

Oltre le barriere: un modello teorico per l'inclusione dei lavoratori stranieri nelle aziende della GDO

Maria Cristina Zaccone*, Chiara Arrighini†

Sommario: 1. Introduzione; 2. Letteratura; 3. Metodologia; 4. Risultati; 5. Discussione; 6. Implicazioni manageriali; 7. Limiti dello studio e direzioni di ricerca future

Abstract. The Italian large-scale retail sector is one of the main employment areas for foreign workers, yet the literature still lacks a systematic analysis of the barriers hindering their inclusion. This study addresses this gap by examining the work experiences of foreign employees through in-depth interviews conducted across several retail chains. Using the Gioia methodology, the analysis progressed from first-order concepts expressed by participants to second-order themes and aggregated theoretical dimensions. The findings highlight three categories of challenges - *linguistic, cultural, and bureaucratic* - which interact in generating three forms of exclusion: *professional, relational, and institutional*. Participants also identified three types of support that can foster inclusion: professional development support, social support, and administrative support. The study's main contribution is a theoretical model that connects barriers, forms of exclusion, and support measures, offering an integrated framework useful for both the literature on migrant labor inclusion and managerial practice in the retail sector.

Key words: Inclusione aziendale; Lavoratori stranieri; Ricerca qualitativa

* **Maria Cristina Zaccone**, ricercatrice in Economia Aziendale, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore; e-mail: mariacristina.zaccone@unicatt.it.

† **Chiara Arrighini**, dottoranda di ricerca in Management and Innovation, Università Cattolica del Sacro Cuore; e-mail: chiara.arrighini@unicatt.it.

Ricevuto:10/08/2025, accettato: 09/12/2025.

DOI: 10.15167/1824-3576/IPEJM2025.3.1768

1. Introduzione

Negli ultimi anni, la forza lavoro in Italia ha conosciuto una crescente diversificazione, dovuta ai flussi migratori e ai cambiamenti demografici (Reyneri, 2004; Reyneri & Fullin, 2011; Fullin, 2016). La Grande Distribuzione Organizzata (GDO) si è affermata come uno dei principali contesti occupazionali per i lavoratori stranieri, offrendo una varietà di ruoli operativi in supermercati, ipermercati e discount (Ballarino & Panichella, 2015; Ballarino & Panichella, 2018).

Se da un lato questi impieghi rappresentano un importante punto di ingresso nel mercato del lavoro formale (Devitt, 2011; Fullin, 2016), dall'altro si moltiplicano le segnalazioni che mettono in luce criticità nei processi di integrazione lavorativa, con particolare riferimento a svantaggi occupazionali e discriminazioni (Guzi, Kahanec, & Kureková, 2021; Avola, Miccoli, & Perelli-Harris, 2023).

Queste criticità riguardano aspetti quali l'equità, la comunicazione e le opportunità di carriera, sollevando interrogativi sulla reale capacità inclusiva della GDO e sul rischio di riprodurre forme, anche sottili, di esclusione (Reyneri & Fullin, 2011; Ballarino & Panichella, 2018).

Il tema dell'inclusione dei lavoratori stranieri nella GDO è rilevante per almeno tre motivi. Dal punto di vista sociale, il lavoro è uno dei canali più potenti di integrazione: influenza la stabilità economica, il senso di appartenenza e la partecipazione alla vita civica dei migranti (Reyneri, 2004; Guzi, Kahanec, & Kureková, 2021). Dal punto di vista organizzativo, un ambiente di lavoro inclusivo contribuisce ad aumentare l'engagement, a ridurre il turnover e a migliorare la qualità del servizio, elementi fondamentali in un settore che richiede lavoro di squadra e interazione diretta con il pubblico (Shore et al., 2011).

Dal punto di vista politico-istituzionale, garantire pari trattamento e condizioni eque ai lavoratori stranieri è essenziale per mantenere un'offerta di lavoro stabile in settori dove la manodopera migrante non è accessoria, ma strutturale (Ballarino & Panichella, 2015; Fullin, 2016).

La letteratura sui lavoratori migranti in Italia ed Europa ha evidenziato diverse criticità lavorative, come difficoltà di comunicazione, adattamento alle norme implicite dell'ambiente di lavoro e gestione di procedure amministrative complesse (Reyneri & Fullin, 2011; Avola, Miccoli, & Perelli-Harris, 2023). Inoltre, numerosi studi hanno rilevato una sovra-rappresentazione dei lavoratori stranieri in posizioni a bassa qualifica e con scarse prospettive di mobilità ascendente (Ballarino & Panichella, 2018).

Tuttavia, la maggior parte delle ricerche assume una prospettiva macro, focalizzandosi su statistiche occupazionali, differenziali retributivi e segmentazione del mercato, oppure analizza singole difficoltà in maniera isolata (Devitt, 2011).

La ricerca sul tema, pur avendo affrontato singoli aspetti dell'inclusione lavorativa dei migranti, non ha ancora sviluppato un quadro sistematico delle barriere nella GDO italiana e delle modalità con cui esse interagiscono nel produrre forme di esclusione. Questa assenza di un'analisi settoriale e fondata empiricamente delle barriere lavorative nella GDO costituisce un vuoto conoscitivo rilevante.

Da qui deriva la nostra domanda di ricerca: *Quali sono le principali barriere all'inclusione dei lavoratori stranieri nella GDO italiana, come queste generano diverse forme di esclusione e quali misure di supporto organizzativo possono favorire l'inclusione?*

Per rispondere a questa domanda, abbiamo condotto interviste in profondità, semi-strutturate, con lavoratori stranieri impiegati in diverse catene della GDO in Italia. L'analisi è stata realizzata adottando la metodologia di Gioia, che consente di procedere in modo induttivo dalle narrazioni dei partecipanti a schemi interpretativi fino a dimensioni teoriche aggregate (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013).

Grazie a questo approccio, abbiamo sviluppato un modello originale che identifica tre categorie interrelate di difficoltà, linguistiche, culturali e burocratiche, e le mette in relazione con tre corrispondenti forme di esclusione, professionale, relazionale e istituzionale.

Il lavoro si articola in sei sezioni. La Sezione 2 propone una rassegna della letteratura sull'inclusione lavorativa dei migranti e sul diversity management (Shore et al., 2011). La Sezione 3 descrive la metodologia adottata, illustrando il campionamento, il protocollo di intervista e il processo analitico secondo l'approccio di Gioia (Gioia et al., 2013). La Sezione 4 presenta i risultati, organizzati attorno alle difficoltà individuate, alle forme di esclusione e alle misure di supporto proposte, corredate dal relativo modello teorico. La Sezione 5 discute le implicazioni teoriche e pratiche derivanti dal modello elaborato. La Sezione 6 evidenzia come i risultati dello studio offrano indicazioni concrete per le politiche e le pratiche manageriali nella GDO, suggerendo interventi mirati da parte di manager e funzioni HR per promuovere l'inclusione dei lavoratori stranieri. Infine, la Sezione 7 conclude il lavoro evidenziando i limiti dello studio e indicando possibili direzioni per ricerche future.

2. Letteratura

L'inclusione lavorativa è stata tradizionalmente analizzata da prospettive disciplinari molteplici, che spaziano dagli studi sociologici sulle dinamiche del mercato del lavoro alle ricerche organizzative e manageriali sul diversity management.

