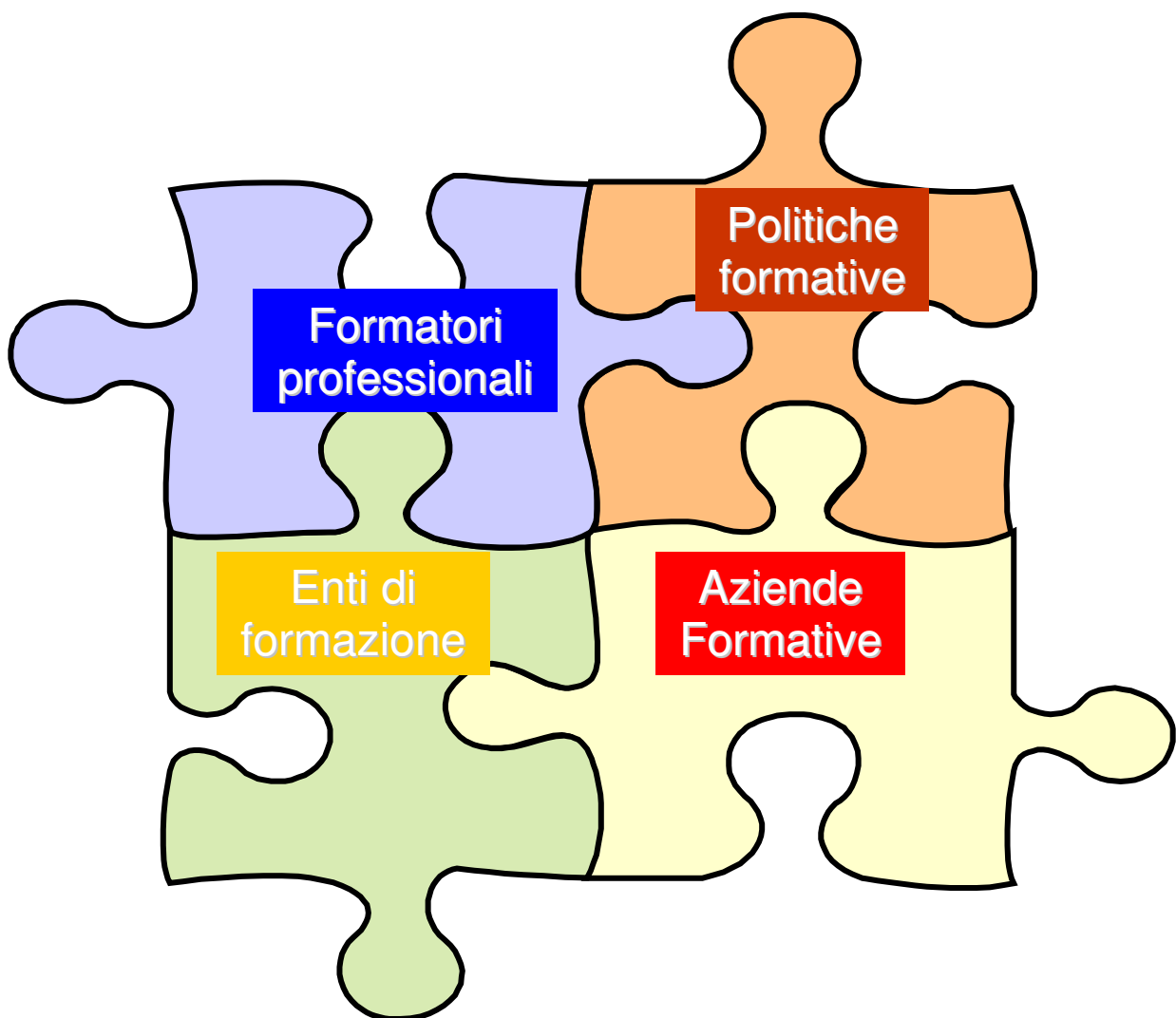


Report di fine attività
INNOVARE LA FORMAZIONE NELLA DIVERSITA'
ESPERIENZA, QUESTIONI E LEZIONI APPRESE DAL PROGETTO



Progetto
Diversity Learning
Codice 2169-001 ob3 mis.C1

Report di fine attività
INNOVARE LA FORMAZIONE NELLA DIVERSITA'
ESPERIENZE QUESTIONI E LEZIONI APPRESE DAL PROGETTO

Hanno collaborato a questa brochure
Rita Bressani, Beniamino Caputo , Rudy Orzes, Alvaro Pra Baldi.

La presente brochure è stato realizzato nell'ambito del progetto Progetto Diversity Learning codice 2169-001 ob3 mis.C1 finanziato dal FSE della Regione Veneto. Il progetto è stato realizzato da un partenariato composto da: Provincia di Belluno, Ulss 1 Belluno, Università degli Studi di Padova Dipartimento di Gestione e Tecnica dei Sistemi Industriali, Metalogos s.c. Consorzio S.A.C.S. s.c.s., Agfol s.c., Cgil, Cisl, Unione Artigiani e Piccola Industria Belluno, Innimpresa.

La distribuzione, in un numero di copie limitate, ha carattere gratuito e ne è vietata la vendita o la riproduzione per usi non autorizzati.

INTRODUZIONE	4
1 Diversità e competenza culturale	7
1.1 Le interazioni interculturali	12
1.2 La competenza culturale.....	13
2 Diversità e Formazione.....	14
2.1 Il diversity management e diversity learning	14
2.2 I corsi sperimentali di formazione realizzati	16
3 Indicazioni del progetto rivolte a Formatori professionali, Politiche formative, Enti di formazione, Aziende formative.....	22
3.1 Diversità e modelli di apprendimento	22
3.2 Metodologia e contenuti dei percorsi di formazione.....	25
3.3 Proposte di sviluppo	27
3.4 I messaggi chiave	29
4 Riferimenti	31

Il tema della diversità sta diventando sempre più un fattore critico di successo.

In un quadro di globalizzazione delle economie e in una società che è sempre più multiculturale, la capacità di gestire relazioni con chi è portatore di diversità, non solo evidentemente culturali, ma anche etniche, religiose, di genere, di razza, di handicap o le tendenze sessuali (art. 13 trattato di Amsterdam) risulta essere di fondamentale importanza per accompagnare persone e organizzazioni nei cambiamenti in atto.

Emerge una domanda significativa da parte delle organizzazioni, sia pubbliche che imprese, per sviluppare competenze in grado di sostenere processi di produzione di beni e servizi che hanno sempre più a che fare con la diversità, ma anche processi in cui la componente "diversa" assume una valenza specifica.

I contatti e le esperienze fin qui realizzate indicano, però, l'esigenza di non generalizzare un approccio alla diversità ma di considerare in questo la specificità delle singole realtà ed esperienze organizzative e delle individualità che la compongono.

La formazione svolge un ruolo fondamentale nel processo di inclusione sociale le cui strategie non potrebbero essere attuate senza il suo supporto necessario alle istituzioni, agli operatori e agli altri target considerati.

Va ricordato inoltre come l'impatto della riforma delle politiche sociali sia stato particolarmente rilevante anche e soprattutto negli attori chiamati a gestire i processi di inclusione, in primis le professioni sociali, oggi al centro di un intenso dibattito che ha posto nuovamente all'attenzione la necessità di approntare quanto prima il riordino complessivo delle figure sociali, con la definizione di profili professionali, competenze e percorsi formativi certi. La questione è estremamente difficile in quanto richiede di affrontare allo stesso tempo nuove complessità e problematiche di più antica data quale la proliferazione di figure sociali, l'equipollenza dei titoli di studio e l'esistenza di una percentuale non trascurabile di operatori "formati sul campo" ma che non sono in possesso di un titolo specifico.

Questo dibattito ha posto all'ordine del giorno anche una riflessione complessiva sulle nuove competenze oggi richieste agli operatori del sociale, e dunque sulla formazione di base e continua degli stessi.

La costruzione di sistemi di welfare locale nei quali le politiche sociali si integrano con le politiche sanitarie, educative e del lavoro, la configurazione dell'intervento sociale come progettazione complessa e unitaria centrata sulla persona, e la pluralità di attori che intervengono in risposta ai bisogni differenziati di ogni individuo, pone infatti la necessità di acquisire nuove capacità gestionali e relazionali, di progettazione e realizzazione di interventi flessibili e integrati con gli altri nodi della rete sociale di riferimento; dall'altra, pone in primo piano la natura interdisciplinare e multidimensionale dell'intervento sociale, e dunque l'interrelazione tra le diverse figure professionali.

La specificità di ruoli, competenze e prestazioni di ogni operatore è infatti chiamata ad integrarsi in un intervento coerente e unitario sull'individuo, in una dimensione di complementarità e condivisione di responsabilità con altri operatori, portatori di diverse identità professionali.

In un'organizzazione complessa, competenze e abilità specialistiche, non possono dunque prescindere da una formazione attenta allo stesso tempo a sviluppare competenze e abilità interprofessionali. Questo, sia in un'ottica di creazione di basi culturali e professionali finalizzate al lavoro sociale – relazioni, linguaggi, strumenti, metodologie ma anche di un comune di sentimento di appartenenza, di valorizzazione delle professionalità, sia in una logica di flessibilità, necessaria a consolidare profili professionali in grado di rispondere a contesti sociali sempre più complessi e in continua trasformazione, che in relazione al contesto in cui gli utenti e i bisogni tendono ad ampliarsi e diversificarsi. Da più parti si riconosce infatti la necessità di «porre freno alla moltiplicazione dei profili, e puntare alla definizione di poche figure ricondotte a qualifiche professionali certe e integrate».

