro<sup>36</sup>. La sua

<sup>31</sup> Cfr. *Ibidem*.

<sup>32</sup> Cfr. G. Alessandrini, *Formare al management della diversità. Nuove competenze e apprendimenti nell'impresa*, cit., pp. 68-70.

<sup>33</sup> Cfr. J. Mezirow, *Apprendimento e trasformazione*, tr. it., Milano, Raffaello Cortina Editore, 2003.

<sup>34</sup> Cfr. M. Damini, A. Surian, *L'uso degli incidenti critici nella valutazione dello sviluppo delle competenze interculturali*, in "Giornale Italiano della Ricerca Educativa", numero speciale, 2012.

<sup>35</sup> Cfr. M. E. Mor Barak, *The inclusive Workplace: An Ecosystems Approach to Diversity Management*, in "The Social Worker", 45 (4), 2000.

<sup>36</sup> Cfr. European Commission, *Practical Guide to launch and implement a Diver-*

divulgazione in Italia, tuttavia, appare ancora scarsa e particolarmente focalizzata sulla dimensione dell'uguaglianza di genere<sup>37</sup>. Anche in tale caso la pedagogia interculturale può portare vie di sviluppo innovative per sostenere il sistema aziendale nella sua applicazione efficace. Il rischio infatti è che questi documenti vengano utilizzati come strumenti di comunicazione esterna senza una cura alla valorizzazione per un efficace utilizzo interno. Dal punto di vista formativo la Carta della Diversità può invece rappresentare uno strumento di divulgazione interna per disseminare la conoscenza in merito al riconoscimento dei diritti e alla diffusione di un sistema valoriale inclusivo. Intorno alla Carta della Diversità si possono inoltre creare eventi e attività aziendali per porre al centro i temi della diversità e dell'inclusione costruendo degli spazi di condivisione per le lavoratrici e i lavoratori. Un semplice documento può essere quindi interpretato in termini trasformativi per attuare una divulgazione culturale all'interno del micro-sistema lavorativo.

In generale includere i sistemi lavorativi nelle priorità della pedagogia interculturale si origina da una “prospettiva pedagogica che, prima ancora di valorizzare la dimensione euristica ..., ne coglie la potenza generativa di esplorazione del nuovo, di assunzione dei rischi, di produzione di connessioni improbabili”<sup>38</sup>, per sostenere l'inclusione, il dialogo e la reciprocità in un contesto primario come il lavoro che rappresenta una dimensione fondante di ciascun cittadino adulto. L'approccio del *superdiversity* richiama l'attenzione sulla necessità di includere variabili plurime che incidono nella vita dei cittadini migranti e il sistema lavorativo è un macro-elemento che dà origine a ulteriori fattori che incidono sulla vita delle lavoratrici e dei lavoratori migranti come il salario, il potere di acquisto, l'accesso a beni e servizi, l'istruzione, la formazione, etc. che a loro volta possono generare discriminazione, disuguaglianza o inclusione e riconoscimento di diritti. Questi ultimi elementi sono fattori di intervento storico della pedagogia interculturale e oggi, più che mai, si evidenzia la necessità di utilizzare strumenti, modelli e strategie di tale paradigma per sostenere il sistema sociale di riferimento.

*sity Charter*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2015, p. 9.

<sup>37</sup> Cfr. L. De Vita, *Il Diversity Management in Europa e in Italia. L'esperienza delle Carte della Diversità*, Milano, FrancoAngeli, 2011, p. 48.

<sup>38</sup> M. Costa, *Forma-Azione: i processi di capacitazione nei contesti di innovazione*, in “Formazione & Insegnamento”, XI (1), 2013.

