

Guida per i formatori

IO2



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



CreativEU



Indice

1. Consigli e suggerimenti educativi per il programma di formazione	4
1.1 Introduzione	4
1.2 Contesto e finalità	4
1.3 Consigli per il formatore	5
1.4 Struttura del programma di formazione	7
1.4.1 Numero di sessioni/incontri	7
1.4.2 Metodi ed esercizi	7
1.4.3 Come funziona la guida per i formatori	7
2. Modulo 1 - Empatia culturale	8
2.1 Introduzione	8
2.2 Finalità	8
2.3 Perché questo modulo è importante	9
2.4 Risultati di apprendimento previsti	9
2.5 Esercizi	9
2.5.1 Primo esercizio	9
2.5.2 Secondo esercizio	10
3. Modulo 2 - Apertura mentale	11
3.1 Introduzione	11
3.2 Finalità	11
3.3 Perché questo modulo è importante	12
3.4 Risultati di apprendimento previsti	13
3.5 Esercizi	13
3.5.1 Primo esercizio	13
3.5.2 Secondo esercizio	14
3.6 Spiegazione degli esercizi	14
3.6.1 Spiegazione del primo esercizio	14
3.6.2 Spiegazione del secondo esercizio	15
4. Modulo 3 - Flessibilità	16
4.1 Introduzione	16
4.2 Finalità	16
4.3 Perché questo modulo è importante	17
4.4 Risultati di apprendimento previsti	17
4.5 Esercizi	18

4.5.1 Primo esercizio	18
4.5.2 Secondo esercizio	19
4.6 Spiegazione degli esercizi	21
4.6.1 Spiegazione del primo esercizio	21
4.6.2 Spiegazione del secondo esercizio	21
5. Modulo 4 - Iniziativa sociale	21
5.1 Introduzione	21
5.2 Finalità	22
5.3 Perché questo modulo è importante	22
5.4 Risultati di apprendimento previsti	23
5.5 Esercizi	23
5.5.1 Primo esercizio	23
5.5.2 Secondo esercizio	24
5.6 Spiegazione degli esercizi	24
5.6.1 Spiegazione del primo esercizio	24
5.6.2 Spiegazione del secondo esercizio	27
6. Modulo 5 - Stabilità emotiva	28
6.1 Introduzione	28
6.2 Finalità	28
6.3 Perché questo modulo è importante	28
6.4 Risultati di apprendimento previsti	29
6.5 Esercizi	29
6.5.1 Primo esercizio	29
6.5.2 Secondo esercizio	30
7. Valutazione	30
8. Conclusione	31

Parte Prima

1. Consigli e suggerimenti educativi per il programma di formazione

1.1 Introduzione

L'Intellectual Output 2 riguarda lo sviluppo e l'implementazione pilota di un programma di formazione trasformativo, basato sullo *storytelling* digitale e indirizzato a imprenditori, proprietari di piccole attività, dirigenti e responsabili delle risorse umane, che gestiscono gruppi di lavoro culturalmente eterogenei all'interno di contesti rurali.

Il programma, il quale si basa sui dati emersi da ricerche e interviste, permetterà a dirigenti e dipendenti di meglio comprendere le differenze culturali presenti nel loro ambiente di lavoro, aiutandoli a gestire la diversità culturale all'interno della propria azienda. Il programma ha lo scopo di migliorare le competenze culturali, sociali e civiche degli imprenditori, affinché possano promuovere la diversità culturale nelle proprie attività.

Verrà data particolare attenzione ai cinque tratti interculturali che dovrebbero contribuire al miglioramento della comunicazione interculturale, vale a dire: empatia culturale, apertura mentale, iniziativa sociale, stabilità emotiva e flessibilità.

Durante il processo di formazione, i partecipanti collaboreranno nella creazione di prodotti di *storytelling* digitale, i quali saranno poi organizzati lungo un percorso di apprendimento (IO4) disponibile online ai colleghi di tutta Europa. Un aspetto innovativo di questa guida è la decisione di formare direttamente datori di lavoro, dirigenti e imprenditori, affinché questi siano in grado, successivamente, di educare i propri dipendenti sulla diversità culturale; in questa seconda fase, gli imprenditori potranno servirsi degli strumenti sviluppati nell'Output 5 per massimizzare l'efficacia della formazione. Il programma verrà realizzato in Inglese e in tutte le lingue dei paesi partner, ma sarà facilmente adattabile ai contesti nazionali di tutti gli altri Stati Membri, in modo da raggiungere il maggior numero possibile di imprenditori e dirigenti.

1.2 Contesto e finalità

Nell'UE, i migranti rappresentano il 14,5% della popolazione urbana, il 10,2% di coloro che vivono in paesi di piccole dimensioni e solo il 5,5% della popolazione rurale. Le analisi condotte sul mercato del lavoro mostrano chiaramente che il tasso di lavoratori migranti risiedenti in zone rurali sta aumentando nel tempo. Tra il 2011 e il 2017, negli Stati Membri con vasta popolazione di migranti si è registrato un aumento dal 4,3% al 6,5% di migranti impiegati nel settore agricolo.

Le dinamiche migratorie all'interno di piccole comunità rurali presentano caratteristiche particolari: ad esempio, tra i migranti che vivono in zone rurali vi è una più alta percentuale di persone con un basso livello di istruzione rispetto agli abitanti autoctoni e ai migranti che vivono in altre zone; in più, nelle campagne si registra un tasso maggiore di migranti a basso reddito e a rischio di povertà. Inoltre, le ricerche condotte mostrano come vi siano atteggiamenti diversi verso il fenomeno dell'immigrazione nelle città, nei paesi e nelle zone rurali.

Sebbene conflitti e ostilità verso i migranti siano frequenti in piccole comunità, è altrettanto vero che, nello stesso contesto, questi conflitti spesso si tramutano in solidarietà. Questa continua transizione dal conflitto all'armonia sociale - e viceversa - sembra essere molto più frequente all'interno di comunità più piccole, dove le dinamiche di integrazione e di separazione mostrano una minor tendenza alla cristallizzazione rispetto agli ambienti urbani, con tutti i rischi e il potenziale che ciò comporta.

Questo progetto intende basarsi sull'idea per cui le piccole comunità siano più a rischio di sviluppare atteggiamenti discriminatori verso i migranti ma, allo stesso tempo, abbiano un più alto potenziale di diventare ambienti più inclusivi, poiché all'interno di gruppi più piccoli è più facile avviare un processo di riconoscimento delle individualità, che è la miglior cura agli stereotipi, ai pregiudizi e alle discriminazioni.

Inoltre, ci baseremo sull'idea per cui l'integrazione sia un processo bidirezionale, il quale, al di là ai desideri degli individui, modifica sia chi si sposta sia la comunità di arrivo. Sebbene l'attenzione sia spesso concentrata sui migranti, è stato fatto poco lavoro con le comunità ospitanti.

Pertanto, il progetto intende promuovere la diversità culturale e l'integrazione all'interno di comunità piccole e rurali in due principali contesti, il posto di lavoro e la comunità, coinvolgendo migranti e autoctoni in ugual misura per sostenere un processo di integrazione positivo e bidirezionale, che interesserà dipendenti, datori di lavoro e normali cittadini. Nello specifico, la proposta d'azione mira a contribuire alla creazione di ambienti di lavoro e di vita inclusivi, per persone con diversi retroterra etnici e culturali, sviluppando e collaudando attività formative trasformative che utilizzano lo storytelling digitale come metodologia chiave. Lo storytelling ha un ruolo fondamentale nel facilitare il raggiungimento di nuove convinzioni, connettendo esperienze di vita disparate con lo scopo di costruire una cultura universale di solidarietà ed empatia, e portare cambiamenti concreti ai sistemi correnti.

1.3 Consigli per il formatore

Qui sotto sono riportati alcuni consigli e linee guida pensate per aiutare il formatore nella gestione del programma di formazione.

- Essere consapevole della diversità culturale dei partecipanti al corso, così come della diversità insita in tutte le culture.
- Tenere presente che ogni partecipante contribuisce alla formazione con una vasta gamma di esperienze, conoscenze, consapevolezza e abilità frutto della loro vita e del lavoro in una società multiculturale.

- Ricordarsi che in ogni interazione interculturale, occorre ricordare che si ha a che fare con individui unici, non "culture".
- Considerare che i partecipanti che potrebbero avere concezioni negative, disinformate o stereotipate di altre culture potrebbero sentirsi ansiosi o minacciati da quanto detto durante il corso, e avranno bisogno di riconoscimento e sostegno.
- Assicurarsi che ogni ricerca e discussione sulla cultura, così come ogni comunicazione transculturale, siano interattive, non giudicanti, colloquiali e aperte.
- Tenere a mente che l'acquisizione di consapevolezza culturale e di abilità transculturali è un processo continuo, che inizia con il comprendere la propria "forma mentis" culturale prima di cercare di capire quella delle persone di altre culture.