Gli studi sociologici evidenziano come i lavoratori stranieri siano spesso sovrappresentati in segmenti occupazionali caratterizzati da bassa qualifica, elevata precarietà e scarse opportunità di mobilità ascendente (Reyneri & Fullin, 2011; Ballarino & Panichella, 2015; Fullin, 2016). Parallelamente, la letteratura manageriale e organizzativa si concentra sui meccanismi attraverso i quali le imprese possono valorizzare la diversità e prevenire la discriminazione, enfatizzando strumenti quali la formazione, le pratiche di reclutamento inclusivo e lo sviluppo di una cultura organizzativa orientata all'equità (Shore et al., 2011; Mor Barak, 2015). In questa prospettiva, l'inclusione viene interpretata come una leva strategica attraverso cui "abitare l'impresa" in modo sostenibile e generativo (Pedrini & Zaccone, 2023a; 2023b), superando logiche di mera conformità normativa e traducendosi in pratiche quotidiane di valorizzazione delle differenze.

In continuità con questi approcci, la letteratura internazionale ha recentemente sottolineato il ruolo centrale delle funzioni di Human Resource Management (HRM) nel promuovere pratiche di D&I realmente efficaci (Ayoko & Fujimoto, 2023; Eshete & Birbirssa, 2024; Zhao et al., 2025). I contributi più recenti evidenziano come l'HRM debba creare ambienti che sostengano simultaneamente l'appartenenza (belongingness) e l'unicità (uniqueness) della forza lavoro (Ferdman, 2014), attraverso interventi intenzionali sulle culture organizzative, sui processi di ascolto e sui meccanismi di riconoscimento delle identità plurali (Ayoko & Fujimoto, 2023). La prospettiva dello Strategic Human Resource Management (SHRM) risulta cruciale per costruire contesti lavorativi realmente inclusivi, orientando le politiche HR non solo all'adozione di strumenti formali, ma anche alla revisione dei sistemi di lavoro, dei processi decisionali e delle opportunità di partecipazione (Eshete & Birbirssa, 2024). Le meta-revisioni mostrano inoltre che gli interventi di D&I sono più efficaci quando la funzione HR funge da nodo di integrazione tra policy, leadership e pratiche quotidiane, evitando che le iniziative rimangano dichiarazioni simboliche prive di impatto operativo (Zhao et al., 2025).

Alla luce di queste prospettive, le teorie sull'inclusione organizzativa sostengono che un ambiente di lavoro può dirsi realmente inclusivo quando tutti i membri si sentono accettati e valorizzati, hanno accesso equo alle risorse e partecipano attivamente ai processi decisionali (Shore et al., 2011). Ciò richiede non solo l'assenza di discriminazioni manifeste, ma anche la rimozione delle barriere sottili e relazionali che influenzano le interazioni quotidiane. In linea con Ferdman (2014), l'inclusione presuppone un equilibrio tra il senso di appartenenza al gruppo e il riconoscimento della propria unicità, sostenuto da pratiche HR orientate alla co-progettazione, alla partecipazione attiva e allo sviluppo di leadership capaci di promuovere comportamenti inclusivi (Zaccone & Pedrini, 2024).

Nonostante il crescente interesse per il diversity management, numerosi autori osservano che le iniziative organizzative rischiano di rimanere circoscritte a livelli formali e dichiarativi (ad esempio policy e codici etici), senza incidere sulle dinamiche relazionali e sui processi quotidiani di lavoro (Zanoni & Janssens, 2004; Ahmed, 2007). Tali limiti risultano particolarmente evidenti in settori con forza lavoro eterogenea e ad alta intensità di interazioni, come la GDO, dove l'esclusione può manifestarsi sia in forme visibili – discriminazioni dirette o differenze contrattuali – sia in forme invisibili, legate a norme sociali implicite, linguaggi informali o reti relazionali da cui alcuni gruppi restano esclusi (Zanoni & Janssens, 2004; Acker, 2006). In questi contesti, i lavoratori stranieri possono sperimentare un senso di marginalità nonostante l'assenza di pratiche apertamente discriminatorie. La dimensione intersezionale delle barriere all'inclusione – fattori quali genere, età, livello di istruzione o status giuridico che si combinano con l'appartenenza etnica o nazionale – produce svantaggi cumulativi, amplificando gli effetti delle esclusioni (Crenshaw, 1991; Anthias, 2013).

La letteratura recente evidenzia come queste dinamiche si manifestino anche in altri settori ad alta intensità relazionale, come hospitality e turismo, dove l'inclusione organizzativa incide direttamente sulla soddisfazione lavorativa e sul benessere psicologico dei lavoratori migranti, mentre una carente integrazione relazionale può

generare stress, isolamento e vulnerabilità emotiva (Adam et al., 2023). Studi successivi mostrano come le difficoltà di inclusione assumano configurazioni differenti a seconda delle caratteristiche dei gruppi migranti, delle relazioni intergruppo e delle specificità dei contesti di lavoro, rivelando barriere sottili e cumulative difficilmente rilevabili con strumenti quantitativi tradizionali (Agyeiwaah et al., 2025). Questi risultati sono particolarmente rilevanti per la GDO, dove i processi di inclusione sono influenzati non solo da fattori strutturali e contrattuali, ma anche da dinamiche sociali, culturali e di identità professionale, che amplificano gli effetti delle barriere intersezionali.

Nonostante questi contributi, la ricerca sulla GDO italiana rimane limitata, soprattutto per quanto riguarda lo studio qualitativo delle esperienze quotidiane di inclusione o esclusione dei lavoratori stranieri. Il presente lavoro si colloca in questa lacuna, proponendo un'analisi che non solo identifica e classifica le principali barriere all'inclusione nella GDO, ma ne esplora le interconnessioni e gli effetti, con l'obiettivo di costruire un modello teorico basato sulle testimonianze dirette dei lavoratori e coerente con gli sviluppi più recenti del dibattito internazionale su HRM e inclusione.

3. Metodologia

Questo studio adotta un approccio qualitativo di tipo esplorativo, volto a comprendere in profondità le esperienze lavorative dei dipendenti stranieri nella GDO italiana. La scelta di un approccio qualitativo deriva dalla necessità di indagare fenomeni complessi e poco esplorati, nei quali il significato attribuito dai soggetti alle proprie esperienze è centrale per la costruzione di un quadro interpretativo (Denzin & Lincoln, 2011; Creswell, 2014).

In particolare, abbiamo utilizzato la metodologia di Gioia, un approccio di analisi induttivo che consente di costruire teorie a partire da dati qualitativi, mantenendo un forte legame con le parole e le prospettive degli intervistati. Questa metodologia è particolarmente adatta quando l'obiettivo è generare un modello concettuale originale a partire da fenomeni poco studiati, come nel nostro caso (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013).

Il campione è stato selezionato attraverso un campionamento intenzionale, con l'obiettivo di includere partecipanti che avessero esperienze dirette di lavoro nella GDO italiana e appartenessero a diversi profili sociodemografici (Patton, 2002). In totale sono stati coinvolti 28 partecipanti. La Tabella 1 mostra le principali caratteristiche sociodemografiche degli intervistati, includendo genere, età, macro-area di provenienza, ruolo ricoperto e anni di lavoro nella GDO italiana.