#### 4. *L'inclusione che genera appartenenza*

Dall'analisi sulla letteratura del *superdiversity* appare evidente l'importanza di focalizzarsi sulla bi-direzionalità dei fattori che incidono sullo sviluppo identitario di chi emigra ma anche e soprattutto del sistema ospitante, spostandosi così verso un'ottica che preveda un'interazione che coinvolga l'intero sistema di riferimento e che non si concentri solamente sul *cittadino ospite*. Già da tempo la pedagogia interculturale ha identificato questo tipo di criticità, a partire dalla definizione di *integrazione*, spesso criticata proprio perché dimensione ambigua<sup>39</sup> in quanto “solitamente declinata ‘a senso unico’ in prospettiva assimilazionista come semplice inserimento”<sup>40</sup>. L'attenzione si è quindi progressivamente spostata verso l'*inclusione* come spazio di condivisione, dialogo e reciprocità in cui “si richiede uno sforzo da entrambe le parti, e non solo da quella del migrante. La società di accoglienza deve quindi essere pronta ad attivare delle misure che possano facilitare questo processo”<sup>41</sup>.

Dall'analisi degli autori che in letteratura analizzano tale dimensione in relazione al *superdiversity*, appare interessante lo sguardo proposto da Banu Ozkazanc-Pan. Lo studioso afferma che per oltrepassare gli ostacoli e i limiti riscontrati dalle pratiche di inclusione sociale si può migrare dal concetto di inclusione al concetto di *belonging*, interpretato come *appartenenza*:

To this end, inclusion may not be sufficient to change the conditions of possibility for immigrants who are not adequately (or equally) included in the many societies they are embedded. Rather, the notion of ‘belonging’ derived from transnational migration studies may offer a much more complex and nuanced understanding of experiences related to inclusion. ... belonging is the result of creating spaces and sites through intention and action<sup>42</sup>.

<sup>39</sup> Cfr. A. Portera, *Manuale di pedagogia interculturale: risposte educative nella società globale*, cit., pp. 10-47.

<sup>40</sup> M. Catarci, *Considerazioni critiche sulla nozione di integrazione di migranti e rifugiati*, in “REMHU - Rev. Interdiscip. Mobil. Hum”, XXII, 43, 2014, p. 71.

<sup>41</sup> M. Cohen-Emerique, *Per un approccio interculturale nelle professioni sociali e educative: dagli inquadramenti teorici alle modalità operative*, cit., p. 110.

<sup>42</sup> B. Ozkazanc-Pan, “*Superdiversity*”: *a new paradigm for inclusion in a transnational world*, cit., p. 483.

Tale riflessione appare interessante se si interpreta *l'appartenenza come una delle componenti fondanti dell'inclusione*. La migrazione, infatti, genera flussi di persone che si spostano e ridefiniscono la propria identità in relazione al nuovo sistema sociale di accoglienza. Come già esposto, la ridefinizione identitaria non è esclusivamente a carico del migrante, ma l'intensità dei flussi di migrazione contribuisce a mutare in modo rapido anche il sistema di accoglienza. In sostanza, da ambo le parti vi è la necessità di sentirsi parte e di riconoscere il sistema sociale ridefinendolo come *proprio* e tale da potersi sentire *appartenenti*. Questo richiama quindi la necessità, soprattutto da parte delle istituzioni e dei *policy makers*, di generare pratiche di appartenenza capaci di coinvolgere e avvicinare tutti i componenti del sistema e non solo una parte di essi<sup>43</sup>. La riflessione di Ozkazanc-Pan fa emergere il bisogno di creare “rappresentazioni co-costruite”<sup>44</sup>, ovvero “delle idee, dei valori e delle pratiche condivise da tutti, prodotto di un'esperienza di vita comune”<sup>45</sup> che prevedono la collaborazione ma anche la necessaria responsabilità di tutti gli attori coinvolti nel sistema<sup>46</sup>. Il perno dell'appartenenza sembra quindi fondante come valore che genera presa di coscienza e può trasformare il processo di inclusione da *subito* a *partecipato e co-generato*, in cui ognuno ha la possibilità di esprimersi, di raccontarsi, detenendo inoltre l'opportunità di contribuire alla generazione dello spazio simbolico dello scambio in una propensione che rievoca l'educazione alla cittadinanza<sup>47</sup>, volta a “condividere e dare identità offrendo al soggetto una connotazione, forte, decisiva ... nello spazio dell'incontro”<sup>48</sup>. L'appartenenza inoltre richiama uno dei bisogni sociali primari definiti da Maslow<sup>49</sup>, che sottolinea l'importanza fondante che essa venga soddisfatta e tale soddisfacimento non è assente nella ridefinizione identitaria generata

<sup>43</sup> Cfr. *Ibidem*, pp. 477-490.