Oltre alle caratteristiche solitamente richieste a chi facilita corsi di acquisizione di capacità relazionali, i formatori interculturali affrontano sfide specifiche. Mentre tutti i formatori devono essere sensibili ai bisogni dei partecipanti, i formatori interculturali devono essere in grado di gestire l'intensità delle emozioni che potrebbero scaturire dai partecipanti quando questi si confrontano con le differenze tra culture o con le politiche di integrazione culturale, tra cui frustrazione, atteggiamenti difensivi o anche rabbia.

I partecipanti vengono tipicamente messi a contatto con informazioni e situazioni che potrebbero mettere in discussione il proprio senso di identità culturale e di convinzioni personali. Il compito del formatore è di aiutare i partecipanti a capire e riconoscere altri modi di vedere senza sacrificare la propria integrità, e ad agire in modo efficace in situazioni che richiedono la sistemazione di due o più quadri di riferimento culturali.

Questo processo può mettere alla prova alcuni dei partecipanti. Se dovessero fare commenti negativi o usare termini inappropriati in riferimento a persone di differenti culture, luoghi di nascita, religioni o usanze, la soluzione migliore è adottare un approccio non conflittuale, ma al contempo rispondere ai commenti reiterando i concetti chiave del corso. Ciò potrebbe includere ripetere la distinzione tra generalizzazione e stereotipo, o far notare l'impatto che commenti e parole di questo tipo hanno sugli individui a cui si riferiscono.

Lo scopo del formatore è di migliorare l'autocoscienza culturale dei partecipanti, la loro conoscenza di altre prospettive culturali e le loro abilità comunicative transculturali. Queste qualità e abilità possono essere costruite con efficacia su una base di apertura mentale, flessibilità, tolleranza dell'ambiguità, senso dell'umorismo e capacità di relazionarsi con altre persone.

Essenzialmente, una persona culturalmente competente riconosce l'importanza del riconoscere prima di tutto gli individui in un incontro, prima di applicare qualsiasi conoscenza generalizzata di possibili differenze culturali. Una persona culturalmente competente comprende i valori fondamentali di una data cultura, ma riconosce i limiti della propria conoscenza e competenza.

Il formatore deve rendere ben chiare le ragioni della formazione all'inizio del corso, adattando l'introduzione al contesto organizzativo e al tipo di impresa in cui questo viene svolto. Un'organizzazione culturalmente competente considera la competenza culturale uno dei propri principi operativi, e incoraggia i propri dipendenti a lavorare in modo efficiente con colleghi, clienti e acquirenti culturalmente eterogenei. A questo riguardo, si dovrebbe enfatizzare che la formazione transculturale è un importante fattore nell'acquisizione di competenze culturali, sia a livello individuale che a livello organizzativo.

Facilitare un corso di formazione transculturale che segue l'approccio generale descritto in precedenza è un arduo compito, che richiede numerose abilità e competenze. Se possibile, rivolgiti ad altri formatori con più esperienza nell'ambito del lavoro e della formazione transculturale. Vale inoltre la pena pensare di facilitare il corso con l'aiuto di un collega. Se la formazione dovesse concentrarsi su una specifica comunità, è consigliabile lavorare insieme a un presentatore proveniente da quella comunità, tenendo a mente che potrebbe essere necessario adattare alcuni aspetti del programma per includere esempi specifici dal/dai retroterra culturale/i della comunità.

1.4 Struttura del programma di formazione

1.4.1 Numero di sessioni/incontri

I più efficaci programmi di formazione sulla diversità culturale seguono un approccio ibrido o misto — combinando l'insegnamento tradizionale, svolto in aula, con l'uso delle più moderne tecnologie, tra cui presentazioni erogate tramite seminari online o lo sviluppo di corsi di formazione online, interattivi e autogestiti.

Considerate le circostanze in cui ci siamo trovati negli ultimi mesi, la problematica della struttura del programma di formazione è stata sollevata e affrontata da tutti i partner. In ultima analisi, abbiamo scelto una forma ibrida per la fase pilota del progetto, in cui si alterneranno attività dal vivo e digitali, fornendo ai partner un'immagine di come potrebbe apparire la futura implementazione del corso.

1.4.2 Metodi ed esercizi

L'attenzione del corso si concentrerà sui cinque tratti culturali - empatia culturale, apertura mentale, flessibilità, iniziativa sociale e stabilità emotiva - e sarà pertanto diviso in cinque moduli. Ognuno di questi contiene due esercizi, per cui verranno proposti dieci esercizi durante il programma. I formatori affronteranno i vari moduli, aiutando i partecipanti nella comprensione dei contenuti, nelle loro interazioni e nelle attività di valutazione. Tuttavia, il filo conduttore è sempre l'elemento di *storytelling*, che verrà evidenziato in ogni modulo.

1.4.3 Come funziona la guida per i formatori

Questo programma di formazione fornisce a datori di lavoro e dipendenti una più profonda conoscenza dell'integrazione culturale, insieme a una serie di strumenti e abilità necessarie per promuovere la diversità culturale nel posto di lavoro. Il corso è suddiviso in cinque moduli,

ognuno dei quali si concentrerà su uno dei tratti culturali fondamentali: empatia culturale, apertura mentale, flessibilità, iniziativa sociale e stabilità emotiva.

Verranno acquisite ulteriori nozioni tramite lo storytelling digitale, lo strumento principale di questo corso, anch'esso incentrato sui tratti summenzionati. Lo scopo della formazione è di ridurre la distanza tra gli abitanti nativi e i migranti, e di aumentare l'integrazione tra le due parti.

La fase pilota dell'implementazione è stata pensata come un processo formativo, che consentirà ai partner di perfezionare il programma di formazione in modo più efficiente.

2. Modulo 1 - Empatia culturale

2.1 Introduzione

La cultura è l'insieme di stili di vita e usanze, conoscenze e grado di sviluppo artistico, scientifico e industriale in un dato momento, di un dato gruppo di persone.

L'empatia culturale è l'abilità di mettersi nei panni dei propri dipendenti stranieri per comprendere il loro punto di vista, anche se non si condividono le stesse radici.

L'empatia culturale rende le interazioni e le relazioni sul luogo di lavoro più spontanee ed efficaci.

La nostra società e la maggior parte delle aziende sono caratterizzate dal multiculturalismo: ciò significa che più culture coesistono nello stesso luogo, ma non necessariamente comunicano tra loro. In questo senso, tale coesistenza di culture differenti è spesso causa di conflitto e porta alla preponderanza di una cultura su tutte le altre, che vengono definite minoranze.

L'interculturalità, dall'altro lato, si riferisce alla coesistenza di due o più culture in uno stesso luogo, le quali però comunicano e si influenzano tra loro, migliorandosi a vicenda e vivendo in armonia.

Questa interazione coinvolge un processo di adattamento e scambio culturale, chiamato processo di acculturazione, che Berry (1990, p.460) definisce come «il processo tramite cui le persone cambiano, lasciandosi influenzare dal contatto con un'altra cultura e partecipando ai cambiamenti generali della loro stessa cultura.» (Berry, J. W., 1990. *Psychology of acculturation*, ed. J. J. Berman).

2.2 Finalità

Lo scopo di questo modulo è di favorire il passaggio da una visione multiculturale (coesistenza di culture differenti senza interazione) a una visione interculturale all'interno dell'azienda. Essere interculturali implica non soltanto la coesistenza di più culture, ma anche l'interazione e la comunicazione tra loro, affinché tutti possano arricchirsi vicendevolmente e lavorare per il bene dell'azienda. Con questo modulo vogliamo fornirti gli strumenti per riconoscere la

diversità all'interno della tua azienda in modo rispettoso e privo di pregiudizi, e imparare a trarre il meglio da questa esperienza. Imparerai inoltre a reagire positivamente alle differenze, e a considerarle non come un pericolo, ma come fonte d'interesse. Per lavorare con migranti è necessario conoscerli, rispettarli e accoglierli insieme alla loro diversità, e assicurarsi che il posto di lavoro sia un elemento positivo nel processo di integrazione di migranti e minoranze.