Tabella n.1 - Caratteristiche socio-demografiche del campione

Intervistato	Genere	Età	Provenienza (Macro-area)	Ruolo	Anni di lavoro
1	M	34	Africa	Addetto alle vendite	4
2	F	29	Europa dell'Est	Cassiere	3
3	M	41	Europa dell'Est	Magazziniere	8
4	F	33	Asia	Custode	5
5	M	27	Africa	Addetto alle vendite	2
6	F	38	Europa dell'Est	Cassiere	7
7	M	45	Asia	Addetto alle vendite	10
8	F	31	Europa dell'Est	Addetto alle vendite	4
9	M	26	Asia	Cassiere	1
10	F	36	America Latina	Addetto alle vendite	6
11	M	39	Africa	Magazziniere	9
12	F	28	Africa	Addetto alle vendite	2
13	M	42	Asia	Magazziniere	11
14	F	30	America Latina	Cassiere	3
15	M	33	Europa dell'Est	Addetto alle vendite	5
16	F	40	Asia	Addetto alle vendite	7
17	M	37	Africa	Capo reparto	10
18	F	35	Europa dell'Est	Addetto alle vendite	6
19	M	24	Africa	Addetto alle vendite	1
20	F	32	America Latina	Addetto alle vendite	4
21	M	44	Asia	Addetto alle vendite	12
22	F	27	America Latina	Cassiere	2
23	M	31	Europa dell'Est	Magazziniere	5
24	F	39	Asia	Custode	9
25	M	29	Africa	Addetto alle vendite	3
26	F	34	America Latina	Cassiere	4
27	M	43	Europa dell'Est	Capo reparto	13
28	F	26	America Latina	Addetto alle vendite	1

Fonte: Elaborazione degli autori

Le interviste in profondità, della durata media di circa 60 minuti, sono state condotte in lingua italiana, con il supporto di mediatori linguistico-culturali quando necessario. Tutte le interviste sono state registrate, trascritte integralmente e anonimizzate (Kvale, 1996). Le interviste sono proseguiti fino al raggiungimento della saturazione teorica, intesa come il momento in cui i nuovi dati non apportavano

ulteriori categorie o distinzioni concettuali rilevanti (Charmaz, 2006; Gioia et al., 2013). La saturazione è stata verificata attraverso confronti sistematici tra codici emergenti e concetti già definiti, garantendo così che il modello riflettesse fedelmente l'esperienza dei partecipanti. In Appendice vengono riportati i principali temi trattati durante le interviste, nonché le relative domande, al fine di fornire una panoramica completa degli argomenti esplorati.

L'analisi dei dati ha seguito un processo altamente iterativo e rigoroso, articolato in tre fasi secondo la metodologia di Gioia. Nella prima fase, sono stati individuati i *first-order concepts*, ossia categorie emergenti direttamente dal linguaggio dei partecipanti, che riflettono in maniera fedele le loro esperienze e percezioni. Successivamente, tali concetti sono stati organizzati in *second-order themes*, rappresentazioni più astratte e ricorrenti che evidenziano pattern comuni e relazioni significative tra i dati. Nella fase finale, i temi di secondo ordine sono stati sintetizzati in *aggregate dimensions*, macro-categorie teoriche utilizzate come base per la costruzione del modello concettuale. L'intero processo è stato condotto in costante dialogo con la letteratura scientifica esistente, confrontando i risultati emergenti con studi precedenti per garantire coerenza teorica, arricchire l'interpretazione dei dati e rafforzare la solidità del modello sviluppato.

Per garantire trasparenza, coerenza interna e tracciabilità dell'intero processo analitico, sono state adottate diverse strategie metodologiche complementari. In primo luogo, due ricercatori hanno effettuato una codifica indipendente dei dati, con successiva triangolazione e discussione sistematica di eventuali discrepanze, fino al raggiungimento di un accordo condiviso, a garanzia dell'affidabilità dei codici e della riduzione di possibili bias individuali. Parallelamente, è stato mantenuto un continuo memo-writing, che ha consentito di documentare decisioni interpretative, intuizioni emergenti e riflessioni teoriche durante tutto il percorso analitico, supportando l'evoluzione del modello concettuale e la coerenza tra dati e categorie. Inoltre, è stato costruito un audit trail completo, che ha registrato in maniera sistematica tutte le fasi dell'analisi, dalla codifica grezza dei dati fino alla sintesi nelle dimensioni aggregate, assicurando tracciabilità e replicabilità del processo. Infine, i risultati emersi sono stati costantemente confrontati con la letteratura scientifica esistente, permettendo di verificare la coerenza teorica, integrare i concetti sviluppati con evidenze precedenti e rafforzare la solidità interpretativa complessiva (Braun & Clarke, 2006).

4. Risultati

L'analisi condotta ha permesso di identificare tre dimensioni aggregate che descrivono le principali difficoltà vissute dai lavoratori stranieri nella GDO: *difficoltà linguistiche*, *difficoltà culturali* e *difficoltà burocratiche*.

Ciascuna di queste dimensioni è composta da specifici temi di secondo ordine, a loro volta derivati dai concetti di primo ordine emersi dalle interviste. Di seguito si presentano le tre dimensioni, illustrandone i contenuti e riportando alcune citazioni significative dei partecipanti.

4.1. Difficoltà linguistiche

Questa dimensione comprende due temi principali: (i) difficoltà nel parlare fluentemente in italiano – che include le problematiche legate alla chiarezza e alla fluidità nell'espressione orale; (ii) difficoltà nel comprendere bene la lingua italiana – che riguarda sia la comprensione di sfumature linguistiche e frasi colloquiali, sia il linguaggio tecnico legato al contesto lavorativo.

I lavoratori intervistati hanno frequentemente indicato la lingua come la principale barriera all'inserimento iniziale. La mancanza di fluidità e le difficoltà nella comprensione non solo complicano la comunicazione con colleghi, superiori e clienti, ma possono anche rallentare l'apprendimento delle procedure operative, generare fraintendimenti sul lavoro, aumentare il senso di isolamento e incidere negativamente sulla fiducia in sé stessi e sulla percezione di appartenenza all'organizzazione.

“Quando i colleghi parlano tra di loro... usano parole veloci, modi di dire... io faccio fatica a capire... a volte... perdo proprio il senso della conversazione... e mi sento un po' fuori....” (Partecipante 7)

Altri intervistati hanno riportato difficoltà analoghe nel comprendere procedure o termini tecnici, spesso dovendo richiedere chiarimenti o ripetizioni. Tali difficoltà non solo influenzano l'efficacia operativa, rallentando o complicando lo svolgimento delle attività, ma possono anche minare la sicurezza personale e ridurre la fiducia nelle proprie capacità comunicative, aumentando il rischio di errori e la percezione di esclusione all'interno del contesto lavorativo.

4.2. Difficoltà culturali

Questa dimensione si articola in due temi principali: (i) difficoltà nel capire i codici informali – ovvero l'interpretazione delle regole implicite che governano le relazioni sul luogo di lavoro; (ii) difficoltà nel comprendere le abitudini lavorative locali – relative alle modalità operative e agli standard culturali presenti nel contesto organizzativo italiano.

Molti partecipanti hanno evidenziato che, anche dopo aver acquisito competenze linguistiche di base, risulta ancora difficile orientarsi nei comportamenti sociali e lavorativi impliciti.

“Non è solo... parlare italiano... è anche capire come parlare con il capo... quando fare una battuta... quando no... queste cose... non sono scritte da nessuna parte....” (Partecipante 3)

Altri partecipanti hanno sottolineato difficoltà simili nell'adattarsi alle abitudini lavorative locali, come gestire il contatto con i clienti o modulare tono della voce e

atteggiamento, aspetti spesso diversi rispetto al loro paese di origine. Queste sfide, pur essendo intangibili, possono generare fraintendimenti, rallentare l'integrazione, incidere sulla fiducia in sé stessi e limitare la partecipazione piena alle dinamiche del team, influenzando in modo significativo sia l'integrazione sociale sia il riconoscimento professionale all'interno del gruppo di lavoro.

4.3. Difficoltà burocratiche

Questa dimensione comprende due temi di secondo ordine: (i) difficoltà nel rinnovo dei documenti di soggiorno – legate alla comprensione delle procedure, ai tempi di attesa e alle complessità amministrative; (ii) problemi di compatibilità tra documenti personali e sistemi italiani – che includono differenze nei formati, nella terminologia e nei requisiti documentali.