<sup>44</sup> M. Cohen-Emerique, *Per un approccio interculturale nelle professioni sociali e educative: dagli inquadramenti teorici alle modalità operative*, cit., p. 110.

<sup>45</sup> *Ibidem*.

<sup>46</sup> Cfr. M. Milani, *La competenza interculturale in ambito scolastico: il ruolo dei contesti organizzativi*, in “MeTis. Mondi Educativi. Temi, Indagini, Suggestioni”, 8 (2), 2018.

<sup>47</sup> Cfr. M. Santerini, *Intercultura*, Brescia, La Scuola, 2003, pp. 70-71.

<sup>48</sup> F. Cambi, *Incontro e Dialogo. Prospettive della pedagogia interculturale*, Roma, Carocci, 2006, p. 182.

<sup>49</sup> Cfr. A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, New York, Harper and Brothers, 1954, pp. 89-90.

dai flussi migratori<sup>50</sup>. Mirare a un'inclusione che genera appartenenza può apparire utopico se applicato al sistema sociale nella sua interezza. La sfida educativa può piuttosto risiedere nell'elaborazione di pratiche e azioni che sviluppino appartenenza all'interno dei microsistemi come la scuola, l'università, i luoghi di lavoro, gli spazi urbani come i quartieri o i centri di aggregazione in cui le persone possano essere coinvolte non solo dal punto di vista teorico, ma con azioni educative concrete che consentano di produrre significato e reciprocità. Generare, quindi, spazi simbolici che creano appartenenza a partire dai microsistemi, con la rivisitazione delle pratiche che traggono origine dall'educazione alla cittadinanza, può rappresentare una nuova sfida per promuovere una maggiore efficacia educativa dell'inclusione in tutti i sistemi sociali, soprattutto all'interno dei contesti lavorativi in cui la convivenza multiculturale coinvolge un numero sempre maggiore di cittadini. Nei luoghi di lavoro la co-gestione e la co-scrittura di documenti e linee guida sulla diversità (ad esempio la Carta della Diversità), la gestione collettiva di piccoli eventi aziendali o le attività di *team bulding* sono solo alcuni degli esempi che possono essere utilizzati per rendere pratica l'inclusione che genera appartenenza.

Investire su azioni pratiche che consentano di declinare il complesso concetto di inclusione appare prioritario e la dimensione dell'appartenenza può facilitare l'individuazione delle strategie più consone. I luoghi di lavoro, soprattutto in alcuni settori, si possono considerare dei veri e propri laboratori di convivenza multiculturale che possono generare ricadute importanti nel tessuto territoriale di riferimento e nella società più ampia. L'esperienza di multiculturalità che ciascuna lavoratrice e ciascun lavoratore può fare nel luogo di lavoro rappresenta un'occasione per fare esperienze di pluralità che, probabilmente, fuori da tali contesti non si ha la possibilità di vivere con frequenza e assiduità. Incidere sul sostegno allo sviluppo di contesti di lavoro inclusivi non stimola solo le performance, ma indirettamente può sostenere competenze trasferibili anche in altri ambiti e sistemi di vita di ciascuno. La pedagogia interculturale può quindi offrire nuovi sguardi capaci di connettere performance e istanze economiche a finalità sociali più ampie e profonde come il rispetto dell'uguaglianza, le pari opportunità e l'inclusione mirando a pro-

<sup>50</sup> Cfr. A. Portera, *Tesori Sommersi. Emigrazione, identità, bisogni educativi interculturali*, Milano, FrancoAngeli, 1997, pp. 173-178.

muovere ricadute che possano andare oltre il singolo sistema di riferimento.