Va sottolineato come nel settore sociale, la frammentazione e discontinuità delle iniziative formative appare a tutt'oggi prevalente. Ciò anche per la presenza di molteplici figure con identità professionale debole, con percorsi formativi non accertati e che non godono di alcun riconoscimento professionale anche solo in relazione al contesto regionale.

In un quadro ancora largamente deregolamentato, le diverse esperienze formative sembrano essersi caratterizzate per lo più per proporre percorsi didattici e attestati non comparabili che rispondono ad una logica contingente (del singolo corso) e di rete settoriale in quanto destinati di volta in volta agli operatori che si occupano a vario titolo delle dipendenze, dell'inserimento lavorativo dei disabili, tossicodipendenti o donne, ai dipendenti del sistema scolastico o del settore pubblico che lavorano con utenza immigrata.

Come abbiamo visto, la creazione di modalità comuni e concordate, lo scambio di esperienze, metodologie, informazioni e in particolar modo la promozione di reti relazionali tra gli operatori sociali, sono solo alcuni degli obiettivi generalmente segnalati in ogni progetto che negli ultimi anni è stato dedicato ai servizi per l'inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati, in questo contesto è utile ricordare che la creazione di una cultura comune tra gli operatori Sert e delle comunità terapeutiche è tra le finalità anche del piano di formazione regionale delle dipendenze, che per altro ha il pregio di rispondere ad una progettazione organica e pianificata su scala regionale.

Non sono state invece individuate nelle diverse regioni italiane azioni formative indirizzate alla globalità degli operatori del sociale con l'obiettivo di approfondire competenze e abilità trasversali e favorire la costruzione di una cultura comune agli gli ambiti e figure professionali del lavoro sociale inteso come un'unica, plurale, comunità di pratica. Come evidenziato dallo studio allegato svolto nel progetto "Diversity Learning": "Teorie emergenti, analisi del territorio e ricognizione sul sistema degli inserimenti dei soggetti svantaggiati nella provincia di Belluno", l'esperienza dei SIL (Servizi di Inserimento Lavorativo) nel Veneto, nati su base spontanea e non legislativa, è quanto di più vicino alla realizzazione di un sistema a rete i cui nodi utilizzano metodologie e strumenti omogenei.

Questa brochure si rivolge a quanti sono interessati alla tematica della formazione e cerca di offrire alcuni spunti di approfondimento e delineare proposte di sviluppo.

Il tema della diversità, all'interno delle organizzazioni e nei rapporti tra queste e altre organizzazioni esterne, poste più o meno in prossimità o molto lontane, sta diventando sempre più un fattore critico di successo.

In un quadro di globalizzazione delle economie e una società che è sempre più multiculturale, la capacità di gestire relazioni con chi è portatore di diversità, non solo evidentemente culturali, ma anche etniche, religiose, di genere, risulta essere di fondamentale importanza per accompagnare persone e organizzazioni nel cambiamento che è in atto con azioni formative progettate secondo logiche interculturali di cui si forniscono alcuni spunti in questo testo.

Ai fini della progettazione dei percorsi formativi si possono rintracciare in letteratura alcuni suggerimenti:

Indicazioni per il sistema

Le aree operative dovrebbero generare un *sapere diffuso* rispetto alle diverse problematiche oltre a *competenze diffuse di territorio* che implicano il coinvolgimento di soggetti che sembrerebbero avere poco a che fare con le "reti di servizio".

Indicazioni per il servizio

Alcune indicazioni richiamano direttamente competenze di servizio che, nell'ottica sopra esposta, diventano competenze di servizi integrati. Non si tratta solo di co-progettazione e co-erogazione fra pubblico e privato ma anche della dimensione di più servizi che interagiscono per finalità ed obiettivi comuni. Potremmo definirle *competenze multiservizio*.

Indicazioni per la formazione dei singoli operatori

In questo caso le indicazioni riguardano le specificità dei singoli operatori. Molti di essi indicano come competenze tecnico-professionali non solo quelle specifiche relative a metodologie, conoscenze e strumenti operativi del singolo profilo professionale ma anche competenze che sono alla base dell'integrazione precedentemente illustrata, sia di sistema che di servizio.

Emerge così una importante considerazione: l'integrazione non è solo da ricercare nelle forme organizzative del sistema ma è resa possibile a partire dalle competenze personali dei singoli operatori.

Un possibile modello organizzativo dei corsi potrebbe partire dalle competenze di base tecnico-professionali e trasversali per strutturare moduli certificabili. Alcuni di questi dovrebbero essere a partecipazione mista di operatori pubblici e privati con differenti ruoli di attività.

Risulta utile effettuare una breve riflessione sul concetto di competenza, dove con questo termine si intende normalmente l'insieme di conoscenze (sapere), capacità (saper fare) e stili relazionali (saper essere) di ogni identità professionale.

Un documento di lavoro elaborato nell'ambito progetto Equal A.R.E.S., tenta di offrire «una riflessione sintetica sugli elementi prospettici di quello che si identifica come "pianeta formazione", rispetto alla

costruzione di profili professionali innovativi nell'ambito delle politiche sociali. In effetti questo tipo di correlazione (formazione/profilo professionali innovativi) pone una serie di interrogativi(...):

- Come si costruisce l'acquisizione dei saperi (capacità e competenze) nella strutturazione di nuovi profili professionali o nuove competenze sociali nell'impatto con *a)* la complessità della fenomenologia sociale; *b)* nella correlazione tra bisogno sociale, domanda ed offerta; *c)* con la gestione del Welfare State; *d)* nella costruzione di nuove pratiche sociali, nuovi servizi, nuove competenze e profili sociali?
- Come superare, attraverso l'impulso formativo, la cristallizzazione e standardizzazione degli attuali profili professionali nell'ambito delle politiche sociali?
- Come colmare la distanza del mondo della formazione (università in primis) nella costruzione dei profili e nel supporto scientifico alla costruzione di politiche di sociale avanzato?

All'interno del documento sopra citato viene quindi affrontata anche la questione delle capacità e competenze necessarie per operare nel campo dei servizi sociali, ne vengono delineate le caratteristiche principali

«Una **conoscenza** sulle seguenti aree tematiche:

- la dimensione strategica in campo preventivo
- l'intervento sulle reti sociali
- costruzione e cambiamento delle rappresentazioni sociali
- teorie delle minoranze attive
- teorie di psicologia di comunità
- teoria della formazione in contesti non strutturati

Un **apprendimento** sulla:

- metodologia della ricerca-intervento
- metodologia del lavoro con i gruppi informali e didattica per gli adulti
- metodologia del lavoro di rete e del lavoro con le minoranze attive
- metodologia della valutazione nelle sue differenti articolazioni
- metodologia del lavoro di équipe

Un **insegnamento** (saper far fare) sulla:

- mediazione e negoziazione
- relazione finalizzata alla perturbazione delle rappresentazioni sociali
- messa in rete tra i cittadini

- progettazione e programmazione di interventi sul tema della prevenzione del disagio e della devianza».

Senza entrare nello specifico delle competenze evidenziate nel documento, l'aspetto di interesse del progetto A.R.E.S. rispetto alla finalità del progetto "Diversity Learning" è quello di porre all'attenzione un modello formativo flessibile e articolato in cui competenze specifiche si integrano con saperi diffusi del lavoro sociale.

Le conoscenze necessarie allo svolgimento di un'attività professionale, tra cui il lavoro sociale, comprendono infatti diversi saperi: specialistici per ciascuna professione ma anche conoscenze (metodologie, tecniche, normative, processuali) proprie dell'ambito professionale in cui si opera. Allo stesso modo anche la capacità (saper fare) si articola in diverse abilità: relazionali, organizzative, comunicative, così come gli stili relazionali che comprendono attitudini personali come il saper ascoltare, valutare, socializzare.

In relazione alle professioni sociali, alcune competenze comuni, così intese, possono essere individuate nella conoscenza dei cosiddetti fattori di contesto quali gli atti normativi di riferimento in materia di servizi socio-sanitari, la conoscenza degli attori sociali che costituiscono la rete territoriale di riferimento; le capacità di ascolto, valutazione e comprensione dei bisogni espressi dall'utente; capacità di relazionarsi positivamente con l'utente e all'interno di un gruppo di lavoro; di progettare e programmare l'intervento sociale inteso come progetto individuale centrato sull'individuo e di inserirsi in un intervento di co-progettazione in equipe; capacità di risposta e di risoluzione dei problemi.

E' evidente che si tratta di alcune delle possibili convergenze che non esauriscono la gamma di competenze proprie dell'identità professionale del lavoro sociale, in quanto molte altre sono le abilità e conoscenze implicate: ad esempio, nella competenza relazionale è indispensabile una conoscenza dei principi che regolano i processi comunicativi, abilità nel cogliere e interpretare i linguaggi verbali e non verbali, capacità cognitive di leggere la situazione, di interpretare le posizioni espresse, di mediazione e ancora abilità di natura emotiva, di gestione dello stress, ecc.

In ogni caso, ogni eventuale proposta progettuale di azione formativa rivolta agli operatori del sociale, pur intesi come un'unica comunità di pratica, non può prescindere da un confronto più attento con i fabbisogni professionali espressi dal territorio e dagli stessi operatori.

A questo proposito va evidenziato come sempre più emerga una domanda significativa da parte delle imprese per sviluppare competenze in grado di sostenere processi di gestione, produzione e di vendita avendo, questi processi, sempre più a che fare con la diversità.

I contatti e le esperienze fin qui realizzate indicano, però, l'esigenza di non generalizzare un approccio alla diversità culturale e alla formazione su questo tema, ma di considerare in questo la specificità delle singole realtà ed esperienze organizzative e delle individualità che la compongono. Questo implica, soprattutto, l'adozione di una opzione metodologica forte che va nella direzione dell'action learning e della clinica sia della formazione, sia come metodologia di lettura della cultura nelle organizzazioni.