I partecipanti hanno spesso descritto la burocrazia come fonte di stress e incertezza, con effetti diretti sulla stabilità lavorativa.

“Per rinnovare il permesso... devo prendere giorni di ferie... e andare più volte in uffici diversi... se manca un documento... ricomincia tutto da capo.” (Partecipante 8)

“Nei moduli italiani... a volte le informazioni che ho nei documenti del mio paese non corrispondono... ci sono differenze nei nomi... nelle date... e allora devo andare a fare traduzioni giurate... che costano tanto... e portano via tempo... e se manca anche solo un dettaglio... devo tornare indietro e rifare tutto...” (Partecipante 10)

Queste difficoltà possono tradursi in interruzioni del lavoro, ritardi nell'esecuzione delle mansioni, perdita di opportunità di crescita o avanzamento professionale, e in una percezione costante di precarietà.

4.4. Esclusione professionale

Questa dimensione comprende due temi principali: (i) relegazione in ruoli non a contatto con il pubblico – spesso giustificata con presunte carenze linguistiche o timori relativi alla relazione con i clienti; (ii) accesso limitato a percorsi di crescita – dovuto al mancato riconoscimento di competenze pregresse, alla precarietà contrattuale e alla mancanza di opportunità formative.

Molti intervistati hanno espresso frustrazione per la sensazione di essere bloccati in ruoli marginali, indipendentemente dalle proprie capacità o esperienze.

“Prima di venire in Italia... lavoravo come responsabile di reparto, avevo persone sotto di me, decidevo io l'organizzazione... qui invece... mi mettono sempre in magazzino... perché dicono che con i clienti è meglio un italiano... come se io non fossi capace... a volte mi sembra che non guardino le mie competenze... ma solo da dove vengo...” (Partecipante 5)

Il tema della mancanza di riconoscimento delle competenze emerge anche in relazione alle opportunità di avanzamento professionale: molti partecipanti segnalano che, pur possedendo esperienze lavorative solide, vengono spesso assegnati agli stessi compiti senza reali prospettive di crescita. Alcuni evidenziano un vero e proprio circolo vizioso che ostacola la mobilità interna: per accedere a ruoli di maggiore responsabilità è necessario un contratto stabile, ma l'assenza di opportunità di crescita rende difficile ottenerlo, accentuando la precarietà e limitando l'evoluzione professionale. Questa esclusione professionale riduce le prospettive di carriera e contribuisce a mantenere una segmentazione interna della forza lavoro.

4.5. Esclusione relazionale

Questa forma di esclusione si articola in: (i) esclusione dai momenti informali di socializzazione – spesso legata a barriere linguistiche e culturali che limitano la partecipazione a pause, conversazioni e iniziative sociali; (ii) esclusione dalle dinamiche di fiducia – derivante dalla percezione di minore affidabilità o dal mancato inserimento in reti di relazione interne.

I partecipanti hanno evidenziato come questa esclusione, seppur sottile, sia costante e influisca negativamente sul loro senso di appartenenza al gruppo di lavoro.

“Quando c’è la pausa caffè... loro parlano tra di loro in modo veloce, usano battute, modi di dire... io provo a seguire, ma non riesco a intervenire... mi sembra sempre di arrivare in ritardo nella conversazione... e allora resto in silenzio... e mi sento un po’ fuori, come se stessi lì presente ma non facessi davvero parte del gruppo...” (Partecipante 9)

“Per certe mansioni serve fiducia... ma quella fiducia la danno solo a chi conoscono bene, a chi magari lavora da anni con loro o è dello stesso giro... e noi invece restiamo sempre un po’ fuori... anche se facciamo il nostro lavoro bene... non ci danno mai quelle responsabilità... sembra che ci voglia molto più tempo per dimostrare che siamo affidabili...” (Partecipante 2)

Questa esclusione limita non solo la dimensione sociale, ma anche l'accesso informale a informazioni e opportunità.

4.6. Esclusione istituzionale

Questa dimensione è composta da due temi principali: (i) condizione di incertezza sul proprio status lavorativo – connessa alla durata limitata dei permessi di soggiorno, alla mancanza di percorsi di carriera definiti e alla precarietà contrattuale; (ii) esclusione dall'accesso pieno a diritti e documenti – dovuta a complessità burocratiche e difficoltà linguistiche nella comprensione della normativa e delle procedure.

Questi fattori alimentano una percezione continua di insicurezza e vulnerabilità.

"Ogni volta che scade il permesso... non so mai se riuscirò a rinnovarlo in tempo... ci sono sempre code, documenti che mancano, appuntamenti che cambiano... e finché non ho il documento in mano... non dormo tranquillo, vivo con questa ansia... come se tutto il resto fosse sospeso..." (Partecipante 6)

Il tema dell'esclusione dai diritti emerge anche nella scarsa accessibilità alle informazioni: molti partecipanti riferiscono di non essere messi nelle condizioni di conoscere pienamente le tutele previste, rischiando così di non richiederle e di perderle. Questo genera una condizione di dipendenza da terzi e di incertezza costante, in cui la mancanza di informazioni chiare alimenta la sensazione di essere esclusi o ingannati da un sistema poco trasparente. L'esclusione istituzionale si configura quindi come una barriera invisibile, che limita l'accesso alle tutele e può compromettere la stabilità occupazionale a lungo termine.

4.7. Sostegno alla crescita professionale

Questa dimensione include due temi principali: (i) formazione linguistica su misura – corsi di lingua personalizzati in base al livello di partenza e alle esigenze comunicative del ruolo; (ii) supporto nella comprensione dei materiali aziendali – traduzione e adattamento di documenti, manuali e procedure operative.

Molti partecipanti hanno evidenziato che un miglioramento delle competenze linguistiche, orientato anche al linguaggio tecnico e settoriale, rappresenterebbe un investimento chiave per ridurre errori, incomprensioni e insicurezze.

"I corsi di italiano che ho fatto... erano molto generici, con frasi comuni, esercizi di grammatica... ma al lavoro servono altre cose... avrei bisogno di imparare le parole e le frasi che uso ogni giorno... con i clienti, con i colleghi, con il capo... perché quando non capisco quei termini... diventa difficile lavorare bene..." (Partecipante 4)

La necessità di un supporto linguistico più concreto emerge anche nella gestione dei materiali aziendali: diversi partecipanti segnalano difficoltà nel comprendere documenti interni caratterizzati da linguaggio tecnico o formulazioni complesse. La mancanza di traduzioni o spiegazioni accessibili può generare incertezza operativa e aumentare il rischio di errori, evidenziando l'importanza di strumenti linguistici che facilitino la piena comprensione delle informazioni necessarie allo svolgimento del lavoro.

4.8. Sostegno sociale

Questa forma di supporto comprende: (i) affiancamento e tutoraggio per chi è nuovo – percorsi di inserimento graduali e strutturati, con il supporto di un collega

esperto nei primi mesi; (ii) educazione continua alle differenze socioculturali – formazione rivolta a tutta la popolazione aziendale per promuovere il rispetto delle diversità e l'incontro interculturale.

I lavoratori hanno sottolineato come l'affiancamento favorisca non solo l'apprendimento pratico, ma anche l'integrazione nelle dinamiche relazionali.