##### 5. *Le prospettive per la ricerca scientifica*

Nel presente contributo appare inevitabile riflettere anche sul ruolo della ricerca scientifica all'interno delle prospettive finora analizzate. Il primo aspetto che emerge dalle sollecitazioni del *superdiversity* è il bisogno di estendere i confini della ricerca includendo contesti di indagine che vadano oltre la scuola e tutti i servizi educativi extrascolastici. Lo studio “delle migrazioni contemporanee non può fare a meno di tenere presente l'analisi dei processi economici”<sup>51</sup>. L'urgenza infatti di porre soprattutto i contesti lavorativi al centro dell'attenzione della pedagogia interculturale nasce proprio dal ruolo pregnante che il lavoro e l'identità professionale assumono nei flussi migratori e nella vita dei cittadini. I contesti lavorativi non possono quindi detenere un ruolo marginale nelle ricerche empiriche. Emerge la necessità di supportare le organizzazioni nello sviluppo di competenze e pratiche adeguate per valorizzare la diversità secondo una prospettiva interculturale, per ridurre le discriminazioni di ogni genere e per incentivare l'inclusione.

Gli oggetti di indagine che ne derivano sono molteplici ma tra i principali si possono segnalare il ruolo, lo sviluppo e la formazione della competenza interculturale. Così come dimostrano le ricerche all'interno dei sistemi educativi, lo sviluppo della competenza interculturale detiene un ruolo chiave per saper vivere nei contesti di pluralità<sup>52</sup>. Il *Diversity Management* è oggetto di ricerca diffuso in letteratura all'interno di molteplici discipline scientifiche, ma le ricerche empiriche sulle competenze specifiche necessarie a praticarlo con efficacia risultano ancora scarse e marginali<sup>53</sup>. All'interno di tale gap la pedagogia interculturale potrebbe offrire nuovi e innovativi sguardi,

<sup>51</sup> S. Bonetti, M. Fiorucci (a cura di), *Uomini senza qualità. La formazione dei lavoratori immigrati dalla negazione al riconoscimento*, Milano, Guerini, 2006, p. 15.

<sup>52</sup> Cfr. D. K. Deardorff, *The Sage Handbook of Intercultural Competence*, cit.; A. Portera, A. La Marca, M. Catarci (a cura di), *Pedagogia Interculturale*, Brescia, La Scuola, 2015, pp. 94-102; M. Santerini, *Pedagogia socio-culturale*, cit., pp. 71-74.

<sup>53</sup> Cfr. C. T. Kulik, *Working below and above the line: The research-practice gap in diversity management*, cit.

arricchendo gli studi scientifici e, allo stesso tempo, la pratica professionale. Il sistema delle *policy* aziendali rappresenta un ulteriore oggetto di ricerca per analizzare le metodologie più efficaci a promuovere l'interculturalità nell'organizzazione, divulgare il rispetto dei diritti sulla diversità, ridurre le discriminazioni e la costituzione di gruppi minoritari.

La dimensione del *superdiversity* fa inoltre emergere l'importanza di focalizzare l'attenzione su tutti i fattori che incidono nell'attuale fenomeno dell'immigrazione e che devono necessariamente tenere in considerazione l'interezza della persona e non solo la sua cittadinanza, lingua o religione. Tale attenzione sposta così gli elementi da indagare, comprendendo, ad esempio, la dimensione dell'esperienza in ogni sua sfumatura, che nelle migrazioni assume un ruolo centrale, attraverso la storia biografica o l'analisi etnografica dei contesti di vita<sup>54</sup>. Non si può inoltre eludere la necessità di ampliare gli studi portando l'attenzione su come i cittadini dei paesi ospitanti agiscono e reagiscono alle ridefinizioni e ibridazioni identitarie e culturali che avvengono grazie alla migrazione. Spostare maggiormente il focus da chi viene ospitato a chi ospita sembra importante per elaborare azioni educative maggiormente efficaci per raggiungere l'inclusione e la costituzione di sistemi interculturali. Non da ultimo sarebbe importante valutare, dal punto di vista empirico, il ruolo che può assumere l'appartenenza come nuova leva dell'inclusione focalizzandosi su micro-sistemi specifici come la scuola e i sistemi lavorativi.