In questa logica, il tema del rapporto tra multiculturalità e formazione che è parte del tema più ampio del *Diversity* non riguarda solo il livello dirigenziale, ma tutte le risorse dell'organizzazione considerando l'influenza della diversità sui cambiamenti che si verificano nelle dinamiche inter-personali, nello stabilire obiettivi comuni e nel perseguirli.

Siamo in un ambito sperimentale e del tutto nuovo che pone alcune sfide importanti sul piano dell'innovazione formativa. Di seguito se ne riportano alcune.

La prima sfida è quella della **integrazione formativa**. La formazione interculturale in azienda è uno degli aspetti salienti della cifra della diversità propria delle organizzazioni che hanno al loro interno la presenza di culture, etnie, provenienze differenti. La formazione infatti, non solo nella teoria ma anche nell'esperienza del progetto è uno strumento per la gestione e l'integrazione delle differenze. In questa prospettiva la formazione professionale assume e assolve il compito di andare oltre la logica di segmentazione secondo cui i lavoratori immigrati possono e devono essere inseriti in quelle posizioni del mercato del lavoro di basso profilo, **ma la stessa formazione deve essere espressione significativa di politiche di "empowerment"** del lavoratore straniero. Da questo punto di vista risulta di fondamentale importanza lavorare nella formazione dando valore e riconoscimento alle competenze acquisite dai singoli. L'esperienza ha dimostrato che è altresì importante coniugare obiettivi di formazione professionale in senso stretto, con quelli di una formazione più generale, ad esempio adottando strategie differenziate per colmare lo svantaggio linguistico.

La sfida dell'integrazione formativa si coniuga con quella della **progettazione formativa** poiché abbiamo constatato come i bisogni di accoglienza, alfabetizzazione, orientamento, sostegno e integrazione e di crescita professionale trovano spazio nella formazione;

In prospettiva interculturale, la formazione professionale può essere considerata come qualcosa che va oltre la dimensione lavorativa per soddisfare bisogni di comunicazione e di inserimento sociale più ampi.

Questo implica un maggiore equilibrio nell'analisi dei bisogni, delle condizioni e delle aspettative individuali e aziendali legate alla formazione professionale prevedendo, laddove possibile, una articolazione particolare di percorsi, tempi e linguaggi formativi.

Nella formazione aziendale, sempre più interessata dalle diversità culturali e dalla presenza di personale immigrato, risulta fondamentale **l'adozione di modelli flessibili e innovativi** nelle metodologie e nelle tecniche di insegnamento e apprendimento e della loro valutazione.

Per cogliere queste sfide di innovazione formativa bisogna essere consapevoli che lavorare con le diversità implica una formazione interculturale che richiama, a sua volta, implica **una formazione all'interculturalità dei formatori ma anche dei professionisti** (manager, consulenti, operatori, ...) che sono in contatto con il pubblico immigrato e più ampiamente con coloro i quali sono portatori di componenti legati alla diversità.

Il percorso di conoscenza compiuto in questi ultimi anni se da una parte ha aperto le porte alla ricerca e alla sperimentazione sulle tematiche inerenti la gestione delle diversità nelle organizzazioni (aziende, scuola

formazione, servizi, ...), dall'altra tale percorso si è svolto il più delle volte in modo informale è stato quasi sempre caratterizzato e quindi limitato allo studio delle "culture di origine" degli immigrati.

Diverso è, invece, il percorso di conoscenza compiuto in merito alla disabilità e al rapporto tra questa e inserimento sociale e lavorativo. La sensibilità del legislatore accompagnata e stimolata da quella dei servizi, degli operatori e dell'associazionismo ha permesso di sviluppare infrastrutture normative e servizi atti a garantire la risposta ai bisogni anche attraverso la costruzione di schemi interpretativi che hanno favorito e favoriscono la conoscenza dell'altro, delle sue istanze cultura e delle sue diversità.

D'altra parte, non sembra sufficiente al miglioramento delle relazioni professionali la conoscenza della cultura del lavoratore immigrato, né la conoscenza tout court della persona disabile. Diventa importante sapere quali sono i cambiamenti anche culturali che intervengono nelle persone, come cambia la cultura in relazione alle condizioni (nuove) quale nuovo progetto di vita vanno via via elaborando per riuscire effettivamente a creare le condizioni idonee a fornire risposte adeguate fabbisogni senza correre il rischio di replicare modelli di intervento e approcci presi a prestito da altri casi e obiettivi.

Un tale approccio porta con sé l'inconveniente fondamentale di richiedere il coinvolgimento del professionista impegnato nella relazione con il "diverso". Il più delle volte, infatti, ci si limita ad informarsi sulla cultura altrui e poco o niente ci si interroga sul proprio sistema culturale e sui valori e i riferimenti che ne sono propri per l'immigrato.

Questo porta il più delle volte a caratterizzare la relazione con l'immigrato e con il disabile ponendo la naturale enfasi sul proprio sistema culturale, sui modi e sulle conoscenze che ne sono propri.

La formazione, pertanto, non si può basare solo sui riferimenti culturali, ma soprattutto sulle dinamiche di relazione professionale con questi, a partire dal riconoscimento dei sistemi culturali che entrano in gioco.

La domanda di fondo, allora, che ci siamo posti è la seguente: Può la Diversità essere implementata in assenza della competenza culturale? Naturalmente la risposta è negativa, e nelle pagine seguenti cercheremo di spiegare il perché. Quello che qui preme introdurre è che lo sviluppo delle competenze culturali rappresenta la premessa irrinunciabile a qualsiasi lavoro con le diversità. L'assunzione della competenza culturale è la chiave che aiuta i membri di gruppi diversi a riconoscersi e a sostenere reciprocamente percorsi di valorizzazione sia in ambito lavorativo, che sociale e formativo.

Il progetto Diversity Learning, dentro questa prospettiva, ha permesso di formare alla comprensione delle situazioni interculturali oltre che alla trasmissione di nozioni specialistiche e di metodologie operative.

Ora, se noi intendiamo per situazione la connessione di elementi che configurano una determinata condizione, allora anche il "lavorare con", "vicino a", "essere parte di" (un gruppo di lavoro o in formazione) diventano situazioni interculturali senza la cui consapevolezza e necessaria attenzione formativa anche le conoscenze tecniche rischiano di non sortire l'effetto sperato.

Uno dei principali effetti di questo assunto è, ad esempio, la caratterizzazione flessibile e negoziata della metodologia formativa al fine di non calare-imporre conoscenze e soluzioni ma di mettere le persone nella condizioni di apprendere in modo soddisfacente.

La sfida nella formazione professionale è dunque, quella di passare da un approccio etnocentrico ad uno di interculturalità allargata che si pone come obiettivo da perseguire, non solo come riconoscimento di un dato di fatto (la multiculturalità esistente).

1.1 Le interazioni interculturali

La gestione delle diversità nei nostri territori e nelle nostre organizzazioni comporta la conoscenza dei meccanismi psicologici particolari che si mettono in atto quando persone di culture diverse entrano in contatto; la comprensione di tali meccanismi facilita l'inserimento e la valorizzazione della componente immigrata nell'impresa e consente di ottimizzare i rapporti fra queste due diverse realtà.

Alla base dei fenomeni psicosociologici che si manifestano nel contatto interculturale dell'immigrato col paese ospitante sta la nozione fondamentale di interazione: essa può avvenire in due modi opposti, tramite un'influenza reciproca oppure unilaterale. L'influenza unilaterale, cioè la pressione esercitata da una cultura su di un'altra o su immigrati di cultura diversa, può verificarsi nelle relazioni interpersonali e, più estesamente, tra gruppi od organizzazioni culturali.

Nel caso specifico dell'immigrazione, la società di accoglienza pretende dagli immigrati un adeguamento ai propri standard di vita (modo di nutrirsi, di vestirsi e di lavorare) che comportano anche un diverso atteggiamento etico e morale. L'influenza reciproca, invece, presuppone che l'integrazione avvenga nel rispetto delle peculiarità della cultura dell'immigrato, dando così luogo ad una sorta di relativismo culturale. L'interazione culturale si ottiene quindi attraverso il rispetto per l'originalità e per la singolarità della cultura cui gli immigrati appartengono.

In entrambi i casi, l'interazione dei sistemi di norme e di valori eterogenei avviene a livello individuale o di gruppo secondo un esteso grado di variabilità e dà luogo ad un processo sociale e psicologico dinamico: è fondamentale, perciò, comprendere in che modo si realizzi la costruzione dell'identità dell'immigrato, il quale rielabora il tradizionale senso d'appartenenza per ricomporre una nuova rappresentazione di sé e del proprio gruppo. Esistono tuttavia degli ostacoli ad una corretta interazione culturale tra gli immigrati ed il loro ambiente di accoglienza prima tra tutte il rischio di irrigidimento psicoculturale derivato dalla difficoltà nei rapporti.

E' doveroso sottolineare come in alcune regioni sia stata introdotta una figura volta a favorire l'interazione fra gli immigrati e il sistema lavorativo: il mediatore linguistico culturale.

Nel Piano Triennale per l'immigrazione 2004-2006 la Regione del Veneto ha previsto il riconoscimento di questa professione e la definizione del relativo curriculum formativo attraverso una specifica legge regionale. «E' ormai matura l'esigenza di certificazione della qualifica, della individuazione di uno standard uniforme nei percorsi formativi, del superamento della discontinuità e precarietà del lavoro del mediatore». Come sottolineato nello studio realizzato da Bolisani, Gottardi, Scarso, "Teorie emergenti, analisi del territorio e ricognizione sul sistema degli inserimenti dei soggetti svantaggiati nella provincia di Belluno", il ruolo del mediatore è fondamentale ed il mediatore, per operare al meglio dovrebbe poter lavorare su progetti il cui

obiettivo è l'individuazione del percorso più adatto alla composizione di esigenze diverse (immigrato-scuola, tossicodipendente-azienda, disabile-ente pubblico sono alcune delle potenziali dicotomie da comporre).