2.3 Perché questo modulo è importante

Promuovere l'empatia culturale nella tua azienda può portare numerosi benefici:

- aumenterà la partecipazione da parte dei dipendenti;
- potrebbe prevenire sbilanciamenti interni: se una cultura è più rappresentata delle altre, allora quel gruppo potrebbe convincersi di essere il più importante, o di costituire la norma;
- eviterà confusione: lavorare con persone da altre culture rompe gli schemi ritenuti generali perché introduce idee, valori, punti di vista e convinzioni che prima non erano presenti;
- stimolerà i dipendenti immigrati a proporre idee e suggerimenti, i quali vengono spesso considerati inutili, assurdi, illogici, ecc.;
- eviterà problemi di comunicazione: più culture sono presenti in un posto di lavoro, più alto sarà il rischio di fraintendimenti e perdite di tempo (e di produttività) per risolvere problemi e risistemare i rapporti tra colleghi;
- eviterà eventuali difficoltà nel comprendere regole, strategie e procedure aziendali, nel prendere accordi e nel compiere decisioni.

2.4 Risultati di apprendimento previsti

Conoscenze

Dimostrare una comprensione a livello culturale delle norme e degli strumenti utili per prevenire distorsioni cognitive, come i pregiudizi.

Competenze e abilità

Saper generare empatia culturale all'interno di organizzazioni su tutti i livelli.

Modalità di apprendimento

Analizzare casi teorici di conflitto interculturale e valutare quali tecniche di integrazione utilizzare sul posto di lavoro.

2.5 Esercizi

2.5.1 Primo esercizio

Il formatore farà ai partecipanti alcune domande relative alla diversità culturale sul posto di lavoro, per valutare il loro grado di empatia e competenza culturale.

Adattamenti: se non ci fossero partecipanti di differenti culture, allora possono immaginare un luogo di lavoro interculturale o pensare ad un'impresa che conoscono che abbia tale caratteristica

Fase 1: Per favore, rispondi alla seguente domanda: sei curioso / attento rispetto alle diverse origini dei tuoi dipendenti? E a quelle di chi ti circonda? Cultura significa "le credenze, i costumi, le arti, ecc. di una particolare società, gruppo" (Merriam-Webster dictionary)

Fase 2: Per favore, elenca tutti le diverse culture di provenienza dei tuoi dipendenti: quanti di loro appartengono alla tua stessa cultura, e quanti hanno origini diverse? Se tutti i dipendenti provengono dallo stesso contesto culturale, potresti parlare di persone che conosci, o provare ad immaginare un posto di lavoro interculturale.

Fase 3: Per ogni impiegato che hai elencato con diversa origine, nomina per favore qualcosa di importante per lui/lei, inerente ai suoi usi e costumi, al suo paese d'origine o di un incontro in cui avete riconosciuto qualcosa di diverso tra le vostre culture.

Fase 4: Pensa ad un'interazione che hai avuto con una persona (che sia un tuo dipendente o no) di diversa origine: scrivi una breve storia su come hai riconosciuto la sua diversità e su come ti sei rapportato con essa.

Essere in grado di elencare i tratti costitutivi delle diverse culture dei tuoi dipendenti è una dimostrazione del tuo interesse verso di loro, e del tuo desiderio di inclusione.

Se hai risposto "sì" alla prima domanda, ma non sei stato in grado di elencare molti tratti distintivi di altre culture presenti nell'azienda, ciò significa che, nonostante la tua volontà di conoscere la diversità, ci sono ancora margini di miglioramento in questo campo.

2.5.2 Secondo esercizio

Prima di iniziare l'esercizio, il formatore spiegherà che lo scopo di questo esercizio è raccontare situazioni reali che descrivano una efficace o inefficace gestione della diversità culturale. I partecipanti dovranno elencare le cause e gli effetti di entrambe, e cercare una soluzione alle situazioni negative. Le vicende usate come esempio possono riguardare la propria azienda o - preferibilmente - altre aziende, dato che i partecipanti potrebbero trovare sgradevole parlare negativamente della propria impresa.

Un esempio potrebbe essere la storia del primo giorno di lavoro di un dipendente straniero, durante il quale i colleghi autoctoni hanno cercato di accoglierlo nel migliore dei modi, ma questo si è allontanato da loro, in quanto mostrare affetto agli sconosciuti è un comportamento percepito negativamente nella sua cultura. Di conseguenza, i colleghi del posto si sono sentiti imbarazzati quanto lui.

Il formatore può spiegare che questa situazione si sarebbe potuta evitare se il responsabile delle Risorse Umane si fosse informato sulle usanze del nuovo dipendente e le avesse spiegate ai colleghi. Resta comunque consigliabile spiegare queste usanze ai colleghi, affinché questa

situazione spiacevole possa diventare un insegnamento per loro, affinché non ripetano lo stesso errore con altri colleghi.

Fase 1: Racconta o immagina un esempio di efficace gestione della diversità nella tua impresa e le condizioni necessarie per questo sviluppo positivo.

Fase 2: Racconta o immagina un esempio di inefficace gestione della diversità, i suoi effetti negativi e come questa si sarebbe potuta evitare.

Fase 3: Rispondi alla seguente domanda: sarebbe stato possibile evitare queste situazioni di inefficace gestione della diversità grazie all'empatia culturale? Esprimi la tua opinione a riguardo!

Il formatore può spiegare ai partecipanti che, siccome l'empatia culturale comporta l'immedesimarsi in chi si ha davanti, comprendere culture diverse permetterà loro di capire le persone di culture differenti, e di essere a loro volta capiti; questa pratica positiva permetterà a entrambe le parti di adattarsi l'una alle caratteristiche dell'altra, migliorando la comunicazione e rendendo più positivo l'ambiente di lavoro.

3. Modulo 2 - Apertura mentale

3.1 Introduzione

L'apertura mentale può essere definita come la volontà di un individuo di spiegarsi apertamente e in modo appropriato, e viceversa accettare le spiegazioni degli altri. Apertura mentale significa volontà di riconoscere, accettare e apprezzare punti di vista e convinzioni diverse dalle proprie. Il concetto di apertura mentale è composto dagli elementi tra loro collegati e agenti in simultanea, di diversità e inclusione (Stuber, M., 2009). Se applicati correttamente, apertura mentale e inclusione possono portare beneficio all'impresa, ad esempio migliorando considerevolmente il lavoro di squadra.

In questo modulo scoprirai l'importanza e i benefici dell'accettare opinioni diverse dalla tua e, più in generale, dell'accogliere la diversità nella tua impresa. Sarai quindi in grado di individuare eventuali barriere relative all'apertura mentale nella tua azienda, e imparerai a usare diverse tecniche per stimolare l'integrazione nel luogo di lavoro.

3.2 Finalità

Le differenze culturali possono rendere più difficile la comunicazione, in particolar modo sul luogo di lavoro, dove un fraintendimento può causare costi (economici e sociali) per l'azienda. Quando persone di culture diverse interagiscono tra loro, possono insorgere diverse sfide, tra cui:

- **Linguaggio** - Non avere padronanza della lingua parlata da tutti gli altri dipendenti può dare luogo a fraintendimenti o equivoci, portando a litigi o conflitti.

- **Stereotipi e pregiudizi** - Gli stereotipi sono immagini o nozioni preconcepite riguardanti una comunità, un gruppo o una cultura specifica. Gli stereotipi possono interessare una gran quantità di ambiti della vita delle persone, nella maggior parte dei casi nazionalità, genere, etnia, religione o età. Quando, però, usiamo queste nozioni per connotare negativamente altre persone, senza conoscerle personalmente, non si parla più di stereotipi ma di pregiudizio. Chi ha pregiudizi verso una certa categoria di individui tenderà a considerare questi ultimi come persone "pigre", "incomprensibili" o "con cui è difficile lavorare", e a trattarli in maniera irrispettosa e sprezzante. In un contesto lavorativo, è estremamente difficile cooperare se i colleghi si disprezzano a vicenda.
- **Atteggiamenti e opinioni** - Il linguaggio del corpo, i movimenti, l'attitudine, il modo di conversare e le norme morali sono tutti esempi di differenze di comportamento e di personalità che possono portare a fraintendimenti. Anche le credenze religiose o spirituali delle persone possono portare a scontri o all'innalzamento di barriere culturali.
- **"Noi" contro "loro" (etnocentrismo)** – Secondo lo stesso meccanismo cognitivo attraverso cui si esprimono giudizi seguendo stereotipi e pregiudizi, è possibile utilizzare le categorie di “noi” e “loro” per semplificare la realtà. Infatti definire un proprio gruppo di appartenenza, il “noi”, permette alle persone di creare parte della propria identità anche in base ad esso. Tuttavia, la nostra identità è fluida e muta, allargandosi e restringendosi in base alle necessità. Capita così che in alcuni contesti la persona possa classificarsi ad esempio come simile ai cittadini “del nord Italia” e diversa da quelli del “sud Italia”, mentre in altri si senta semplicemente “italiana”, perciò simile a tutti gli italiani, ma diversa dagli “stranieri”. Questo tipo di categorizzazione può essere compiuta ad ogni livello: luogo di lavoro, città/regione/paese, etnia, caratteristiche di personalità della persona etc. Ragionare solamente per categorie è limitato e limitante, ci può portare a credere che il “noi” abbia maggiori diritti o ragioni del “loro”, senza comprendere realmente che l'altra persona ha spesso bisogni, speranze e paure simili alle nostre. Perciò è importante andare oltre queste categorizzazioni di superficie con il contatto: più conosciamo una persona più comprendiamo che è diversa nella sua unicità, con caratteristiche peculiari che in alcuni casi possono essere simili a quanto ci aspettassimo, ma non coincidono mai con lo stereotipo.