"All'inizio... sarebbe molto utile avere una persona di riferimento... cioè qualcuno che ti spiega come funziona tutto... non solo il lavoro, le mansioni da fare... ma anche, come dire... come muoverti con i colleghi, come comportarti nelle pause... insomma, le cose che non sono scritte da nessuna parte ma che contano tanto...." (Partecipante 1)

L'importanza della formazione interculturale emerge anche nelle considerazioni di diversi partecipanti, che evidenziano come una maggiore sensibilizzazione alle differenze culturali possa ridurre fraintendimenti e migliorare la collaborazione quotidiana. La mancanza di conoscenze condivise sui comportamenti, sulle norme implicite e sulle diverse modalità comunicative può generare tensioni evitabili; un intervento formativo strutturato contribuirebbe quindi a creare un ambiente di lavoro più cooperativo e stabile.

4.9. Sostegno amministrativo

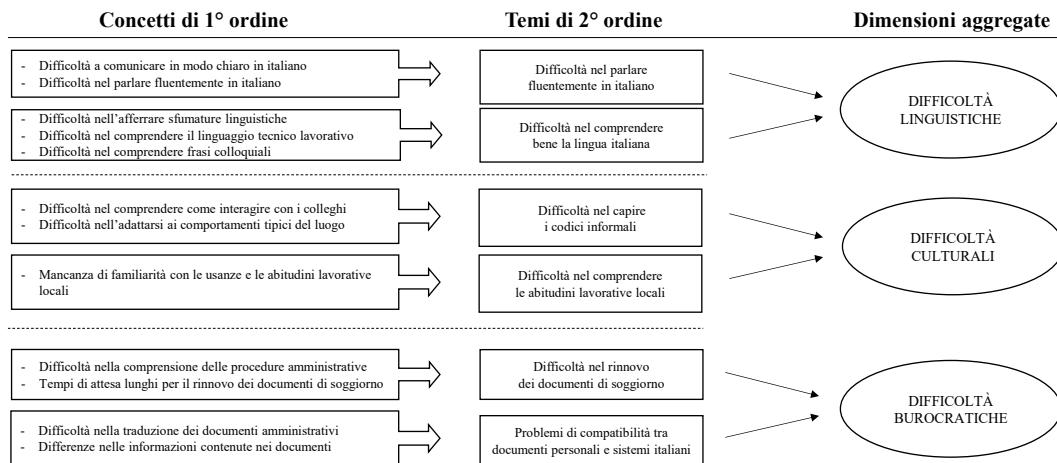
Questa dimensione si articola in due temi: (i) assistenza amministrativa personalizzata – supporto nella compilazione di documenti, nella comprensione dei propri diritti e nella comunicazione con le istituzioni; (ii) piattaforma online di assistenza burocratica – strumenti digitali multilingue per guidare la compilazione di moduli e la gestione di pratiche. Le difficoltà burocratiche, già identificate come una delle principali barriere, potrebbero essere mitigate con servizi di supporto mirati, riducendo il tempo e lo stress dedicati a queste incombenze.

Molti partecipanti hanno espresso il bisogno di un supporto pratico e strutturato nelle procedure amministrative, evidenziando come la frammentazione di passaggi, documenti e appuntamenti generi confusione e perdita di tempo. Avere un supporto chiaro e strutturato – una persona di riferimento o uno strumento che indichi passo per passo le azioni da compiere – sarebbe considerato un aiuto fondamentale, capace di prevenire errori e ridurre in modo significativo lo stress legato alla gestione delle pratiche.

"Se ci fosse una piattaforma chiara... magari in più lingue... potrei fare tante cose da solo, senza dover chiedere sempre a qualcuno... cioè, basterebbe che fosse spiegata bene, passo per passo... insomma, così uno diventa più indipendente... e non si sente sempre in difficoltà o come dire... in debito con i colleghi..." (Partecipante 12).

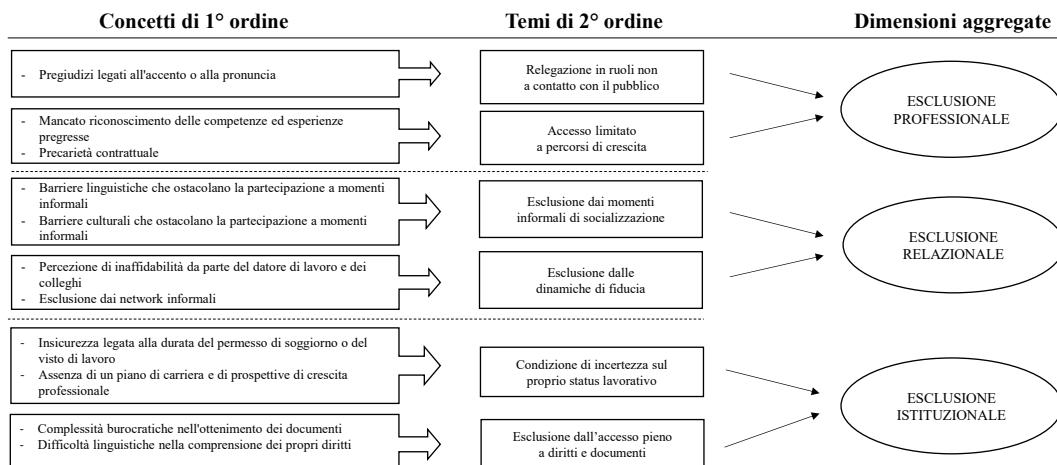
Nelle Figure 1, 2 e 3 è riportata la struttura dati emersa dall'analisi, articolata nei concetti di primo ordine, nei temi di secondo ordine e nelle dimensioni aggregate.

Figura n.1 - Struttura dati - Parte I



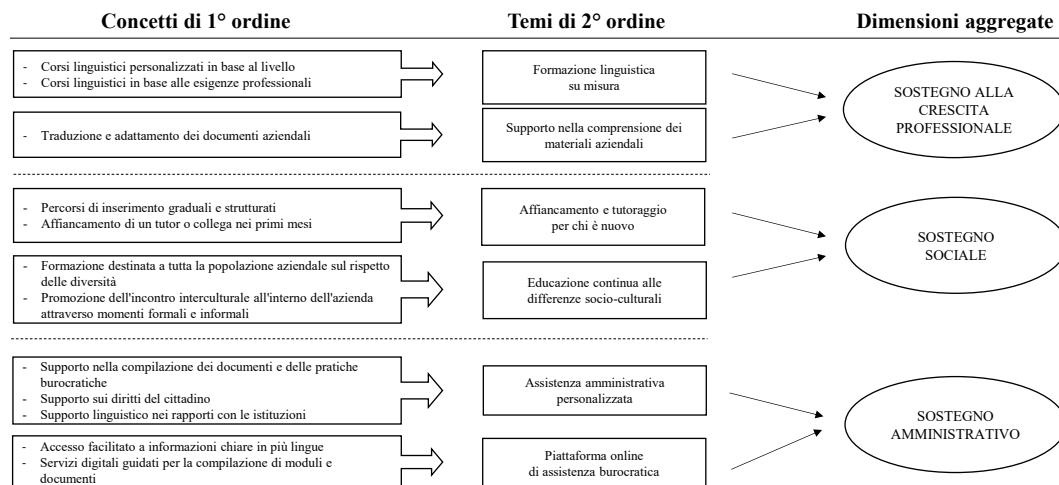
Fonte: Elaborazione degli autori

Figura n.2 - Struttura dati - Parte II



Fonte: Elaborazione degli autori

Figura n.3 - Struttura dati - Parte III



Fonte: Elaborazione degli autori

4.10. Un modello teorico

Il modello teorico, sviluppato a partire dall'analisi dei dati qualitativi, mette in luce un flusso causale chiaro che collega le difficoltà vissute dai lavoratori stranieri nella GDO, le conseguenti forme di esclusione e le tipologie di sostegno necessarie per favorirne l'inclusione. Le frecce presenti nel modello rappresentano relazioni dirette tra questi tre livelli, mostrando come determinate barriere generino specifici esiti e come ciascun esito richieda interventi mirati.