## 6. Osservazioni conclusive

L'analisi sul come il concetto di *superdiversity* possa aprire nuove vie di riflessione per la pedagogia interculturale si pone in una prospettiva di ampliamento degli oggetti di studio, ricerca e azione pratica. L'interazione della prospettiva del *superdiversity* con la pedagogia interculturale può inoltre contribuire a superare gli aspetti di limite del *superdiversity* che si possono identificare principalmente nella descrizione attenta e precisa delle variabili che compongono il fenomeno della migrazione senza una propensione a incidere sulle ricadute pratiche. Porre l'attenzione a richiamare un'analisi multifattoriale e multi-situata che supera l'approccio deterministico del fenomeno migratorio

<sup>54</sup> Cfr. S. Vertovec, *Talking around super-diversity*, cit.

non può fermarsi, in termini pedagogici, a una mera fotografia ma deve sostenere il sistema sociale con azioni e interventi che abbiano una sostanziale ed effettiva ricaduta pratica capace di superare una logica descrittiva<sup>55</sup>. Far interagire quindi la prospettiva del *superdiversity* con il paradigma scientifico della pedagogia interculturale consente di elaborare proposte educative mirate e coerenti con le specificità del fenomeno migratorio attuale che ormai si caratterizza e dipende da una molteplicità di variabili<sup>56</sup> che determinano l'identità personale di ciascuno e vanno dall'età, il genere, i titoli di studio, l'accessibilità al sistema lavorativo fino ad arrivare a come il sistema sociale di riferimento agisce nei confronti dell'immigrazione e ri-definisce il proprio statuto identitario e le pratiche di inclusione.

A partire da un'accezione di complessità come perno di equilibrio di tutti gli elementi esistenti<sup>57</sup>, la visione diventa in modo pregnante bi-direzionale e richiede a chi ospita un ruolo interattivo, di scambio, reciprocità e responsabilità, affinché la ridefinizione identitaria e l'ibridazione culturale siano valore e patrimonio di tutti e non solo delle persone migranti e possano essere realmente capaci di coinvolgere tutte le persone per “gestire una molteplicità di modelli culturali fra loro differenti”<sup>58</sup>. In questi termini si può quindi assumere la prospettiva della pedagogia interculturale critica che “ha come obiettivo non solo esaltare la differenza, ma soprattutto creare nuove sintesi; per farlo, deve decifrare e mettere in comunicazione i codici culturali in una situazione di pluralismo non solo *etnico* ma anche *etico*, che coinvolge *al loro interno* i gruppi autoctoni di una società plurale”<sup>59</sup>.

La pedagogia interculturale è storicamente nata come risposta educativa capace di affrontare i rischi della convivenza plurale per trasformarla in valore e il suo paradigma scientifico è oggi più che mai

<sup>55</sup> Cfr. M. Santerini, *Per una pedagogia interculturale critica: la ricerca tra “emergenza” e integrazione*, in G. Cappuccio, G. Compagno, S. Polenghi, *30 anni dopo la Convenzione ONU sui diritti per l'infanzia. Quale pedagogia per i minori?*, Lecce, Pensa Multimedia, 2020.

<sup>56</sup> Cfr. M. Catarci, *Considerazioni critiche sulla nozione di integrazione di migranti e rifugiati*, cit.

<sup>57</sup> Cfr. G. Genovesi, L. Bellatalla, E. Marescotti, *Pedagogia e Globalizzazione: un falso problema?*, Milano, FrancoAngeli, 2005, p. 35.

<sup>58</sup> S. Premoli, *Pedagogie per un mondo globale. Culture, panorami dell'educazione, prospettive*, Torino, Ega Editore, 2008, p. 198.

<sup>59</sup> M. Santerini, *Per una pedagogia interculturale critica: la ricerca tra “emergenza” e integrazione*, cit.

indispensabile. Il *superdiversity* richiama la necessità di diffondere la pedagogia interculturale oltre i suoi naturali confini – caratterizzati in prevalenza dai sistemi scolastici ed extra-scolastici – per accogliere la nuova e profonda complessità che caratterizza il sistema sociale attuale poiché “il living together rappresenta un obiettivo cruciale del mondo contemporaneo, specie di fronte alla coscienza che l’immigrazione e le ondate dei rifugiati sono destinate a crescere nei prossimi decenni, soprattutto a causa delle guerre, instabilità politica, povertà e distruzione dell’ambiente”<sup>60</sup>.