Per superare queste sfide, è necessario comprendere l'importanza di una mentalità aperta sul posto di lavoro.

3.3 Perché questo modulo è importante

All'interno di gruppi multiculturali, si ritiene che l'apertura mentale migliori la performance lavorativa dei suoi membri in termini di qualità. La qualità è un parametro che riflette la misura in cui una squadra riesce a completare i compiti assegnatili in relazione alle aspettative dell'azienda. L'apertura mentale migliora la qualità del lavoro dei dipendenti, poiché li motiva a condividere le proprie idee e a meglio ricevere le opinioni altrui.

Gli individui più creativi o più aperti mentalmente reagiscono meglio ai cambiamenti interni all'ambiente lavorativo. Riconoscono il potenziale di ogni cambiamento, e sono meglio disposti a provare nuove strategie di lavoro. Gli effetti positivi dell'unione di più culture vanno ben oltre l'aumento della ricettività, poiché può portare anche al miglioramento dei rapporti interni al gruppo (Fu, J. H. Y., Zhang, Z. X., Li, F., & Leung, Y. K., 2016).

Sul posto di lavoro, l'apertura mentale può portare numerosi benefici, i più comuni dei quali sono:

- I membri della squadra saranno più stimolati a trovare nuove soluzioni quando qualcosa non funziona. La volontà di cambiare la propria opinione comporta la ricerca attiva di nuove informazioni e l'apprendimento di nuove tecniche per risolvere i problemi.
- Rende i membri della squadra più adattabili all'ambiente di lavoro.
- Diminuisce la frequenza e l'intensità dei conflitti tra colleghi, facilitando il lavoro di squadra.
- Motiva i membri della squadra a condividere le proprie conoscenze in maniera costruttiva ed efficace.

3.4 Risultati di apprendimento previsti

Conoscenze

Dimostrare una comprensione delle possibilità di riuscita lavorando strategicamente con diversità e integrazione.

Competenze e abilità

Riconoscere eventuali barriere comunicative nella propria azienda, e come fare per abbatterle.

Modalità di apprendimento

Analizzare casi teorici di conflitto interculturale e valutare quali tecniche di integrazione sul posto di lavoro utilizzare.

3.5 Esercizi

3.5.1 Primo esercizio

Scopo dell'esercizio è avere l'occasione di esprimere la propria apertura mentale verso gli altri, e allenarsi ad analizzare casi teorici di conflitto interculturale, valutando quali tecniche di integrazione sul posto di lavoro utilizzare.

- Il formatore divide i partecipanti in coppie.
- Insieme all'altro membro della coppia, scegli una delle situazioni proposte relative alle differenze culturali sul posto di lavoro. In alternativa, puoi anche scegliere un episodio tratto dalla tua esperienza lavorativa (evitando di concentrarti su una persona in particolare).
- Ciascuno rappresenterà una delle due parti coinvolte nello scenario, ideando un dialogo di insoddisfazione dovuto alla situazione descritta.
- Interpreta il ruolo che ti è stato assegnato per 5-7 minuti. Adotta una mentalità aperta per risolvere la discussione.
- Rifletti sull'esercizio. Quali erano le sfide da affrontare? È stato facile trovare una soluzione? Quali tecniche di integrazione sul posto di lavoro useresti per risolvere conflitti di questo tipo?

3.5.2 Secondo esercizio

Scopo dell'esercizio è riconoscere e riflettere sulle barriere comunicative presenti sul posto di lavoro.

- Lavorando in gruppi da 4-5 persone, rifletti sulle seguenti domande:
 1. Che tipo di cultura aziendale è presente sul tuo posto di lavoro?
 2. Quali comportamenti possono causare fraintendimenti in quanto valutati diversamente?
 3. Alcuni dei tuoi pregiudizi sono cambiati dopo aver lavorato con persone di culture diverse? Racconta una storia dalla tua esperienza personale a tale riguardo.
- Riassumi le risposte del tuo gruppo ed esponile agli altri partecipanti.

Su che cosa è importante riflettere? Chiedi ai partecipanti le loro considerazioni dopo ogni esercizio.

3.6 Spiegazione degli esercizi

3.6.1 Spiegazione del primo esercizio

Prima di iniziare l'esercizio, il formatore può presentare le principali strategie di integrazione e rispetto della diversità che si basano sull'apertura mentale.

Ci sono molte strategie per migliorare l'apertura mentale nelle aziende:

Stimolare la diversità di pensiero. Per poter sostenere punti di vista diversi all'interno dell'azienda nel lungo termine, è necessario lavorare sull'inclusività. Questa caratteristica è importante perché persone di retroterra culturali e di generazioni diverse a volte hanno concezioni completamente diverse su qualsiasi argomento, da quello che indossano a lavoro o come scrivono una e-mail, al modo in cui reagiscono alle schede di valutazione o alle idee che propongono durante un incontro. Pertanto, la diversità cognitiva non è soltanto utile ai dipendenti o ai gruppi di lavoro per comprendere modi di pensare differenti, ma è anche fondamentale capire come pensano i propri colleghi.

Organizzare colloqui privati. Uno dei modi migliori per comprendere ciò che sta a cuore ai dipendenti è organizzare incontri personali con il proprio responsabile. Per rendere questi colloqui davvero efficaci, i responsabili devono adottare una politica di *open door*, che incoraggia. I dipendenti devono sentirsi a loro agio quando esprimono la loro opinione su questioni lavorative.

Costruire una cultura basata sull'inclusività. È naturale che le persone si sentano attratte da altri simili a loro. Ciononostante, è necessario che i dipendenti interagiscano con persone distanti dalla loro zona di comfort se si vuole stabilire una cultura basata sull'inclusività. Fare ciò renderà la tua azienda un posto in cui viene dato valore a qualità come apertura mentale e diversità di pensiero.

Concentrarsi sull'intervento, non solo sulla riduzione dei pregiudizi. Ci sono sempre dei dipendenti dalla mentalità aperta, che comprendono la necessità di rispettare la diversità. Forma questi dipendenti affinché possano intervenire quando assistono a situazioni conflittuali. Così facendo, coinvolgerai l'intero gruppo di lavoro in questo processo di cambiamento positivo, ed eviterai di far sembrare l'iniziativa eccessiva o sbilanciata.

Tempo di preparazione: 10 min.

Durata: 50 min.

Materiali: Dispense contenenti le situazioni, penne e fogli di carta.

Numero di partecipanti: Non più di 20.

Versione online: Questo esercizio può essere svolto anche su Zoom, dividendo i partecipanti in varie 'breakout rooms'.

Scopo dell'esercizio: Incoraggiare i partecipanti ad adottare una mentalità aperta verso gli altri e allenarli ad analizzare casi teorici di conflitti interculturali e valutare quali tecniche di integrazione sul posto di lavoro utilizzare.

Fasi dell'esercizio:

1. Forma delle coppie con i partecipanti.
2. Chiedi ai partecipanti di scegliere una delle situazioni riguardanti le differenze culturali sul posto di lavoro. In alternativa, i partecipanti possono scegliere episodi tratti dalla propria esperienza (evitando di concentrarsi su una persona in particolare) e scriverli su un foglio di carta.
3. Ciascuno rappresenterà una delle due parti coinvolte nello scenario, ideando un dialogo di insoddisfazione dovuto alla situazione descritta.
4. Concedi ai partecipanti qualche minuto per discutere, ricordando loro di adottare una mentalità aperta per risolvere la discussione.
5. Chiedi ai partecipanti di riflettere sul lavoro svolto. Quali sono state le sfide affrontate? È stato facile arrivare a una soluzione? Quali tecniche di inclusione sul posto di lavoro applicheresti per risolvere conflitti di questo tipo?