Le difficoltà linguistiche, che comprendono sia la scarsa fluidità nell'espressione orale sia la limitata comprensione della lingua italiana - in particolare nelle sue sfumature tecniche e colloquiali, si configurano come cause primarie di esclusione professionale. Queste barriere comunicative spingono spesso i lavoratori stranieri verso ruoli marginali, lontani dal contatto con il pubblico, e limitano l'accesso a percorsi di crescita professionale. Per rispondere a questa condizione di esclusione, il modello indica la necessità di un sostegno alla crescita professionale, articolato in interventi di formazione linguistica su misura e supporto specifico nella comprensione dei materiali aziendali.

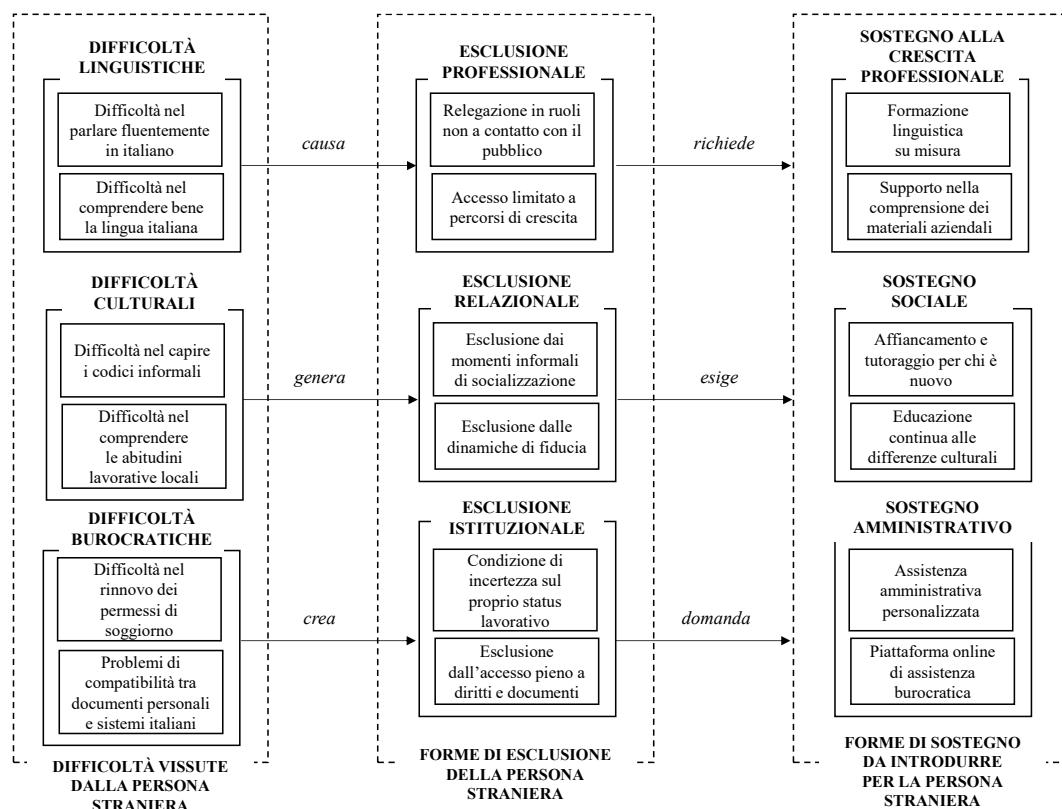
Le difficoltà di natura culturale, legate alla mancata comprensione dei codici informali e delle abitudini lavorative locali, generano invece forme di esclusione relazionale. Questa esclusione si manifesta nell'impossibilità di partecipare pienamente ai momenti informali di socializzazione e nell'esclusione dalle dinamiche di fiducia che regolano le relazioni interpersonali all'interno dell'organizzazione. Per contrastare tale marginalizzazione, il modello evidenzia l'importanza di un sostegno sociale basato sull'affiancamento e il tutoraggio per i nuovi assunti, oltre a programmi di educazione continua alle differenze culturali, volti a promuovere la reciproca comprensione e la coesione del gruppo di lavoro.

Infine, le difficoltà burocratiche, che includono ostacoli legati al rinnovo dei permessi di soggiorno e incompatibilità tra documenti personali e sistemi amministrativi italiani, creano una forma di esclusione di tipo istituzionale. Questa si traduce in una condizione di incertezza rispetto allo status lavorativo e nell'esclusione dall'accesso pieno ai diritti e alla documentazione necessari per operare regolarmente. In questo caso, il modello sottolinea la necessità di un sostegno amministrativo mirato, che possa assumere la forma di assistenza personalizzata nella gestione delle pratiche e di strumenti digitali, come piattaforme online, per agevolare l'interazione con il sistema burocratico.

Nel complesso, le connessioni evidenziate dal modello mostrano che le difficoltà non agiscono in modo isolato, ma si traducono in percorsi specifici di esclusione, ciascuno dei quali richiede risposte dedicate. Questo approccio consente di passare da una visione generica dell'inclusione lavorativa a una comprensione più precisa delle relazioni causali, rendendo possibile la progettazione di politiche e pratiche mirate per il settore della GDO.

La Figura 4 illustra il modello teorico sviluppato a partire da tali risultati.

Figura n.4 - Modello teorico



Fonte: Elaborazione degli autori

5. Discussione

I risultati emersi da questa ricerca offrono un contributo significativo alla comprensione dei processi di inclusione e delle dinamiche di esclusione che interessano i lavoratori stranieri nel settore della GDO in Italia. A partire dall'analisi qualitativa condotta secondo la metodologia di Gioia, il modello sviluppato consente di mettere in relazione le difficoltà vissute, le forme di esclusione conseguenti e le misure di sostegno necessarie (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013).

Un primo aspetto rilevante è che le difficoltà non si distribuiscono in maniera omogenea, ma si articolano in percorsi causali distinti. Le difficoltà linguistiche non sono semplicemente una barriera comunicativa, ma agiscono come un meccanismo strutturale che limita la visibilità e la partecipazione professionale dei lavoratori stranieri, determinando un confinamento in mansioni marginali e a basso contatto con il pubblico (Reyneri & Fullin, 2011).

Le difficoltà culturali, invece, operano prevalentemente sul piano relazionale. La mancata comprensione dei codici informali e delle norme implicite che regolano le interazioni nei luoghi di lavoro produce esclusione dai network sociali interni e riduce le opportunità di entrare in circuiti di fiducia. I risultati confermano quanto già emerso nella letteratura sul diversity management: l'inclusione non può essere garantita esclusivamente attraverso politiche formali, ma richiede una trasformazione profonda della cultura organizzativa e un'attenzione costante alla costruzione di legami informali (Shore et al., 2011; Ferdman, 2014; Mor Barak, 2015). Il nostro contributo sta nell'evidenziare come, nel contesto della GDO, tali dinamiche si concretizzino in pratiche quotidiane di marginalizzazione, spesso invisibili ma altamente impattanti sulla carriera e sul benessere lavorativo (Acker, 2006).

Le difficoltà burocratiche, infine, mostrano un impatto diretto sull'accesso ai diritti e alla stabilità occupazionale, generando una forma di esclusione che abbiamo definito istituzionale. Questa dimensione è meno indagata nella letteratura sul diversity management e più vicina agli studi di sociologia del lavoro e diritto del lavoro, che analizzano il ruolo della normativa e delle procedure amministrative come barriere all'inclusione (Anthias, 2013). Il nostro studio contribuisce a colmare questo vuoto collegando tali barriere a conseguenze concrete nel contesto organizzativo e suggerendo misure di supporto amministrativo mirate, spesso assenti nei programmi aziendali.