In attesa sia approvata la relativa normativa regionale, non esiste ancora un percorso formativo istituzionalizzato per il mediatore culturale. Ciò ha alimentato una frammentazione di iniziative disorganica, realizzate nei più diversi livelli - comuni, province, fondazioni - che propongono percorsi didattici differenziati e di durata variabile. Generalmente, almeno in via preferenziale (con l'eccezione degli studi accademici), si rivolgono a persone che già lavorano a vario titolo nel settore dell'immigrazione o a persone extracomunitarie in possesso di un diploma di scuola superiore e con buona conoscenza dell'italiano e di un'altra lingua straniera.

1.2 La competenza culturale

Molte imprese vedono negli immigrati una mera forza lavoro che spesso comporta complicazioni derivanti dai problemi legislativi, d'integrazione e di differenze culturali; in realtà, l'immigrato costituisce una risorsa a più livelli. Se si considera l'impresa come un sistema non solo produttivo ma anche sociale e culturale, l'immigrato diviene un "valore" da salvaguardare, in quanto vi apporta eterogeneità e ne favorisce lo sviluppo: infatti, i gruppi eterogenei sono più creativi ed elastici di quelli omogenei. L'immigrato, invece, introduce una sorta di relativismo circa le norme di organizzazione del lavoro o della gestione del tempo; inoltre, facilita una presa di coscienza generale circa le difficoltà presenti nell'integrazione fra gruppi di individui, che non avviene mai in modo automatico anche nel caso di persone autoctone: esiste sempre un differenziale culturale ed intellettuale da colmare prima che gli sforzi individuali raggiungano obiettivi comuni. Inoltre è importante sottolineare il fatto che l'immigrato potrebbe rivestire una funzione di vero e proprio "mediatore culturale" sul piano simbolico e concreto rispetto al proprio Paese e gruppo di appartenenza.

Allo stesso modo, però, anche l'impresa può costituire una risorsa per i lavoratori immigrati, che la dovrebbero percepire non soltanto come mezzo di sostentamento materiale ma anche come risorsa umana, ovvero come luogo di apprendimento e di socializzazione. Le situazioni lavorative diventerebbero così delle occasioni di formazione che richiedono scambi e comunicazione con l'ambiente circostante.

La competenza culturale, intesa come capacità e conoscenze richieste al management come al professionista della formazione, all'operatore dei servizi di inserimento lavorativo, come all'insegnante, permette di catalizzare la diversità e di tradurla in progetto e in vantaggio competitivo e/o prestazionale.

2.1 Il diversity management e diversity learning

Gestione della diversità significa capacità di ottimizzare la presenza e il contributo delle persone in un'organizzazione, indipendentemente da chi siano e da come siano.

Per diversità si intende ogni aspetto per cui la persona si distingue, ed è pertanto utile inserire tale approccio in un lavoro legato al tema dell'immigrazione.

Diversità è perciò ogni caratteristica individuale distintiva, sia essa rilevabile su base personale od organizzativa. Le caratteristiche personali possono a loro volta essere primarie, vale a dire immediatamente visibili, (come razza e lingua), oppure secondarie, cioè legate ai valori e alla cultura.

Le principali variabili con cui il Diversity Management (DM) si confronta sono legate, oltre che alla razza e alla cultura, al genere, all'età, alla religione, alle propensioni sessuali, all'aspetto fisico, ad eventuali anomalie o peculiarità fisiche e psichiche.

Si tratta di caratteristiche che possono presentarsi separatamente o anche congiunte, creando doppie o triple cause di discriminazione verso la medesima persona: un immigrato troverà difficoltà a farsi accettare, ma un immigrato cinquantenne ne troverà di più ...

Il DM è, in sintesi, un approccio gestionale evoluto, elaborato per ambienti e contesti complessi, che si applica ottimamente al personale immigrato inserito nelle imprese, ma si estende poi ad una vasta gamma di situazioni, tra le quali la più rilevante dal punto di vista numerico è certamente quella riguardante la presenza femminile nel mondo del lavoro.

Quali sono le condizioni che una politica di DM dovrebbe costruire e garantire nelle organizzazioni?

In sintesi tutto si riconduce allo sviluppo di abilità, di atteggiamenti e di capacità di apprendimento volte al saper riconoscere e massimizzare i benefici delle diversità.

Ciascuna persona dovrebbe poter contare su tre condizioni:

- pari dignità (consideriamo come anche dopo molti anni di lavoro e in presenza di una buona conoscenza della lingua ad un persona di colore sia diffuso dare del tu, rispetto al più rispettoso e abituale lei);
- accettazione e conseguente inclusione, che consente a ciascuna/o di sentirsi un membro apprezzato del gruppo;
- riconoscimento e apprezzamento, senso di sicurezza rispetto al proprio contributo verso gli obiettivi comuni.

Per giungere ad un tale risultato, secondo la letteratura corrente, vanno evidenziate alcune fasi progressive:

- a) Negazione: la diversità è così integrata al panorama che non viene percepita
- b) Ridimensionamento: non viene percepito l'impatto del fenomeno nella propria realtà
- c) Consapevolezza: si percepisce che ci sono diversità e non tutti si trovano nelle condizioni di dare il meglio

- d) Interesse: si coglie il possibile vantaggio di un diverso stile
- e) Approccio strategico: la diversità diventa una filosofia gestionale
- f) Coinvolgimento attivo: la diversità diviene parte integrante della strategia
- g) Integrazione: la diversità diviene parte naturale della cultura organizzativa.

In ciascuna di queste fasi occorre agire a diversi livelli contemporaneamente:

- Consapevolezza delle dinamiche legate alla diversità
- Clima: valori di riferimento e prassi agite
- Comportamento e coinvolgimento nel tema
- Strategie e piani d'azione
- Responsabilità attribuite
- Rilevazione e misura della variabile "diversità".

Dall'incrocio tra fasi e livelli nascono le azioni e gli strumenti più idonei da agire, non standardizzabili ma da calibrare per ciascuna specifica realtà e dimensione.

Tra i punti chiave di una strategia di DM figurano la formazione e la consapevolezza, rispetto al tema della diversità, a partire dal processo educativo e diffusa innanzitutto dai formatori stessi con il loro comportamento.

Come in ogni importante cambiamento, inoltre, è fondamentale il coinvolgimento del vertice e, via via, di dirigenti, quadri e capi, che dovrebbero diffondere questi aspetti ai propri collaboratori, dialogando con loro, in modo che questo aspetto della gestione divenga esplicito e consapevole come la qualità, la sicurezza ...

La formazione stessa dovrebbe arricchirsi del contributo di appartenenti a diverse fasce nell'analisi dei bisogni, nella valutazione, nell'erogazione di corsi

E' importante, infine, che questo aspetto venga periodicamente misurato e confrontato, sia qualitativamente che quantitativamente, in coerenza ai piani di carriera che dovrebbero a loro volta considerare figure di provenienza più diversificate. In questa prospettiva è essenziale che vi sia una ricognizione sistematica delle risorse, a partire dal primo inserimento. Di ciascun collaboratore diventa perciò utile conoscere le caratteristiche personali e professionali, a partire dal curriculum scolastico e lavorativo.

Al momento di intervenire, i fattori che possono contribuire ad un buon risultato della formazione alla diversità sono i seguenti, molti dei quali coincidenti con le classiche regole che promuovono il successo di qualsiasi progetto formativo:

- coinvolgimento del personale interno nella progettazione e supporto di una persona competente in materia
- presenza di una figura interna autorevole e convinta, di traino
- solide informazioni che motivano la scelta di agire: vantaggi e risultati che potranno derivarne e possibili costi/rischi conseguenti al non agire
- si inserisce in una cultura di empowerment, che valuta e ricerca l'apprendimento continuo

- è imperniata sulle competenze, le quali si innestano sulla consapevolezza e si sviluppano attraverso strumenti/metodi operativi
- assicura il trasferimento di tali metodi e strumenti dall'aula al posto di lavoro
- non dipende da un'unica persona, ma da un gruppo che sostiene e sponsorizza le azioni di DM
- si raccorda ad altre azioni, quale il mentoring ad esempio
- è monitorata nei suoi effetti.

2.2 I corsi sperimentali di formazione realizzati

Come previsto dall'impianto progettuale, sono stati realizzati due corsi di formazione per altrettanti target.

La proposizione delle iniziative è stata rivolta primariamente ai soggetti partner del progetto e successivamente anche ad altri.

La scheda sottostante riporta sinteticamente la presentazione dei corsi.