Situazioni:

1. Il tuo datore di lavoro ha organizzato una cena aziendale per salutare i dipendenti prima delle ferie natalizie. Uno dei dipendenti è una giovane donna che aderisce a un'altra religione. Dice che non potrà partecipare alla cena per via della festività. Cosa pensi si possa fare?
2. Nell'impresa in cui lavori c'è una sala mensa aziendale in cui i dipendenti vanno per pranzare insieme. Poiché il pranzo viene tradizionalmente offerto, alcuni dipendenti si lamentano perché il menu non tiene conto dei cibi a loro proibiti (per motivi religiosi o ideologici). Cosa può fare la direzione?
3. Un tuo collega è spesso assente per motivi di salute, ma non avvisa gli altri dipendenti perché non è abituato per ragioni culturali. Come risolveresti questa situazione?

3.6.2 Spiegazione del secondo esercizio

Tempo di preparazione: 20 min.

Durata: 40 min.

Materiali: dispense contenenti le domande, penne e fogli di carta.

Setting: Sedie disposte a cerchio nella stanza.

Numero di partecipanti: Non più di 20.

Versione online: Questo esercizio può essere svolto anche su Zoom, dividendo i partecipanti in varie 'breakout rooms'.

Scopo dell'esercizio: riconoscere e riflettere sulle barriere comunicative presenti sul posto di lavoro [in relazione all'apertura mentale].

Fasi dell'esercizio:

1. Spiega ai partecipanti che la competenza transculturale inizia, prima di tutto, da un atteggiamento aperto e privo di pregiudizi verso le altre culture. È fondamentale ricordare che ogni persona pensa, sente, agisce, percepisce e interpreta la realtà in modi diversi dal proprio.
Dividi i partecipanti in gruppi da 4-5 persone.
2. Chiedi ai vari gruppi di riflettere sulle seguenti domande:
 - 3.1 Che tipo di cultura aziendale è presente sul tuo posto di lavoro?
 - 3.2 Quali comportamenti possono portare a fraintendimenti perché valutati diversamente?
 - 3.3 Alcuni dei tuoi pregiudizi sono cambiati dopo aver lavorato con persone di culture differenti? Racconta una storia tratta dalla tua esperienza a tal riguardo.
4. Chiedi ai vari gruppi di riassumere le loro risposte e di esporle agli altri partecipanti.

4. Modulo 3 - Flessibilità

4.1 Introduzione

La flessibilità è una caratteristica che permette di essere versatili, vale a dire capaci di adattarsi ai cambiamenti, nella vita quotidiana come in una trattativa o nel rapporto che si ha con i propri dipendenti. In questo modulo ti forniremo gli strumenti necessari per capire cosa significhi essere flessibili, come sia il tuo comportamento abituale, e come un atteggiamento flessibile può aiutarti a gestire un gruppo di dipendenti sul posto di lavoro.

La flessibilità è una caratteristica molto vantaggiosa per un datore di lavoro, poiché fa sì che i dipendenti si sentano ascoltati e capiti. Ciò può a sua volta portare a un aumento di produttività, partecipazione, innovazione e a molti altri effetti positivi. Per essere flessibile, l'individuo deve prima capire quali sono le sue percezioni preesistenti, e poi impegnarsi per rendere più flessibile il proprio atteggiamento. In questo modulo analizzerai te stesso, per capire come gli altri interpretano il tuo comportamento e come i tuoi pregi, se portati al loro estremo, possono rappresentare un limite. Sarai poi in grado di creare storie insieme ad altre persone nella tua stessa posizione, migliorare la tua flessibilità e scoprire altri punti di vista, in quanto crediamo che la comprensione sia il primo passo per sviluppare un atteggiamento più flessibile.

4.2 Finalità

Tecnicamente, il termine "flessibilità" indica la capacità di flettersi senza rompersi. Tuttavia, viene anche usato per designare l'abilità di adattarsi ai cambiamenti nella propria vita, mutando i propri piani in base alla situazione in cui ci si trova. La flessibilità è una caratteristica

fondamentale per chi ha una carriera dagli sviluppi imprevedibili: una persona flessibile sarà infatti più incline ad acquisire nuove competenze, e ad assumersi responsabilità che superano la sua posizione di partenza.

Lo scopo della flessibilità sul posto di lavoro è di fungere da strategia in risposta a cambiamenti di circostanze o di aspettative. I dipendenti che si avvicinano alla propria occupazione con una mentalità flessibile sono tipicamente più stimati dai datori di lavoro. Similmente, i datori di lavoro che mantengono un ambiente lavorativo flessibile tendono ad attrarre un maggior numero di dipendenti. La flessibilità sul posto di lavoro enfatizza la volontà e la capacità di adattarsi al cambiamento, in particolare per quanto riguarda come e quando viene svolto il lavoro. In un ambiente lavorativo flessibile i bisogni del datore di lavoro e dei suoi dipendenti vengono rispettati. La flessibilità sul posto di lavoro funge spesso da strumento per fidelizzare e coinvolgere i dipendenti, ma può anche aiutare l'impresa a raggiungere i propri obiettivi grazie all'aumento della produttività.

La flessibilità è una qualità importante anche quando si incontrano persone o culture nuove, in quanto permette di modificare il proprio comportamento o il proprio modo di agire per venire incontro al nuovo arrivato. Chi proviene da una cultura diversa si comporterà in modi diversi dalla norma, poiché l'educazione gioca un ruolo importante nello sviluppo della personalità e del comportamento. Queste differenze sono spesso causa di dissapori tra individui perché non si capiscono; una persona flessibile sarà invece in grado di gestire al meglio queste differenze, evitando discussioni o litigi.

4.3 Perché questo modulo è importante

Quando i dipendenti sono in grado di controllare alcuni aspetti delle proprie condizioni lavorative, questi riescono meglio a bilanciare lavoro e vita privata. Ciò rende i dipendenti più motivati e, di conseguenza, più produttivi ed efficienti durante le ore di lavoro. Formalmente ci sono due modalità per gestire questo tipo di lavoro, tramite accordi generali oppure tramite trattative individuali, affinché l'impiegato si senta ascoltato. È stato osservato che la flessibilità sul posto di lavoro abbassa i livelli di stress, aumenta il morale dei dipendenti e migliora la loro fiducia e il loro coinvolgimento nella vita lavorativa. Questo, di conseguenza, diminuirà il ricambio del personale e aumenterà l'interesse per i neo-assunti. Come azienda, ricorda che non sono robot, bensì esseri umani che devi gestire; la tipica giornata lavorativa di 8 ore senza alcuna flessibilità può essere demoralizzante, e può porre dei rischi alla salute dei dipendenti. Se non si possono modificare gli orari, sono comunque possibili altri aggiustamenti, come permettere ai dipendenti di scegliere quando andare in pausa, quali turni coprire e come strutturare la propria settimana lavorativa. Flessibilità non significa soltanto far scegliere ai tuoi dipendenti quando presentarsi al lavoro, ma anche, ad esempio, concedere pause più brevi per permettere lo svolgimento di pratiche religiose o di attività fisica. Un posto di lavoro rigido può anche inibire i processi innovativi, danneggiando la crescita dell'azienda e degli individui.

4.4 Risultati di apprendimento previsti

Conoscenze e comprensione

Dimostrare una comprensione culturale delle norme e degli strumenti utili per prevenire distorsioni culturali.

Competenze e abilità

Come generare comportamenti inclusivi nelle organizzazioni a tutti i livelli.

Modalità di apprendimento

Analizzare casi teorici di conflitto interculturale e valutare quali tecniche di inclusione sul posto di lavoro utilizzare.

4.5 Esercizi

4.5.1 Primo esercizio

Questo esercizio vuole approfondire le varie forme attraverso cui discriminazione e pregiudizio possono prendere forma nella vita lavorativa. Non fornisce risposte preconfezionate ai partecipanti, bensì ha l'obiettivo di sollevare riflessioni sui pregiudizi esistenti e porre domande circa come la discriminazione avvenga nella realtà. Attraverso 4 personaggi di finzione, i partecipanti dovranno rispondere a diverse domande che riguarderanno come, a loro parere, la società in certe situazioni agisca: chi otterrà un determinato lavoro? chi verrà chiamato per un colloquio? chi riceverà un aumento di stipendio?

La parte di discussione dopo l'esercizio avrà l'importante compito di analizzare le risposte e riflettere sulla tematica della discriminazione.