### Riferimenti bibliografici

Alessandrini G. (a cura di), *Formare al management della diversità. Nuove competenze e apprendimenti nell’impresa*, Milano, Guerini e Associati, 2010

Bird A., Mendenhall M., Stevens M. J., Oddou G., *Defining the content domain of intercultural competence for global leaders*, in “Journal of Managerial Psychology”, 25 (8), 2010

Blommaert J., *Citizenship, Language, and Superdiversity: Towards Complexity*, in “Journal of Language, Identity, and Education”, 12, 2013

Idem, *Commentary: Superdiversity old and new*, in “Journal of Language and Communication”, 44, 2015

Bombelli M. C., Lazazzara A., *Superare il Diversity Management. Come alcune terapie rischiano di peggiorare le malattie organizzative*, in “Sociologia del Lavoro”, 134, 2014

Bonetti S., Fiorucci M. (a cura di), *Uomini senza qualità. La formazione dei lavoratori immigrati dalla negazione al riconoscimento*, Milano, Guerini, 2006

Cambi F., *Incontro e Dialogo. Prospettive della pedagogia interculturale*, Roma, Carocci, 2006

Catarci M., *Considerazioni critiche sulla nozione di integrazione di migranti e rifugiati*, in “REMHU - Rev. Interdiscip. Mobil. Hum”, XXII, 43, 2014

Cohen-Emerique M., *Per un approccio interculturale nelle professioni sociali e educative: dagli inquadramenti teorici alle modalità operative*, tr. it., Trento, Erikson, 2017

Costa M., *Forma-Azione: i processi di capacitazione nei contesti di innovazione*, in “Formazione & Insegnamento”, XI (1), 2013

Damini M., Surian A., *L’uso degli incidenti critici nella valutazione dello sviluppo delle competenze interculturali*, in “Giornale Italiano della Ricerca Educativa”, numero speciale, 2012

De Vita L., *Il Diversity Management in Europa e in Italia. L’esperienza delle Carte della Diversità*, Milano, FrancoAngeli, 2011

Deardorff D. K., *The Sage Handbook of Intercultural Competence*, Thousand Oaks, Sage, 2009

<sup>60</sup> M. Santerini, *Educazione, religioni e cittadinanza*, in “Quaderni di Diritto e Politica Ecclesiastica”, 1, 2016, p. 41.

- Dossier Statistico Immigrazione, Centro Studi e Ricerche, Roma, IDOS, 2020
- European Commission, *Practical Guide to launch and implement a Diversity Charter*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2015
- Foster Curtis E., Dreachslin J. L., *Diversity Management Interventions and Organizational Performance: A Synthesis of Current Literature*, in “Human Resource Development Review”, 7 (1), 2008
- Genovesi G., Bellatalla L., Marescotti E., *Pedagogia e Globalizzazione: un falso problema?*, Milano, FrancoAngeli, 2005
- Grzymala-Kazlowska A., Phillimore J., *Introduction: rethinking integration. New perspectives on adaptation and settlement in the era of super-diversity*, in “Journal of Ethnic and Migration Studies”, 44 (2), 2018
- Harrison D. A., Klein K. J., *What’s the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations*, in “Academy of Management Review”, 32(4), 2007
- Homan Hollenbeck A. C., Humphrey J. R., Van Knippenberg S. E., Ilgen D., Van Kleef D. R., *Facing Differences with an Open Mind: Openness to Experience, Salience of Intragroup Differences, and Performance of Diverse Work Groups*, in “Academy of Management Journal”, 51(6), 2008
- International Labour Organization, *Decent Work and the Sustainable Development Goals: A guidebook on SDG Labour Market Indicators*, Ginevra, International Labour Office, 2018
- Joshi A., Roh H., *The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review*, in “Academy of Management Journal”, 52 (3), 2009
- Kok S., Rogers R., *Rethinking migration in the digital age: transglobalization and the Somali diaspora*, in “Global Networks”, 17 (1), 2017
- Kulik C. T., *Working below and above the line: The research-practice gap in diversity management*, in “Human Resource Management Journal”, 24 (2), 2014
- Kunze F., Boehm S. A., Bruch H., *Age diversity, age discrimination climate and performance consequences-a cross organizational study*, in “Journal of Organizational Behavior”, 32 (2), 2011
- Levitt P., Jaworsky B. N., *Transnational Migration Studies: Past Developments and Future Trends*, in “Annual Review of Sociology”, n. 33, 2007
- Martins L. L., Milliken F. J., *Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups*, in “Academy of Management Review”, 21(2), 1996
- Maslow A. H., *Motivation and personality*, New York, Harper and Brothers, 1954
- Meissner F., *Socialising Relational Diversity through a Superdiversity Lens*, London, Palgrave, 2016
- Mezirow J., *Apprendimento e trasformazione*, tr. it., Milano, R. Cortina, 2003
- Mezzadra S., Neilson B., *Confini e frontiere. La moltiplicazione del lavoro nel mondo globale*, Bologna, il Mulino, 2013
- Milani M., *La competenza interculturale in ambito scolastico: il ruolo dei contesti organizzativi*, in “MeTis. Mondi Educativi. Temi, Indagini, Suggestioni”, 8 (2), 2018
- Mor Barak M. E., *The inclusive Workplace: An Ecosystems Approach to Diversity Management*, in “The Social Worker”, 45 (4), 2000