Sul piano teorico, il modello proposto amplia la comprensione dell'inclusione lavorativa degli stranieri in due modi principali. Primo, integra prospettive sociologiche e manageriali in un framework che collega le barriere individuali e sistemiche agli esiti organizzativi, offrendo una lettura multilivello (Reyneri & Fullin, 2011; Shore et al., 2011). Secondo, fornisce un'articolazione dettagliata delle connessioni causali tra difficoltà, esclusione e sostegno, superando la tendenza della letteratura a trattare le barriere come elementi isolati e statici.

Il modello teorico sviluppato mostra inoltre un potenziale trasferimento ad altri settori labour-intensive caratterizzati da condizioni operative simili a quelle della GDO. Nella logistica, inclusa la logistica "last-mile", i lavoratori devono affrontare routine intensive, turni distribuiti su ampie aree geografiche, interazioni complesse

con sistemi digitali di tracking e coordinamento, e frequenti contatti con i clienti finali. In tali contesti, difficoltà linguistiche, culturali e burocratiche possono incidere significativamente sulla visibilità professionale, sulla partecipazione ai processi decisionali e sul benessere dei lavoratori, rendendo il modello sviluppato uno strumento utile per guidare interventi mirati di inclusione. Analogamente, nel retail moderno e nella grande distribuzione omnicanale, la crescente digitalizzazione dei processi e l'integrazione tra punti vendita fisici e piattaforme digitali richiedono una combinazione continua di lavoro manuale, gestione di sistemi digitali e coordinamento interpersonale. Tali caratteristiche operative amplificano le barriere linguistiche, culturali e burocratiche simili a quelle osservate nella GDO, evidenziando come il modello possa essere applicato per comprendere le dinamiche di esclusione e progettare interventi efficaci di supporto, sia sul piano organizzativo sia individuale.

In questo senso, il modello non solo fornisce strumenti interpretativi per comprendere le difficoltà dei lavoratori stranieri, ma può anche orientare strategie di HR, progettazione di percorsi di alfabetizzazione digitale, supporto linguistico e culturale, e semplificazione dei processi amministrativi in contesti ad alta intensità di lavoro e forte interazione con sistemi complessi. La generalizzabilità dei risultati suggerisce che le evidenze raccolte nel contesto della GDO possano informare politiche aziendali e pratiche di inclusione in settori diversi, rafforzando la rilevanza del presente studio oltre il contesto specifico analizzato.

6. Implicazioni manageriali

I risultati dello studio offrono indicazioni pratiche per le politiche e le pratiche manageriali nella GDO, suggerendo come le aziende del settore possano promuovere una maggiore inclusione dei lavoratori stranieri. Le implicazioni pratiche emergono a diversi livelli.

Dal punto di vista dei manager, la conoscenza delle difficoltà vissute dai propri dipendenti stranieri e della loro connessione a specifiche forme di esclusione consente la progettazione di interventi mirati e differenziati, evitando approcci standardizzati. I manager possono facilitare l'accesso a percorsi di carriera più qualificati, supervisionare programmi di tutoraggio e mentoring tra lavoratori esperti e neoassunti stranieri, e promuovere la partecipazione attiva a iniziative di educazione interculturale all'interno dei team.

Per le funzioni HR, i risultati dello studio suggeriscono la necessità di tradurre le evidenze raccolte in pratiche organizzative concrete e integrate. Tra queste rientrano programmi di formazione linguistica e professionale personalizzata, finalizzati non solo a migliorare le competenze comunicative dei lavoratori stranieri, ma anche a facilitare l'accesso a ruoli più qualificati e a percorsi di carriera strutturati. Altre iniziative includono percorsi di educazione interculturale rivolti a tutto il personale, volti a sviluppare consapevolezza sui pregiudizi inconsci, sulle differenze culturali e sulle modalità di collaborazione inclusiva, e strumenti di supporto amministrativo, come assistenza nella gestione dei permessi di soggiorno, chiarimenti sul contratto di lavoro o orientamento sulle normative vigenti, che riducono l'incertezza e

favoriscono un maggiore senso di sicurezza. Inoltre, il monitoraggio continuo del clima organizzativo tramite survey periodiche o sistemi di feedback strutturati consente di individuare tempestivamente criticità e aree di miglioramento, permettendo di adattare le strategie HR alle esigenze emergenti e di rafforzare contestualmente il senso di appartenenza, la motivazione e la retention dei lavoratori stranieri, contribuendo così a migliorare le performance complessive dell'organizzazione.

Infine, i lavoratori stranieri possono trarre benefici diretti e tangibili dalle iniziative di inclusione proposte. La partecipazione attiva a programmi di formazione linguistica e professionale, nonché percorsi di tutoraggio e mentoring, favoriscono lo sviluppo di competenze tecniche e comunicative, incrementando la capacità di interagire efficacemente all'interno dell'organizzazione e di inserirsi nelle reti informali di supporto. Queste esperienze facilitano l'accesso a ruoli più qualificati e a percorsi di carriera interni, ampliando le opportunità di crescita professionale. Allo stesso tempo, la chiarezza sulle procedure amministrative, sui diritti contrattuali e sulle normative del lavoro, unita a un ambiente inclusivo e culturalmente sensibile, contribuisce a ridurre l'incertezza, a consolidare il senso di sicurezza e a rafforzare l'appartenenza all'organizzazione, aumentando motivazione, engagement e fiducia reciproca.

7. Limiti dello studio e direzioni di ricerca future

Il presente studio, pur offrendo risultati significativi, non è esente da alcune limitazioni. In primo luogo, l'analisi è circoscritta al contesto italiano e si concentra esclusivamente sul settore della Grande Distribuzione Organizzata. Tale limitazione, pur consentendo un esame approfondito e coerente con gli obiettivi della ricerca, riduce la generalizzabilità dei risultati ad altri Paesi o ad ambiti produttivi caratterizzati da differenti strutture organizzative, normative e composizioni della forza lavoro. Una seconda limitazione riguarda la natura qualitativa e non probabilistica del campione. Sebbene le testimonianze raccolte forniscano un quadro ricco e analitico delle esperienze dei lavoratori stranieri, la trasferibilità del modello teorico proposto è influenzata dalle specificità del contesto socio-organizzativo analizzato. Anche il numero contenuto degli intervistati, seppure giustificato dal raggiungimento della saturazione teorica, rappresenta un vincolo da tenere in considerazione. È possibile infatti che ulteriori interviste, condotte in altri contesti territoriali o con differenti profili occupazionali, possano contribuire a raffinare o ampliare ulteriormente le categorie interpretative individuate.

Alla luce di tali limiti, emergono alcune direzioni per future ricerche. In primo luogo, sarebbe utile estendere l'analisi ad altri settori lavorativi ad alta presenza di personale straniero, così da verificare la robustezza e la trasferibilità del modello teorico proposto. In secondo luogo, studi comparativi tra diversi Paesi potrebbero contribuire a chiarire il ruolo dei contesti istituzionali e delle normative del lavoro nel plasmare le dinamiche di inclusione e le esperienze dei lavoratori migranti. Ulteriori approfondimenti potrebbero inoltre integrare approcci quantitativi, o disegni di

ricerca misti, al fine di verificare empiricamente la robustezza dei risultati emersi, stimare l'entità delle relazioni osservate e ampliare la portata delle conclusioni, garantendo così una maggiore solidità metodologica e trasferibilità dei modelli teorici sviluppati.