Materiale necessario: carte di gioco, lavagna a fogli mobili, pennarelli, carta e penna per i partecipanti

Durata: 10 min. di preparazione, 30 min. di esecuzione

Numero di partecipanti: min. 4 partecipanti

Utilizzando le carte di gioco, dividi i partecipanti in 4 gruppi e assegna a ciascuno di loro le quattro carte di gioco, ciascuna rappresentante un personaggio. Spiega al gruppo che verranno poste delle domande riguardanti la vita e le occasioni che potrebbero presentarsi ai personaggi; loro dovranno scegliere e votare a quale di essi è più probabile si presenti quella occasione. Successivamente, disegna sulla lavagna a fogli mobili quattro linee (lunghe tutto lo spazio disponibile), segmentate in 15 spazi più corti - esse rappresentano i diversi "step" di vita dei personaggi. Ora, leggi ai partecipanti le domande, una alla volta; essi dovranno votare quale dei personaggi probabilmente supererà quello step, andando avanti. Utilizza un pennarello di colore diverso o una calamita per mostrare come si spostano i personaggi nella corsa. Quando uno dei personaggi ha raggiunto l'ultima linea, il gioco è finito e i partecipanti discutono il risultato.

Step 1:

Prepara 4 set da quattro carte di gioco da distribuire ai gruppi di partecipanti.

Step 2:

Dividi i partecipanti in 4 gruppi ed assegna a ciascuno un set di carte.

Step 3:

Disegna l'immagine 1 sulla lavagna.

Step 4:

Disegna sulla lavagna una "linea di vita" per ciascun personaggio delle carte di gioco.

Spiega le regole del gioco:

Pensate a quale occasione/passaggio di vita sia più probabile o meno che i personaggi compiano, in base alla società in cui viviamo. Dovrete votare quale personaggio secondo voi procederà sulla linea della vita. Tutto il gruppo deve essere in accordo, e se non si giunge ad una decisione univoca, si analizza insieme il caso e si sceglie per maggioranza. Viene assegnato un minuto di discussione nel gruppo per ogni domanda prima di votare.

I partecipanti votano alzando la carta del personaggio che pensano possa fare un passo avanti.

I personaggi fanno tanti passi quanti sono i voti.

Step 5:

Apri una discussione sulle seguenti domande:

- Che risultati abbiamo raggiunto e perché?
- Ci sono state domande in cui è stato difficile accordarsi su quale partecipante scegliere?
- Ci sono state domande in cui non ci sono stati dubbi su chi votare invece?
- In quest'ultimo caso, perché è stato semplice?
- (indicando la lavagna) Questa posizione sulla linea della vita cosa ci indica?
- A vostro parere abbiamo creato una fotografia realistica della realtà?
- Quali sono le conseguenze di questa discriminazione per la persona che le vive?
- Quali sono le conseguenze di questa discriminazione per la comunità e le imprese?
- Cosa si potrebbe fare per combattere queste dinamiche nel nostro piccolo?

4.5.2 Secondo esercizio

I formatori dovranno creare uno spazio in cui i partecipanti possano essere divisi in stanze o gruppi separati, per farli lavorare indisturbati. Se l'esercizio viene svolto online, è possibile suddividere i partecipanti in diverse "breakout rooms".

L'esercizio è incentrato sullo storytelling, ed è composto di due parti: l'albero dei valori e la lista dei punti di forza.

Materiali richiesti: Una copia dell'albero e della lista (digitale o fisica) per ogni partecipante, fogli di carta e penne per scrivere i punti di forza o i valori scelti.

Durata: 30 minuti di preparazione, 1 ora per svolgere l'esercizio.
Numero di partecipanti: Almeno 6 persone.

La prima parte dell'esercizio prevede l'uso dell'albero dei valori. I formatori divideranno i partecipanti in gruppi da 3-4 persone a seconda del numero di persone presenti. È consigliabile guardare quanti gruppi bisogna fare e poi assegnare a ogni partecipante il numero di uno dei gruppi, mirando a costituire gruppi di persone diverse tra loro. Ad esempio, se è necessario formare 5 gruppi, a ogni partecipante verrà assegnato un numero da 1 a 5. I partecipanti dovranno poi guardare l'albero dei valori e scegliere **almeno** tre valori che pensano siano calzanti per una persona del loro gruppo, e concentrarsi sui tre valori più importanti. I formatori dovranno assicurarsi che ogni partecipante abbia scelto almeno tre qualità prima di iniziare l'esercizio.

Fase 1:

I partecipanti dovranno raccontare una storia contenente le qualità scelte, e spiegare agli altri perché hanno scelto quei valori per descrivere la persona, quando sono riusciti a vivere seguendo i valori scelti e se sono stati messi in discussione in passato. Ogni partecipante dovrebbe raccontare, a turno, la propria storia. Inoltre, i formatori dovranno assicurarsi che i partecipanti ascoltino attentamente, senza interruzioni, opinioni o commenti.

Fase 2:

La seconda parte dell'esercizio prevede l'uso della lista dei punti di forza. I partecipanti dovranno consultare la lista e scegliere tre punti di forza dei membri del proprio gruppo.

Fase 3:

Il formatore chiederà poi ai partecipanti di condividere con il gruppo i punti di forza da loro scelti, e spiegare perché pensano che questi siano adatti alle persone scelte.

Fase 4:

Dopo che i partecipanti avranno finito di discutere, il formatore distribuirà una dispensa contenente i punti di forza (file PDF chiamato "pregi al limite") e l'esagerazione di questi, trasformati in qualcosa di negativo. I partecipanti dovranno poi discutere tra loro su perché e come un punto di forza può trasformarsi in un difetto, e se qualcosa di simile sia successo loro.

Fase 5:

Infine, il formatore chiederà ai partecipanti di lavorare insieme per scrivere una storia in cui una qualità o un punto di forza è stato recepito nel modo sbagliato. Il formatore raccoglierà (fisicamente) le storie prodotte, e lascerà spazio per le riflessioni e la valutazione, chiedendo ai partecipanti che cosa hanno tratto dalla sessione.

4.6 Spiegazione degli esercizi

4.6.1 Spiegazione del primo esercizio

I formatori dovranno preparare il setting per l'esercizio, offrendo ad ogni partecipante spazio e tempo sufficienti per completarlo. Le immagini vanno mostrate ad ogni partecipante, in modo da permettergli di scegliere quella che preferisce.

Il compito del formatore è di guidare la discussione, mantenendo una posizione obiettiva quando i partecipanti descrivono le immagini scelte. È consigliabile fare domande per aiutare i partecipanti a riflettere sull'attività svolta.

L'esercizio ha lo scopo di creare uno spazio in cui i datori di lavoro possono capire l'importanza di essere assertivi verso gli altri, al contempo mostrando flessibilità verso i propri dipendenti, quanta differenza può fare un atteggiamento flessibile e il modo in cui descrivono le persone.

4.6.2 Spiegazione del secondo esercizio

I formatori dovranno preparare l'ambiente per l'esercizio, assicurando una distribuzione equa di partecipanti per ogni gruppo e gestendo il tempo destinato ai compiti di ogni gruppo.

Il compito del formatore è di controllare la divisione del tempo, in modo che la storia e le opinioni di ogni partecipante vengano ascoltate con attenzione. Inoltre, il formatore dovrà mantenere una posizione obiettiva, guidando la discussione e facendo domande aperte.

Lo scopo dell'esercizio è di migliorare l'ascolto attivo e la comprensione quando si parla di valori, qualità e punti di forza, adottando un punto di vista flessibile e facendo riflettere i datori di lavoro su esperienze passate e sulle loro reazioni.

5. Modulo 4 - Iniziativa sociale

5.1 Introduzione

L'iniziativa sociale si può definire come un'azione consciamente rivolta a difficoltà sociali. Può riguardare aspetti sociali o ambientali, il miglioramento delle opportunità o dell'accessibilità per persone, gruppi o comunità emarginate ecc. Alcuni ricercatori la definiscono come la capacità di migliorare il benessere pubblico e sostenere uno sviluppo sostenibile in molteplici ambiti (Ankuram, 2018), oppure come un'azione che non si esaurisce con un contributo economico o con un atto di filantropia, ma che prevede una vera interazione con la persona, la comunità o l'impresa in difficoltà (Hess, Warren, 2008). A prescindere dalle diverse sfumature di queste definizioni, le iniziative sociali sono alla base di una comunità coesa e inclusiva, in quanto mirano a stabilire un terreno comune, in cui accogliere ogni tipo di diversità. Potenziando la loro capacità di implementare iniziative sociali, le imprese trarranno beneficio dall'impulso generato da individui diversi e dalla crescente connessione e accoglienza del territorio, e potranno al contempo proporre alla comunità iniziative dal valore etico.