- Eadem, *Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion?*, in “Human Service Organizations Management, Leadership and Governance”, 39 (2), 2015
- Ozkazanc-Pan B., “*Superdiversity*”: a new paradigm for inclusion in a transnational world, in “Equality, Diversity and Inclusion”, 38 (4), 2019
- Pasta S., *Razzismi 2.0. Analisi socio-educativa dell’odio online*, Brescia, Scholé, 2018
- Pieterse A. N., Van Knippenberg D., Van Dierendonck D., *Cultural Diversity and Team Performance: The Role of Team Member Goal Orientation*, in “Academy of Management Journal”, 56 (3), 2013
- Portera A., *Tesori Sommersi. Emigrazione, identità, bisogni educativi interculturali*, Milano, FrancoAngeli, 1997
- Idem, *Manuale di pedagogia interculturale: risposte educative nella società globale*, Roma-Bari, Laterza, 2013
- Portera A., Dusi P. (a cura di), *Neoliberalismo, educazione e competenze interculturali*, Milano, FrancoAngeli, 2016
- Portera A., La Marca A., Catarci M. (a cura di), *Pedagogia Interculturale*, Brescia, La Scuola, 2015
- Portera A., Milani M. (a cura di), *Competenze interculturali e successo formativo. Sviluppo di un modello nel contesto universitario*, Pisa, ETS, 2019
- Premoli S., *Pedagogie per un mondo globale. Culture, panorami dell’educazione, prospettive*, Torino, Ega, 2008
- Richard O. C., Barnett T., Dwyer S., Chadwick K., *Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions*, in “Academy of Management Journal”, 47 (2), 2004
- Santerini M., *Intercultura*, Brescia, La Scuola, 2003
- Eadem, *Educazione, religioni e cittadinanza*, in “Quaderni di Diritto e Politica Ecclesiastica”, 1, 2016
- Eadem, *Da stranieri a cittadini*, Milano, Mondadori Università, 2017
- Eadem, *Pedagogia socio-culturale*, Milano, Mondadori Università, 2019
- Sassen S., *Una sociologia della globalizzazione*, tr. it., Torino, Einaudi, 2008
- Siebers H., *Does the superdiversity label stick? Configurations of ethnic diversity in Dutch class rooms*, in “International Sociology”, 33(6), 2018
- Van Knippenberg D., Schippers M. C., *Work Group Diversity*, in “Annual Review of Psychology”, 58, 2007
- Vertovec S., *Super-diversity and its implications*, in “Ethnic and Racial Studies”, 30 (6), 2007
- Idem, *Talking around super-diversity*, in “Ethnic and Racial Studies”, 42 (1) 2019.