Destinatari	Operatori della formazione professionale, insegnanti, responsabili aziendali di risorse umane e formazione, funzionari della Pubblica Amministrazione, consulenti, operatori del privato sociale che lavorano con la "diversità" (handicap fisico e immigrati)
Requisiti d'accesso	<i>Esperienza professionale almeno biennale (preferenziale) con gli immigrati e/o i portatori di handicap fisico per l'orientamento, la formazione e l'inserimento lavorativo.</i>
Procedura di ammissione	Invio da parte dei partner, valutazione curriculum, analisi delle competenze
Finalità	Il corso mira a sviluppare e/o ad affinare la competenza (interculturale) per la gestione della <i>diversità nelle attività professionali di orientamento, formazione e inserimento lavorativo..</i> Pertanto esso si propone di : <ul style="list-style-type: none"> ■ fornire e/o sviluppare le basi scientifiche e le abilità professionali e personali necessarie nel lavoro con le diversità. ■ rendere i partecipanti più consapevoli delle proprie funzioni (anche potenziali) e della propria identità professionale, in vista di un miglioramento delle prestazioni rese al target di riferimento in una logica di rete
Obiettivi operativi	Al termine del percorso formativo, i partecipanti dovranno essere in grado di : <ol style="list-style-type: none"> 1. raccogliere informazioni adeguate rispetto alle culture e riconoscerle 2. prendere l'iniziativa di esplorare aspetti della propria cultura soggettiva 3. riconoscere la diversità 4. mantenere l'autocontrollo di fronte alla diversità 5. mantenere un atteggiamento di interazione non giudicante 6. conoscere ed attivare reti 7. gestire il ruolo in maniera flessibile 8. impostare e gestire una corretta comunicazione interculturale 9. utilizzare tecniche di ascolto attivo e risoluzione dei conflitti attivare iniziative di gestione della diversità

Monte ore	40
Periodo di realizzazione	Giugno – ottobre 2006
Contenuti e struttura didattica	<ul style="list-style-type: none"> • 8 ore "Comunicazione e diversità culturale". Laboratorio • 16 ore "Relazioni interculturali e pratica professionale" finalizzato a fornire e/o sviluppare conoscenze, metodi e strumenti per lavorare con le diversità. Le ore sono articolate in un seminario residenziale basato su sessioni di gruppo, esercitazioni, simulazioni, animate da professionisti del settore e testimonianze • 8 ore "Diversità e stili di apprendimento". Laboratorio. <p>8 ore "Iniziativa per il Diversity" laboratorio di presentazione dei project work (presentazione delle iniziative intraprese a livello organizzativo/professionale per la valorizzazione della diversità).</p>
Metodologie formative	<ul style="list-style-type: none"> • lezioni • gruppi di lavoro • simulazioni e casi di studio • role play • materiali video • autoformazione
Sistema di valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • prove di accertamento in itinere degli apprendimenti e/o delle abilità acquisite • valutazione del gradimento

I tempi di realizzazione sono stati rispettati e le attività hanno riscosso un buon interesse.

Il profilo dei partecipanti è coerente con quanto previsto dal progetto e presentano le seguenti caratteristiche.

Per il corso dei professional :

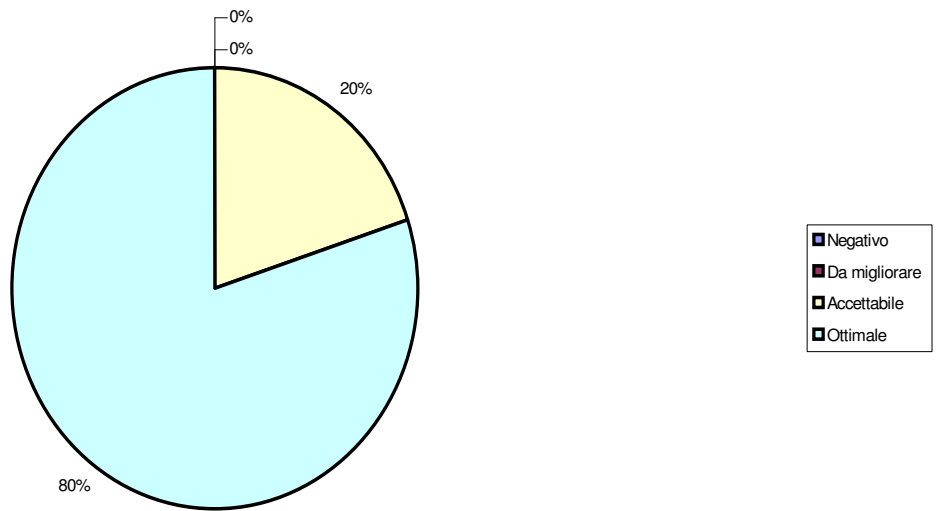
Partecipanti	11
Età media	38
Maschi	2
Femmine	9
Laurea	7
Diploma	4

Per il corso facilitator:

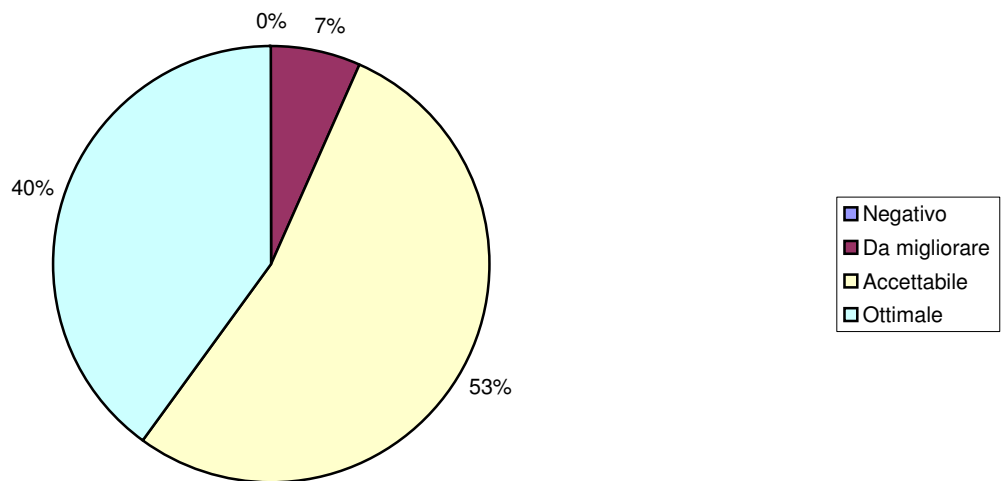
Partecipati	15
Età media	40
Maschi	2
Femmine	13
Laurea	8
Diploma	7

Alla fine del seminario residenziale di Santa Giustina (BL), che ha visto una buona partecipazione, è stato somministrato un questionario di valutazione che ha fornito i seguenti risultati:

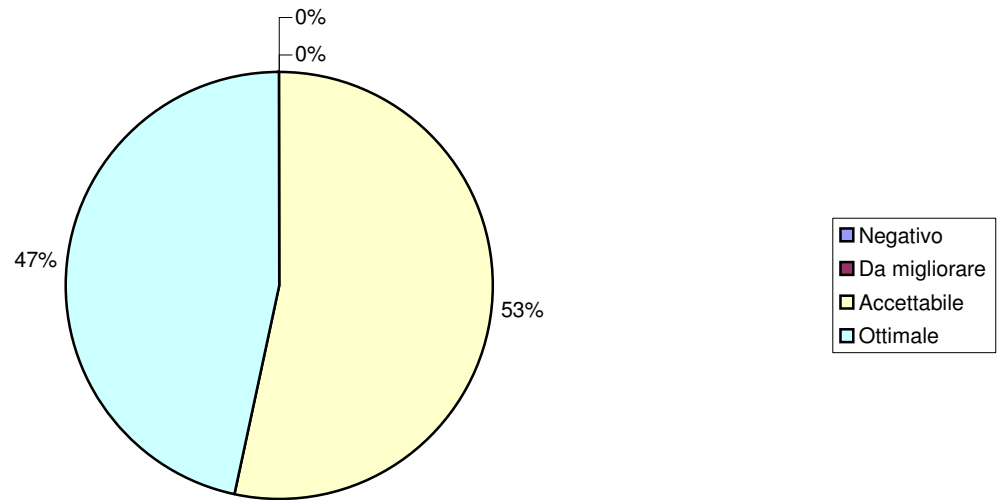
Valutazione complessiva sul corso



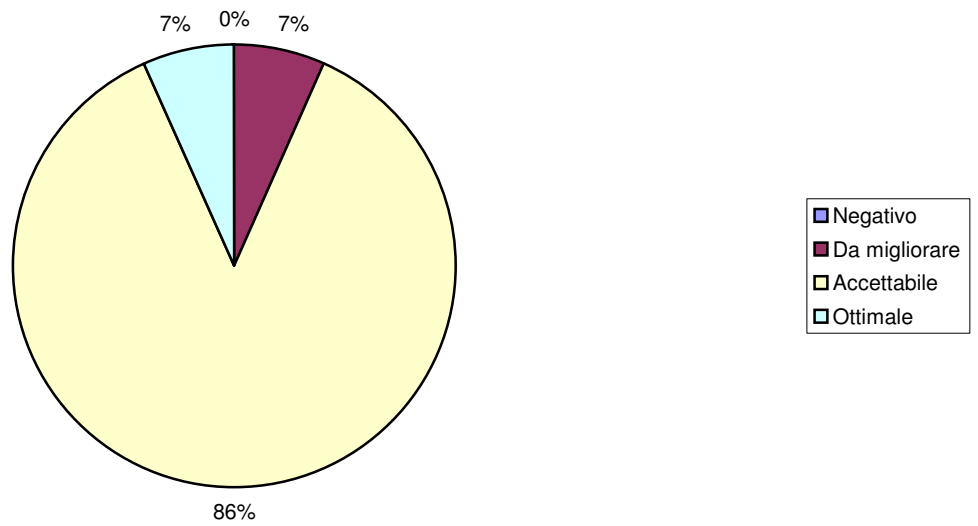
Chiarezza iniziale degli obiettivi



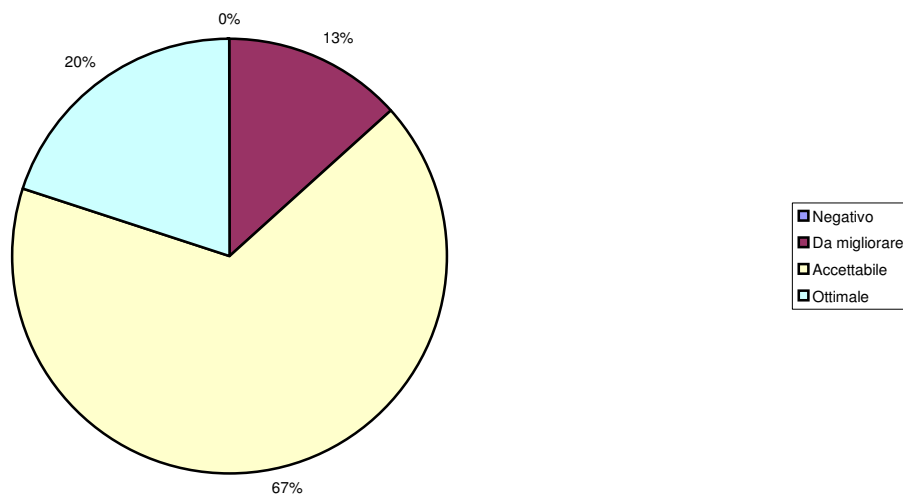
Rispondenza de corso alle aspettative



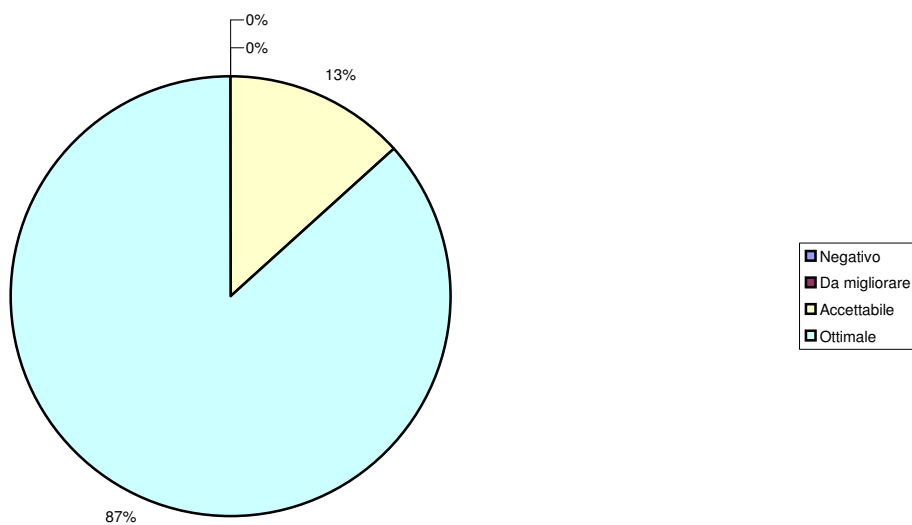
Miglioramento delle proprie conoscenze e competenze



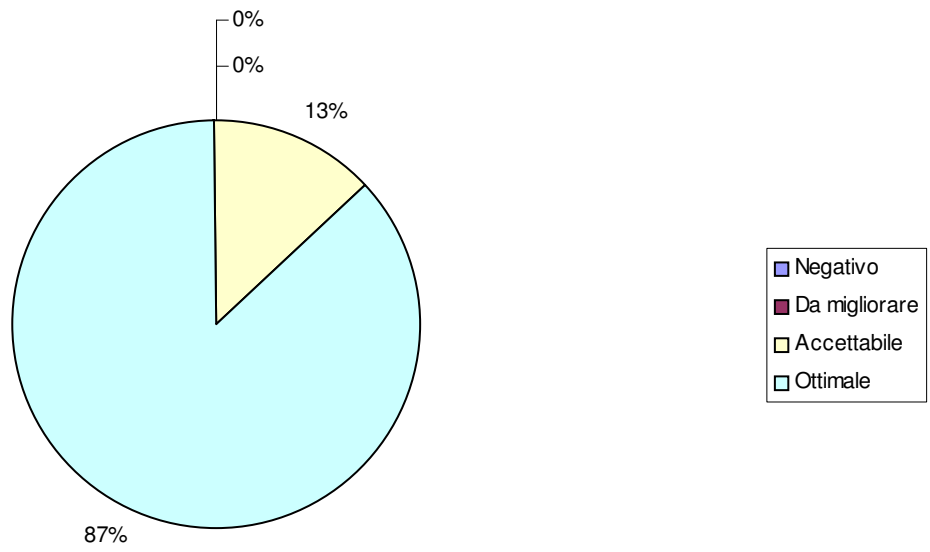
Valutazione dei tempi del Seminario



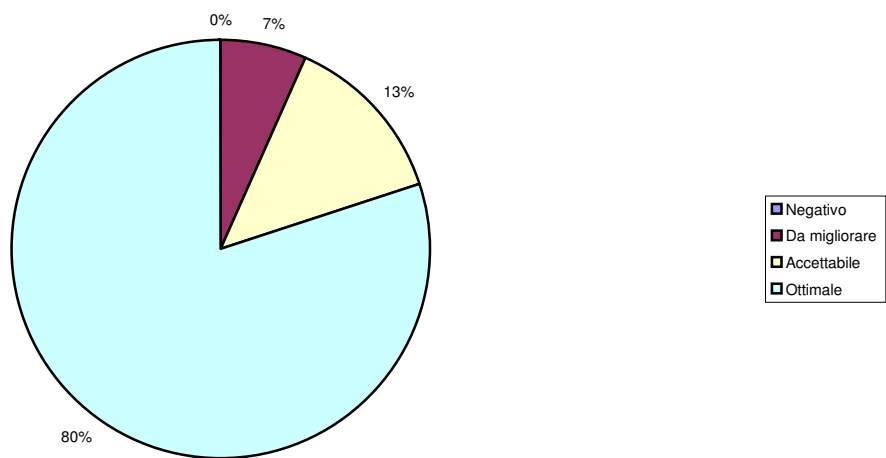
Valutazione circa il modo di trattare gli argomenti



Valutazione circa la metodologia adottata



La qualità del lavoro in piccoli gruppi



Durante lo svolgimento del corso è stata proposta ai partecipanti, divisi in gruppi di lavoro, l'elaborazione di un di un project work, così strutturato:

TITOLO

1. DEFINIZIONE E ANALISI DEL TEMA / PROBLEMA
2. IDENTIFICAZIONE DELLE FINALITA' / STRATEGIA
3. FORMULAZIONE DI OBIETTIVI SPECIFICI
4. MODELLO DI INTERVENTO
5. FEED-BACK E VALUTAZIONE

I project work, esposti al docente in sede di corso, potranno dare luogo ad attività di approfondimento negli enti di appartenenza dei partecipanti.

3 Indicazioni del progetto rivolte a Formatori professionali, Politiche formative, Enti di formazione, Aziende formative

3.1 Diversità e modelli di apprendimento

Conciliare progetto di vita e lavoro - *Il lavoro come una delle componenti di un più vasto progetto di vita singolo, personale e individuale e non il lavoro come riconoscimento sociale. Rendere compatibili le caratteristiche soggettive del diverso con l'oggettività del sistema produttivo e sociale.* (Politiche formative)

Un tema che sta acquistando rilevanza nella letteratura recente è il fatto che nell'esistenza di ciascun individuo (disabile o no) le attività che vengono svolte sono un *mix* di attività "pubbliche" (ad es. il lavoro in un'impresa) e attività "private" (lavoro domestico, cura della persona, cura dei famigliari, ecc.) - cosa del resto ben nota ad un'altra "categoria considerata svantaggiata" con riferimento al lavoro, ossia le donne. In sostanza, sganciare il "riconoscimento sociale" (dunque anche dei disabili) dal "lavoro retribuito" o quantomeno ridurne la centralità potrebbe consentire di ridare *dignità di cittadinanza* ai disabili senza necessariamente costringerli alla frustrazione di un lavoro magari percepito come una mera concessione del sistema. È evidente qui che lo sforzo maggiore, anche con riferimento agli operatori per l'inserimento, consisterebbe nel *dar corpo e dignità a questo tipo di concetto* e quindi, riprendendo un'osservazione di Mayo (1996), di vedere le eventuali esperienze lavorative come *un elemento di una più vasta esperienza personale di crescita del disabile e di riconoscimento della sua esistenza. Quindi, secondo questo modo di vedere le cose elementi come rimettere il disabile al centro delle proprie cure mediche, farlo partecipe delle decisioni sulla propria esistenza, includere le esperienze dei disabili nella vita sociale costituiscono elementi che dovrebbero comunque combinarsi con qualsiasi percorso di inserimento lavorativo, inteso come un'esperienza e non come "l'esperienza" totalizzante.* Modificare quindi l'approccio al lavoro dei disabili spostando il fuoco da "lavoro come riconoscimento sociale" a "lavoro come una delle componenti di un più

vasto progetto di vita singolo, personale e individuale” forse potrebbe facilitare una nuova “etica del lavoro per i disabili” e, su questa base, regolare anche i possibili strumenti di intervento, sia normativi che operativi.....

Riconoscere la diversità come risorsa per l'impresa- *Nella cultura manageriale tradizionale la diversità non è unanimemente riconosciuta come risorsa per l'impresa. (Aziende formative)*

Se c'è un crescente interesse da parte del management (in particolare i dirigenti degli uffici del personale delle maggiori aziende) con riferimento alla varietà culturale come risorsa, vi sono anche limiti precisi legati alla struttura stessa delle aziende europee. In Italia ad esempio un limite evidente è la struttura familiare delle imprese, e più in generale della società (dove la famiglia tende ad essere un legame più forte delle istituzioni pubbliche o delle “regole condivise”), Questo ha come effetto che il reperimento di lavoro sia più spesso il risultato di circuiti di relazione interpersonale o familiare piuttosto che il ricorso a istituzioni neutrali. Le implicazioni per la forza lavoro immigrata sono evidenti.