Come delineato nell'introduzione, ci sono svariate definizioni di iniziativa sociale, spesso collegate al mondo dell'imprenditoria. Pertanto, benché le iniziative sociali possano essere generalmente definite come una qualsiasi azione rivolta a eliminare o ridurre barriere sociali causa di svantaggi per certi gruppi, nel mondo del lavoro queste si collocano entro il più ampio

concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI, originale *Corporate Social Responsibility, CSR*). La Commissione Europea descrive in modo esauriente la RSI, come "la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società" ([EU COM\(2011\) 681](#)), la quale prende forma dall'inserimento volontario di questioni sociali ed ecologiche (2). Gestire la possibile diversità all'interno del personale e offrire pari opportunità e trattamento, a prescindere dal retroterra etnico e culturale o dalle caratteristiche personali di ogni impiegato è un elemento chiave della RSI (3). L'iniziativa sociale è pertanto uno dei modi di esprimersi di un'azienda socialmente responsabile, ad esempio adottando politiche di integrazione all'interno della propria organizzazione, mettendo a disposizione servizi che agevolano i dipendenti provenienti da minoranze etniche, e investendo in progetti a favore della comunità. Il suo scopo ultimo è quindi di creare un'impresa e una comunità coese e inclusive.

5.2 Finalità

Come delineato in introduzione, vi sono numerose definizioni di iniziativa sociale ed esse spesso si correlano al mondo del lavoro e dell'imprenditoria. Se quindi generalmente è definibile come iniziativa sociale qualsiasi azione volta a eliminare o attenuare barriere sociali che generano uno svantaggio a specifici gruppi, nel mondo del lavoro essa si inserisce al più ampio concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI). La Commissione Europea tratteggia in modo omnicomprensivo la RSI come la "responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società" (EU COM(2011) 681), il quale prende forma attraverso la l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche (Libro Verde, 2001). Gestire le possibili diversità all'interno del personale e generare pari opportunità e trattamento, indipendentemente dal background etnico e culturale o dalle caratteristiche personali di ciascun lavoratore rappresenta un elemento chiave nella Responsabilità Sociale d'Impresa (FROM CULTURAL DIVERSITY TO INCLUSION, Diversity at Work). L'iniziativa sociale rappresenta quindi una delle modalità attraverso un'azienda socialmente responsabile si esprime, ad esempio adottando politiche di inclusione all'interno della propria organizzazione, creando servizi che possano agevolare dipendenti provenienti da minoranze etniche, investendo in progetti comunitari. La sua finalità ultima è dunque quella di creare un'impresa ed una comunità inclusiva e coesa.

5.3 Perché questo modulo è importante

Le iniziative sociali, in particolar modo quelle che riguardo la gestione della diversità, possono portare numerosi benefici alle imprese. Sono stati condotti alcuni studi per indagare il rapporto tra diversità culturale e valore aggiunto per l'azienda. In uno studio condotto su 12 aziende operanti nel settore delle piccole e medie imprese, da un punto di vista commerciale le società coinvolte riportano principalmente una crescita nel personale e, di conseguenza, un aumento dei guadagni e un ampliamento del proprio mercato (4). Tra i benefici intrinseci del rendere possibile la diversità e l'inclusione - anche tramite iniziative sociali - troviamo un senso di realizzazione e una miglior immagine dell'azienda. Le imprese segnalano inoltre risparmi in diversi settori, tra cui spese di assunzione più basse, meno assenze per malattia, e maggiori rendimenti in termini di formazione poiché i dipendenti restano in servizio per più tempo. Per questi motivi le iniziative sociali portano beneficio ai singoli dipendenti, che sono più

soddisfatti della loro vita lavorativa, all'impresa, che trae giovamento economicamente e in termini d'immagine, e alla comunità, che ha modo di crescere in modo più salutare e inclusivo.

5.4 Risultati di apprendimento previsti

Conoscenze

Dimostrare una comprensione delle possibilità di realizzazione lavorando strategicamente con la diversità e l'inclusione.

Competenze e abilità

Sviluppare nuove competenze all'interno dell'impresa tramite attività di inclusione.
Riflettere sulle strategie di apprendimento proprie e della propria squadra.

Modalità di apprendimento

Analisi di casi e dibattiti volti a sviluppare un approccio inclusivo alla leadership.

5.5 Esercizi

5.5.1 Primo esercizio

Il formatore stabilirà un percorso diviso in diverse fasi, che rappresenta l'impatto sociale e ambientale della filiera produttiva di un'azienda di abbigliamento. Ogni fase di produzione verrà rappresentata da una piccola esibizione, in cui i partecipanti dovranno trovare materiali, informazioni e dati relativi a quella fase. Il formatore accompagnerà i partecipanti nel "viaggio" attraverso i vari passaggi, presentando i contenuti di ciascuno. La rappresentazione della filiera assumerà quindi la forma di una vera e propria passeggiata lungo le varie fasi produttive.

Il formatore chiederà quindi ai datori di lavoro di riflettere sulle proprie filiere produttive e sull'impatto che queste hanno [sulla società e sull'ambiente]. Verranno loro fornite delle mappe: ogni dirigente proverà a ricostruire geograficamente la propria filiera produttiva, esprimendo le proprie considerazioni sulle specifiche problematiche sociali e ambientali.

Infine, un volontario presenterà brevemente la propria filiera produttiva, e i relativi problemi da lui/lei riscontrati. Discuterà con gli altri partecipanti sulle conseguenze delle proprie scelte e sui potenziali miglioramenti da tenere in considerazione.

Il formatore guiderà le riflessioni dei partecipanti, aggiungendo considerazioni relative alle filiere produttive non etiche e insostenibili come un potenziale fattore che alimenta i processi migratori.

5.5.2 Secondo esercizio

Come spunto iniziale, verrà mostrata ai partecipanti una storia di un'azienda virtuosa locale, che ha implementato iniziative sociali a beneficio della comunità (un video sull'impresa bolognese Faac, ora sotto la gestione della Curia di Bologna: <https://www.youtube.com/watch?v=OdlzW01R7VQ>).

Il formatore dividerà poi i partecipanti in due gruppi:

- Il primo gruppo, quello degli scettici, avrà il compito di trovare tutti i possibili ostacoli che impediscono loro di replicare o implementare simili iniziative sociali nelle loro aziende (comprese le attività di integrazione culturale).
- Il secondo gruppo, quello dei visionari, dovrà elencare tutte le opportunità utili per replicare o implementare iniziative sociali nella loro impresa.

I due gruppi discutono tra loro, cercando di convincere l'altra parte delle proprie idee. Il formatore dovrà annotare su una lavagna a fogli mobili i "pro" e i "contro" di queste iniziative. La discussione dovrà concentrarsi sulla praticabilità dell'applicare le iniziative nel loro contesto. Il formatore concluderà la sessione riassumendo quanto emerso dalla discussione e sottolineando come assumersi le proprie responsabilità - sociali e ambientali - e implementare iniziative sociali porta a numerosi vantaggi sia per le imprese che per la comunità tutta. I formatori presenteranno inoltre esempi specifici di iniziative sociali intraprese da aziende in favore dei migranti.

5.6 Spiegazione degli esercizi

5.6.1 Spiegazione del primo esercizio

Prima di iniziare, i formatori dovranno creare l'ambientazione adatta, costituita da un percorso diviso in più passaggi, che rappresenta l'impatto sociale e ambientale della filiera produttiva di un'azienda di abbigliamento. In seguito sono elencate le istruzioni da seguire per ogni fase, i materiali necessari e le informazioni da fornire ai partecipanti.

Il formatore dovrà accompagnare i partecipanti lungo tutti i passaggi, esponendo loro i contenuti di ciascuno di essi.

Stage 1 - Materiali grezzi, inquinamento e salute

Informazioni e dati:

Dati sui materiali grezzi (da mettere su un poster):

- Il 65% dei nostri vestiti contengono nylon, poliestere, **spandex o acrilico**; tutti questi materiali sono derivati dal petrolio (*Textile Exchange*, 2017).
- Acquistare una nuova maglietta bianca di cotone produce le stesse emissioni di CO₂ di un viaggio in auto di 56 chilometri (*Oxfam*, 2019).
- Il 60% dei vestiti prodotti all'oggi contengono poliestere. Questa cifra è raddoppiata dal 2000 (*Kirchain et al.*, 2015).
- La produzione di cotone sfrutta il 2,5% del suolo coltivabile globale (*Ellen MacArthur Foundation*).

- La produzione di fibre sintetiche comporta l'emissione di sostanze come N₂O, una sostanza 300 volte più nociva della CO₂ (*Forbes*, 2015).

Inquinamento e salute

Guardando i fiumi in prossimità degli stabilimenti produttivi, è persino possibile distinguere i diversi colori utilizzati nelle varie stagioni, a causa dello sversamento nell'acqua dei coloranti utilizzati dalle industrie.