Bibliografia

- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Adam, I., Agyeiwaah, E., & Dayour, F. (2023). Migrant worker inclusion and psychological well-being: Insights from the hospitality and tourism workplace. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 55, 448-459. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.05.016>
- Agyeiwaah, E., Dayour, F., & Adam, I. (2025). Workplace inclusion struggles and consequences on migrant workers—a multi-group invariance analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-23. <https://doi.org/10.1080/09669582.2025.2491695>
- Ahmed, S. (2007). 'You end up doing the document rather than doing the doing': Diversity, race equality and the politics of documentation. *Ethnic and Racial Studies*, 30(4), 590-609. <https://doi.org/10.1080/01419870701356015>
- Anthias, F. (2013). Intersectional what? Social divisions, intersectionality and levels of analysis. *Ethnicities*, 13(1), 3-19. <https://doi.org/10.1177/1468796812463547>
- Avola, M., Piccitto, G., & Vegetti, F. (2023). Migrant penalty in the European labor markets: The interplay between individual characteristics and the regional context. *Frontiers in Sociology*, 8, 1270167. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2023.1270167>
- Ayoko, O. B., & Fujimoto, Y. (2023). Diversity, Inclusion, and Human Resource Management: A call for more belongingness and intersectionality research. *Journal of Management & Organization*, 29(6), 983-990. <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.72>
- Ballarino, G., & Panichella, N. (2015). The occupational integration of male migrants in Western European countries: Assimilation or persistent disadvantage? *International Migration*, 53(2), 338-352. <https://doi.org/10.1111/imig.12105>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Crenshaw, K. W. (2013). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. In *The public nature of private violence* (pp. 93-118). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203060902>
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Devitt, C. (2011). Varieties of capitalism, variation in labour immigration. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 37(4), 579–596. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2011.545273>
- Eshete, S. K., & Birbirssa, Z. A. (2024). Strategic human resource management (SHRM) in creating inclusive workplace: Systematic review. *SAGE Open*, 14(4), 21582440241287667. <https://doi.org/10.1177/21582440241287667>
- Ferdman, B. M. (2013). The practice of inclusion in diverse organizations. In *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, 3-54. <https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch1>
- Fullin, G. (2016). Labour market outcomes of immigrants in a South European country: Do race and religion matter? *Work, Employment and Society*, 30(3), 391–409. <https://doi.org/10.1177/0950017015575867>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Guzzi, M., Kahanec, M., & Kureková, L. M. (2021). What explains immigrant-native gaps in European labor markets? *Migration Studies*, 9(4), 1823–1856. <http://doi.org/10.1093/migration/mnab044>
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Monaci, M., & Zanfrini, L. (2025). Diversity, Equity & Inclusion Practices and Immigrant Human Resources in the Italian Workplace: Pursuing Organizational and Societal Value. In *Diversity and Inclusion in Italy: Societal and Organizational Perspectives* (pp. 465-495). Cham: Springer Nature Switzerland. https://dx.doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-031-81938-4_21
- Mor Barak, M. E. (2022). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pedrini, M., & Zaccione, M. C. (2023). Il potere dell'inclusione: una leva strategica per abitare l'impresa. In *Abitare il cambiamento* (pp. 81-84). EGEA.
- Pedrini, M., & Zaccione, M. C. (2023). Inclusione aziendale: approcci, benefici e iniziative. In *DE&I: quali sfide per lo sviluppo sostenibile?* (pp. 12-14). Koinetica srl.
- Reyneri, E. (2004). Education and the occupational pathways of migrants in Italy. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 30(6), 1145–1162. <https://doi.org/10.1080/1369183042000286287>
- Reyneri, E., & Fullin, G. (2011). Labour market penalties of new immigrants in new and old receiving West European countries. *International Migration*, 49(1), 31–57. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2435.2009.00593.x>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

- Zaccone, M. C., & Pedrini, M. (2024). Cultivating inclusive leadership: A catalyst for enhanced organizational citizenship. *Corporate Governance*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2024-0065>
- Zanoni, P., & Janssens, M. (2004). Deconstructing difference: The rhetoric of human resource managers' diversity discourses. *Organization Studies*, 25(1), 55-74. <https://doi.org/10.1177/0170840604038180>
- Zhao, K., Hsieh, W., Faulkner, N., & Smith, L. (2025). A systematic meta-review of organizational diversity and inclusion interventions and their associated outcomes. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 44(9), 53-71. <https://doi.org/10.1108/EDI-02-2024-0085>.

Appendice

Temi indagati	Domande
Profilo personale e background	<ul style="list-style-type: none"> • Può parlarmi brevemente del suo percorso personale e culturale? • Quali elementi del suo background ritiene abbiano influito maggiormente sulle opportunità lavorative che ha avuto? • Si sente supportato nel valorizzare la propria identità culturale e personale sul posto di lavoro?
Percorso professionale	<ul style="list-style-type: none"> • Può descrivere il suo percorso professionale fino ad oggi? • Ha avuto opportunità di crescita e sviluppo professionale coerenti con le sue competenze? • Ha mai percepito differenze di trattamento rispetto a colleghi di origine locale?
Sfide e barriere nel mondo del lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Quali difficoltà ha incontrato nell'inserimento nel contesto lavorativo? • Ci sono state situazioni in cui si è sentito escluso o non considerato? • Quali aspetti del lavoro risultano più difficili da affrontare in quanto persona straniera?
Barriere linguistiche	<ul style="list-style-type: none"> • La lingua ha rappresentato un ostacolo nella comunicazione o nel lavoro quotidiano? • Ha ricevuto supporto linguistico dall'azienda? • Come valuta la comprensione e l'accessibilità delle informazioni interne all'azienda?
Barriere culturali e relazionali	<ul style="list-style-type: none"> • Ha mai percepito difficoltà nel relazionarsi con colleghi a causa di differenze culturali? • Ci sono comportamenti, tradizioni o modalità lavorative locali che ha trovato particolarmente complesse da comprendere o adattarsi? • L'azienda promuove attività per favorire l'inclusione culturale?
Pregiudizi e stereotipi	<ul style="list-style-type: none"> • Ha mai percepito stereotipi legati alla sua origine o cultura sul posto di lavoro? • Come questi stereotipi hanno influito sul suo lavoro o sulle relazioni con i colleghi? • L'azienda interviene attivamente per contrastare pregiudizi o discriminazioni?
Esperienze di discriminazione	<ul style="list-style-type: none"> • Può condividere eventuali esperienze in cui si è sentito discriminato sul lavoro? • Come ha reagito l'azienda o i colleghi in queste situazioni? • Ritiene che ci siano pratiche aziendali efficaci per prevenire la discriminazione?
Impatto delle discriminazioni	<ul style="list-style-type: none"> • In che modo eventuali discriminazioni o esclusioni hanno influenzato la sua motivazione o il suo benessere sul lavoro? • Ha avuto ripercussioni sullo sviluppo della sua carriera? • Quanto queste esperienze hanno inciso sul senso di appartenenza all'azienda?
Misure di supporto necessarie	<ul style="list-style-type: none"> • Quali strumenti o supporti ritiene siano più efficaci per favorire l'inclusione dei lavoratori stranieri? • L'azienda attualmente fornisce tali strumenti? Se sì, come li valuta? • Quali misure aggiuntive suggerirebbe per migliorare il supporto ai lavoratori stranieri?
Proposte di miglioramento	<ul style="list-style-type: none"> • Ha idee o suggerimenti concreti su come l'azienda potrebbe migliorare l'inclusione? • Ci sono pratiche adottate in altre aziende o contesti che ritiene particolarmente efficaci? • Quali cambiamenti concreti contribuirebbero a far sentire più incluso un lavoratore straniero?