Inoltre c'è un problema dimensionale: negli stessi USA il Diversity Management (DM) si pratica solo in imprese molto grandi mentre in quelle piccole è praticamente assente, il che evidentemente suggerisce una certa cautela nel valutare la possibilità di trasferire questi approcci all'Italia dove la dimensione media delle aziende è assai più bassa che negli Stati Uniti. Va poi ricordato che negli stessi USA il DM si è diffuso come possibile soluzione per rispettare dettati normativi (ad es. le leggi per le pari opportunità), ossia un possibile modo di trarre vantaggio da un obbligo di legge adottando tecniche appropriate di DM. In molti dei paesi europei (*in primis* l'Italia) le normative sembrano viceversa orientate in altro modo. Va infine ricordato che nella cultura manageriale tradizionale la diversità non è unanimemente riconosciuta come una risorsa.

Adottare la co-progettazione come metodo- *Coinvolgere nella formazione tutto il sistema, non solo gli operatori istituzionali. I problemi da affrontare sono intrinsecamente complessi perché coinvolgono un arco di problemi, e richiedono un range di conoscenze applicative davvero vasto. La co-progettazione come metodo per la progettazione della formazione al diversity learning. Lavorare per progetti. (Formatori professionali, Enti di formazione, Politiche formative, Aziende Formative)*

La relazione chiave del sistema degli inserimenti, che ci sembra possa essere individuata (così come altre ricerche, peraltro) nella divisione del lavoro e contemporaneamente nella collaborazione e nel coordinamento dei ruoli tra direzioni provinciali del lavoro, nuovi servizi per l'impiego promossi dalle ULSS e numerosi altri servizi complementari.

Considerando altre esperienze nelle Province venete, si può affermare in generale che i percorsi più fruttuosi si sono affermati laddove la collaborazione si è sviluppata tendendo soprattutto 1. a una differenziazione dei percorsi di inserimento lavorativo e 2. nel coinvolgimento di una pluralità di soggetti. Le

Direzioni provinciali continuano ad attuare il collocamento degli invalidi con procedure in cui l'obbligatorietà riveste importanza centrale; mentre i SIL attuano l'inserimento dei soggetti dichiarati in stato di handicap e dei soggetti psichiatrici, occupandosi in questo modo dei casi più complessi (per i quali il semplice avviamento mediante prescrizione obbligatoria risulterebbe inefficace), attraverso percorsi sostanzialmente diversi. All'opposto del collocamento obbligatorio, questi ultimi sperimentano la strada del consenso, della ricerca di un 'incontro' tra ambiente e esigenze della produzione da un lato, e tipologie di disabilità dall'altro. In altri termini, la ricerca di soluzioni maggiormente mirate e quando possibile personalizzate.

Il succo di queste esperienze dimostra l'efficacia di un'ampia ed effettiva collaborazione tra soggetti istituzionalmente diversi, e conferma che questa strada può portare notevoli benefici. La ragione di fondo è che, dato che i problemi da affrontare sono intrinsecamente complessi (perché coinvolgono un arco di problemi, e richiedono un range di conoscenze applicative, davvero vasto), il coinvolgimento di più soggetti con culture e competenze differenziate diventa indispensabile. Questioni giuridiche e normative, competenze sociologiche, mediche, psicologiche e psichiatriche, tecnologie per la riabilitazione e l'assistenza, formazione e addestramento professionale, promozione di culture dell'assistenza e della solidarietà, competenze tecnico economiche e cultura aziendale, conoscenza dei processi produttivi e degli ambienti di lavoro: sono alcune delle tematiche coinvolte nei progetti di inserimento.

Il criterio che avevamo ritenuto più adatto per affrontare la complessità derivante dalla varietà culturale e istituzionale dei soggetti nei progetti di inserimento è quello della *co-progettazione*. La parte empirica della ricerca sembra confermare questo assunto; in particolare la sua utilità e praticabilità. Co-progettazione significa coinvolgimento nel progetto di soggetti istituzionalmente diversi, soprattutto due i soggetti in questione. Ci riferiamo alle aziende e ai sindacati dei lavoratori.

La 'diversità' nei tipi di disabilità da un lato, e la varietà delle mansioni, degli ambienti di lavoro e delle condizioni lavorative dall'altro, suggeriscono, come opzione metodologica, la ricerca di *varietà* anche nella progettazione degli interventi di inserimento. La varietà, nel senso di capacità di discriminazione da caso a caso, di riconoscimento delle specificità, di adeguatezza alle situazioni, dovrebbe essere un principio adottato anche negli interventi formativi, e potrebbe essere assunta tra i criteri per la valutazione della loro efficacia.

In linea di principio, realizzare un 'incontro' di questo tipo implica la ricerca e l'approntamento, volta a volta, di soluzioni *originali*. E' la qualità e l'adeguatezza della singola soluzione che consentono al datore di lavoro di avvalersi della collaborazione del disabile in modo proficuo e in condizioni di sicurezza; e al tempo stesso di soddisfare le legittime aspirazioni del disabile a vedere valorizzate le proprie capacità.

Sul piano del metodo, la strada migliore per affrontare problemi di questo tipo è l'approccio *per progetti*. Lavorare per progetti significa produrre volta a volta una soluzione *originale* e *adeguata* alla particolare esigenza. Non si tratta solo di un approccio culturale o qualitativo per la ricerca di soluzioni, ne conseguono implicazioni in senso operativo e tecnico. L'approccio per progetti è una procedura razionale che

implica: 1. la decomposizione del problema, 2. la pianificazione delle attività per fasi, 3. l'adozione di idonee soluzioni organizzative, 4. la razionalizzazione nello scambio dei flussi di informazione.

3.2 Metodologia e contenuti dei percorsi di formazione

Coniugare persone iponormate o diversamente normate con un sistema (produttivo) ipernormato (Aziende Formative, Enti di Formazione)

L'attività lavorativa può quindi essere vista come "compromesso tra esigenze soggettive (del singolo) e richieste di adattamento (da parte dell'organizzazione)". Nel caso del disabile, qui nasce il problema nel senso che il processo di adattamento da parte dell'organizzazione (ossia le "richieste di sacrificio" all'impresa) è difficile, e oltretutto è molto dipendente dal singolo caso. In sostanza, il disabile è visto come *elemento perturbante* nelle organizzazioni e questo *non tanto perché incapace di soddisfare alle richieste produttive quanto perché minaccia all'integrità dei compromessi messi a punto tra l'organizzazione e i propri lavoratori*.

Di qui un primo suggerimento normativo da parte degli autori: diventa essenziale *rendere compatibile le caratteristiche soggettive della disabilità con la "oggettività" del sistema produttivo, ossia con l'insieme di regole, comportamenti, clima, richieste produttive*¹.

Più la diversità viene valorizzata in azienda e nel sistema produttivo meno esternalità negative si generano- *Il costo unitario di un lavoratore marginale è nettamente inferiore, ma il ricorso sempre più diffuso a questo tipo di offerta genera col tempo esternalità negative (ovvero costi sociali) di varia natura. La consapevolezza di questi elementi dovrebbe costituire il background di conoscenze e consapevolezze da cui partire nei progetti di formazione e integrazione di ampio respiro.*(Formatori Professionali, Enti di Formazione, Politiche per la Formazione, Aziende Formative)

Spesso i programmi formativi vengono definiti in una prospettiva disciplinare selezionando all'interno di vaste e generali tematiche, pacchetti di contenuti in qualche modo codificati. Tuttavia questo approccio finisce con l'aver scarso rilievo e trascurabili effetti se non tiene conto dei *fattori di contesto*. I quali sono specifici al tempo e al luogo dell'intervento.

Nel nostro caso fattori di contesto sono sicuramente gli aspetti socio-demografici, il tipo di organizzazione economica del territorio nell'anfiteatro competitivo più generale, le particolari dinamiche del mercato locale del lavoro. In uno scenario di competizione globale *crescente*, il mercato del lavoro e gli spazi di manovra per l'inserimento dei soggetti più deboli tende a modificarsi. Viene richiesta maggiore flessibilità (che spesso si trasforma in instabilità del rapporto), può manifestarsi una contrazione sia nella disponibilità delle imprese a sostenere progetti di formazione e inserimento che nella spesa sociale per l'assistenza. Come è noto, in vari paesi europei vengono oggi messe in discussione, o riviste, le politiche del *welfare*.

¹ In sostanza si dovrebbe parlare non solo di persona *ipodotata* ma anche *iponormata*, che dovrebbe inserirsi in un sistema *ipernormato*.

Per quanto attiene il mercato del lavoro, un effetto ben noto è il formarsi di un doppio mercato: quello destinato ai lavoratori autoctoni o dotati di maggiori capacità di contrattazione, e quello, spesso deregolamentato o sommerso, destinato agli immigrati o ai soggetti marginali. Se da un lato il costo unitario di un lavoratore marginale è nettamente inferiore, dall'altro il ricorso sempre più diffuso a questo tipo di offerta genera col tempo *esternalità negative* (ovvero costi sociali) di varia natura. Tutti questi elementi dovrebbero costituire il background di conoscenze e consapevolezza da cui partire nei progetti di formazione e integrazione di ampio respiro.

3.3 Proposte di sviluppo

- **Far dialogare le esperienze consolidate e innovative sulla diversità-** *In tema di gestione della disabilità fisica e psichica, il livello di elaborazione nell'esperienza italiana sembra essere abbastanza avanzato nel confronto con altri paesi europei. Viceversa, sulla gestione dei flussi di immigrazione l'esperienza italiana è molto minore.* (Formatori Professionali, Enti di Formazione, Politiche per la Formazione, Aziende Formative)

.Le esperienze internazionali, mostrano come i *modelli di integrazione* che si sono determinati nei vari paesi siano molto diversi, in relazione alla storia e alla varietà di situazioni. Tuttavia la conoscenza dei diversi tipi di approcci e di risposte è utile per gli operatori impegnati in progetti di inserimento e formazione dei formatori, non solo perché alcuni problemi sono comuni, ma anche perché, sia che esistano analogie che inconciliabili diversità, queste esperienze forniscono modelli mentali di riferimento. Un progetto formativo di un certo respiro non può prescindere né dai fattori di contesto generale e locale, né dalla conoscenza delle esperienze altrui. È difficile altrimenti sapere come fronteggiare tali conseguenze nel caso specifico.

In tema di gestione della disabilità fisica e psichica, il livello di elaborazione nell'esperienza italiana sembra essere abbastanza avanzato nel confronto con altri paesi europei. Viceversa, sulla gestione dei flussi di immigrazione l'esperienza italiana è molto minore. Al momento il nostro paese sta affrontando i problemi (già evidenti in alcune realtà metropolitane) dell'integrazione semplicemente 'subendo' le contraddizioni che il fenomeno innesca: da un lato la 'necessità', e dall'altro il 'rifiuto' del lavoratore immigrato.

Peraltro, anche i modelli adottati dai paesi che da molto più tempo hanno affrontato il fenomeno (come Francia e Regno Unito) mostrano oggi i loro limiti. La messa in discussione del modello inglese, che aveva dalla sua un lungo periodo di sperimentazione, sembra condurre verso politiche di ordine pubblico restrittive (caldeggiate dal *Labour*). Il modello francese, nonostante fosse basato su una politica precisa portata avanti per anni con determinazione, sembra fallire su molti punti. Ma una semplice spiegazione può valere in entrambi i casi, ed è che l'occupazione e le condizioni economiche restano una variabile chiave per spiegare le tensioni sociali causate dall'immigrazione. Sono soprattutto i figli di immigrati, culturalmente in grado e disponibili ad integrarsi, a vivere assai peggio dei padri la contraddizione quotidiana tra uguaglianza di opportunità astrattamente definita dalle politiche ufficiali, e barriere reali a un'integrazione effettiva. È significativo che nell'Unione europea il tasso di occupazione degli immigrati sia in media *la metà* di quello della popolazione autoctona; mentre negli Stati Uniti, caratterizzati da tempo da una maggiore integrazione multi-etnica e multi-culturale, i due tassi all'incirca si equivalgono (trent'anni fa, quando le disuguaglianze erano assai maggiori, gli USA vivevano ancora i grandi fenomeni della protesta nera).

La situazione italiana è diversa perché il fenomeno dell'immigrazione è recente. Ma in molte aree del paese sta avvenendo caoticamente, alimentato dal richiamo delle opportunità di lavoro e crescendo nel

disordine delle politiche di integrazione e nella passività (in alcuni contesti aggravata da manifestazioni di xenofobia). I nuovi vincoli di legge affrontano il problema, ma accrescono il rischio del rinvio della regolarizzazione, inducendo molti lavoratori immigrati a operare per lunghi periodi in condizioni di sommersione. Ed è la frazione 'invisibile' o irregolare che genera in maggior misura fenomeni criminosi.

- **Definire e inserire la competenza "diversity" nella definizione preventiva dei profili professionali.**- *Nella definizione di progetti formativi manca uno sforzo di definizione preventiva di profili professionali, sia per quanto attiene ai profili degli operatori dell'inserimento che a quelli richiesti dal sistema produttivo.* (Formatori Professionali, Enti di Formazione, Politiche per la Formazione, Aziende Formative)

In tema di formazione dei formatori l'indagine ha, direttamente e indirettamente, individuato alcune aree di *fabbisogni formativi*. ...

L'attività dei *mediatori culturali* sarebbe importante per ridurre la distanza tra la popolazione e gli immigrati, per facilitare la comprensione della cultura e della normativa italiana e agevolare l'accesso ai servizi per l'impiego. Si tratta di un nuovo tipo di operatore sociale, con competenze e attitudini più specifiche, che tuttavia resta ancora sulla carta. In Italia, anche nella Provincia, si stanno diffondendo corsi anche universitari per mediatori culturali a vari livelli. Tuttavia fino ad oggi un'azione effettiva di mediazione culturale è stata svolta sul territorio bellunese sostanzialmente dai Sindaci e da funzionari della Provincia.

- **Promuovere la formazione "blended" degli operatori-** *Le competenze degli operatori dei SIL riguardano essenzialmente la conoscenza della disabilità e in misura assai minore del sistema produttivo. Una progettazione formativa concordata rappresenterebbe un momento importante nel rafforzamento della 'rete'.*(Formatori Professionali, Enti di Formazione, Aziende Formative)

L'impressione è che nella definizione di progetti formativi manchi uno sforzo di definizione preventiva di *profili professionali*. Ci riferiamo sia ai profili degli operatori dell'inserimento che a quelli richiesti dal sistema produttivo. Circa i primi, e in particolare la preparazione degli operatori dei SIL, non esiste oggi un profilo specifico, salvo il possesso di un diploma di educatore professionale o di assistente sociale. Le competenze riguardano essenzialmente la conoscenza della disabilità e (riteniamo in misura assai minore) del sistema produttivo.

Riguardo all'evoluzione dei profili professionali richiesti dal sistema produttivo, la nostra opinione è che sarebbe opportuno investire maggiormente nei rapporti con le aziende, per comprenderne meglio realtà ed esigenze. La difficoltà sempre presente nella progettazione formativa, la costruzione di profili professionali come propedeutica a ogni intervento, potrebbe essere affrontata in una prospettiva di co-progettazione, L'azienda potrebbe infatti dare utili indicazioni sia sui profili che sui percorsi formativi. Tenendo conto tuttavia che l'azienda esprime in genere fabbisogni *contingenti*, mentre la formazione deve procedere con ottica per lo meno di medio termine.

Ma la collaborazione sarebbe utile anche perché una progettazione formativa concordata potrebbe ben costituire un momento importante nel rafforzamento della 'rete' da tutti auspicata, la quale per funzionare richiede, nella diversità dei ruoli, una base cognitiva e un linguaggio comuni. Più in generale, il coinvolgimento dell'azienda sarebbe utile per cercare insieme risposte a domande del tipo: come rendere compatibili le esigenze dell'economia e della produzione e quelle della comunità, che comprende anche la diversità? Come tradurre in pratica l'accettazione di un principio di responsabilità sociale dell'impresa?

3.4 I messaggi chiave

1. Dare cittadinanza alle diversità

Sganciare il riconoscimento sociale dal lavoro retribuito consente di ridare dignità di cittadinanza ai disabili e agli immigrati

2. Conciliare progetto di vita e lavoro

Il lavoro come una delle componenti di un più vasto progetto di vita singolo, personale e individuale e non il lavoro come riconoscimento sociale

Rendere compatibili le caratteristiche soggettive del diverso con l'oggettività del sistema produttivo (e sociale)

3. Riconoscere la diversità come risorsa per l'impresa

Nella cultura manageriale tradizionale la diversità non è unanimemente riconosciuta come risorsa per l'impresa

4. Adottare la co-progettazione come metodo

Coinvolgere nella formazione tutto il sistema, non solo gli operatori istituzionali

La co-progettazione come metodo per la progettazione della formazione al diversity learning

Lavorare per progetti

5. Trovare strategie e soluzioni partecipate e differenziate

Le questioni da affrontare sono intrinsecamente complesse perché coinvolgono un arco di problemi, e richiedono un range di conoscenze applicative davvero vasto e di conseguenza una ampia ed effettiva collaborazione tra soggetti istituzionalmente diversi

6. Coniugare persone iponormate o diversamente normate con un sistema (produttivo) ipernormato

Nel mercato del lavoro esiste un doppio mercato: quello destinato ai lavoratori dotati di maggiori capacità di contrattazione, e quello, spesso deregolamentato o sommerso, destinato agli immigrati o ai soggetti marginali.

7. Più la diversità viene valorizzata in azienda e nel sistema produttivo meno esternalità negative si generano.

Il costo unitario di un lavoratore marginale è nettamente inferiore, ma il ricorso sempre più diffuso a questo tipo di offerta genera col tempo esternalità negative (ovvero costi sociali) di varia natura. La consapevolezza di questi elementi dovrebbero costituire il background di conoscenze e consapevolezza da cui partire nei progetti di formazione e integrazione di ampio respiro.

8. Fare dialogare le esperienze consolidate e innovative sulla diversità

In tema di gestione della disabilità fisica e psichica, il livello di elaborazione nell'esperienza italiana sembra essere abbastanza avanzato nel confronto con altri paesi europei. Viceversa, sulla gestione dei flussi di immigrazione l'esperienza italiana è molto minore.

9. Definire ed inserire la competenza-diversity nella definizione preventiva di profili professionali

Nella definizione di progetti formativi manca uno sforzo di, sia per quanto attiene ai profili degli operatori dell'inserimento che a quelli richiesti dal sistema produttivo

10. Promuovere la formazione "blended" degli operatori

Le competenze degli operatori dei SIL riguardano essenzialmente la conoscenza della disabilità e in misura assai minore del sistema produttivo.

Una progettazione formativa concordata rappresenterebbe un momento importante nel rafforzamento della 'rete'

11. Comprendere la razionalità delle persone (di altra cultura) aiuta a capirle meglio e ad essere meno disturbati dai loro comportamenti.

4 Riferimenti

I documenti sui quali ci si è basati per il presente lavoro possono essere consultati sul sito www.metalogos.it/diversitylearning nella sezione download, gli stessi sono contenuti anche nel CD allegato alla brochure.