Materiali richiesti: poster di carta, un paio di jeans e un gomito di poliestere filato, una copia della citazione per ogni partecipante e la foto seguente: <https://www.lifegate.it/app/uploads/river-blue-fiume-e1537727588175.jpg> (un fiume vicino a una fabbrica di vestiti in India).

Fase 2 - Condizioni lavorative all'interno delle fabbriche

Informazioni & dati:

"Il crollo del Rana Plaza è stato un disastro causato dalla negligenza umana, e del tutto prevedibile. I marchi coinvolti non volevano vedere le condizioni di lavoro negli stabilimenti, condizioni che sono state ignorate nelle loro stesse ispezioni. È sorprendente come nessuno - nemmeno un brand o una società di ispezione - sia stata resa responsabile per questa immensa perdita di vite umane. Abbiamo bisogno di leggi che obblighino queste società a rispondere della loro negligenza" (Kalpona Atker, del Bangladesh Centre for Worker Solidarity).

Informazioni sul disastro di Rana Plaza (da mettere su un poster).

- Il 24 Aprile 2013, il crollo del Rana Plaza a Dhaka, in Bangladesh, edificio che ospitava cinque fabbriche di abbigliamento, ha causato la morte di almeno 1132 persone, e ha lasciato più di 2500 feriti. Si tratta di uno dei più gravi incidenti sul lavoro mai registrati. (*ILO*).
- Le condizioni di lavoro dei dipendenti nel settore del vestiario "ready-made" in Bangladesh sono pessime: la maggioranza dei lavoratori sono donne e ragazze, ogni giorno esposte a un ambiente di lavoro non sicuro, con un'alta probabilità di incidenti e di morti sul lavoro, così come di malattie legate al lavoro. La maggior parte delle fabbriche non rispetta gli standard imposti dalle leggi sull'edilizia. Pertanto, morti causate da incendi o crolli sono frequenti (*ILO*).
- Almeno 29 marche di abbigliamento globali avevano ordinazioni, recenti o in essere, presso almeno una delle cinque fabbriche di indumenti nel Rana Plaza, tra cui *Benetton* (Italia), *Bonmarche* (UK), *Cato Fashions* (USA), *The Children's Place* (USA), *El Corte Ingles* (Spagna), *Joe Fresh* (Loblaws, Canada), *Kik* (Germania), *Mango* (Spagna), *Matalan* (UK), *Primark* (UK/Irlanda) and *Texman* (Danimarca) (*Clean Clothes Campaign*).

Materiali richiesti: poster, una macchina per cucire rotta in due parti, una copia della prima citazione per ogni partecipante e la seguente foto: <https://www.researchgate.net/profile/Md-Rabiul-Alam/publication/303276164/figure/fig1/AS:362630259724288@1463469199388/Photographs-of-Rana-Plaza-Before-and-After-the-Tragic-Incident.png>

Stage 3 – Trasparenza

Informazioni & dati:

(da mettere su un poster)

Fonte: Fashion Revolution Transparency Index 2020

- Il Fashion Transparency Index 2020 recensisce e classifica 250 delle più grandi marche di moda e di vestiario mondiali in base a quante informazioni disvelano sui loro fornitori, sulle politiche e sulle pratiche inerenti alla filiera produttiva, e sull'impatto ambientale e sociale di quest'ultima.
- Il punteggio medio totalizzato dalle 250 marche è del 23%,
- La maggior parte delle marche e dei rivenditori manca di trasparenza riguardo questioni sociali e ambientali. Più della metà delle marche (il 54%)

Materiali richiesti: scatole di carta con i loghi di varie marche mondiali, un poster.

Inoltre, i formatori dovrebbero preparare 4 mappe (2 fogli a due facciate) per ogni partecipante: una mappa regionale/locale, una nazionale, una europea e una del mondo. Verranno usate quando i partecipanti dovranno ricostruire la propria filiera produttiva.

All'arrivo dei partecipanti, i formatori presenteranno brevemente il tema del modulo, che cosa s'intende per iniziativa sociale (vedi "Finalità" e "Perché questo modulo è importante") e l'esercizio - massimo 5 minuti.

Dopodiché inviteranno i partecipanti a svolgere l'esercizio passo per passo, approfondendo ogni tappa del percorso - massimo 15 minuti. Durante il percorso, forniranno le mappe ai partecipanti e chiederanno loro di rappresentare la propria filiera produttiva, in relazione al territorio da cui si approvvigionano. Per ogni punto segnato sulla mappa, i partecipanti dovranno descrivere brevemente cosa succede in quel luogo, le loro conoscenze sui fornitori e su come questi operino; verrà chiesto loro di esprimere considerazioni sull'impatto sociale e ambientale della propria filiera produttiva.

Un volontario dovrà presentare la propria filiera produttiva; ciò permetterà di iniziare una discussione su come gli imprenditori possono migliorare le proprie filiere, assumendosi piena responsabilità del proprio operato - massimo 10 minuti. I formatori guideranno la discussione, aggiungendo considerazioni su come le filiere produttive non etiche e insostenibili siano un fattore che spinge alla migrazione.

I formatori raccoglieranno le mappe disegnate dai partecipanti, le quali diventeranno materiale per il corso e-learning.

5.6.2 Spiegazione del secondo esercizio

Prima della formazione, i formatori dovrebbero preparare una copia per partecipante della lista di iniziative sociali che un'azienda può intraprendere. Queste iniziative dovrebbero essere prima di tutto collegate al tema dell'inclusione sociale della diversità culturale.

Di seguito è presentata una lista delle iniziative raccolte. È possibile arricchire la lista con iniziative o buone pratiche intraprese da compagnie locali.

Lista delle iniziative sociali da distribuire ai partecipanti:

- Organizzare o partecipare a eventi riguardanti uno specifico gruppo etnico, invitando sia i propri dipendenti (migranti e autoctoni) che altri cittadini. Alcuni esempi potrebbero essere la proiezione di un film sul tema della migrazione, la visione di progetti fotografici, la celebrazione di festività, ecc. Un altro esempio potrebbe essere l'organizzazione di "gite" culturali con i dipendenti e le loro famiglie.
- Organizzare cene multiculturali con i dipendenti, in cui ognuno prepara e porta un piatto tipico della propria tradizione - oppure scegliere ristoranti etnici di altre culture (possibilmente consigliati dai propri dipendenti) per le cene aziendali.
- Promuovere un sistema di "car pooling" interno alla compagnia tra colleghi che vivono nella stessa zona, per aiutare i dipendenti senza automobile o con problemi di mobilità.
- Impegnarsi a eliminare le barriere presenti all'interno dell'azienda, siano esse fisiche, linguistiche o culturali. Chiedere ai propri dipendenti come sia possibile migliorare certi aspetti della compagnia (ad es., fornire istruzioni in altre lingue oltre all'Italiano).
- Investire parte dei profitti in progetti utili alla comunità, come la costruzione di scuole materne per madri (migranti o autoctone) che non hanno la possibilità di accudire i propri figli, l'erogazione di programmi di dopo-scuola gratuiti, l'acquisto di libri scolastici ecc. Sostenere progetti promuovendoli all'interno delle proprie reti, collaborando alle iniziative con interviste, attività di gruppo e senza ricorrere necessariamente a donazioni.

All'arrivo dei partecipanti, i formatori introdurranno brevemente il modulo, mostreranno un video e/o racconteranno la storia di una virtuosa azienda locale che ha implementato iniziative sociali - massimo 5/7 minuti.

I formatori divideranno poi i partecipanti in due gruppi:

- Il gruppo degli scettici, che dovrà trovare ostacoli che impediscono loro di replicare o implementare simili iniziative sociali nelle loro attività.
N.B: i "contro" dovrebbero riguardare la vita quotidiana, e non concetti astratti o generali.
- Il gruppo dei visionari, che avrà il compito di trovare tutte le opportunità di replicare o implementare iniziative sociali all'interno della propria azienda.
N.B: anche i "pro" dovrebbero riguardare la loro quotidianità, e non concetti astratti o generici.

I membri di entrambi i gruppi dovranno poi confrontarsi, e stilare una lista di massimo 5 "pro" e 5 "contro" - massimo 10 minuti.

Dopodiché ha inizio la discussione, e ognuna delle due parti dovrà convincere l'altra delle proprie argomentazioni; i formatori dovranno elencare i "pro" e i "contro" di ogni attività su una lavagna. La discussione dovrà concentrarsi sulla praticità di attuare le varie iniziative sociali nel proprio contesto aziendale. I formatori porranno fine alla discussione, riassumendo

quanto emerso e sottolineando come assumersi queste responsabilità e prendere parte ad atti di iniziativa sociale siano buone pratiche che portano numerosi benefici, sia alle aziende stesse che all'intera comunità.

6. Modulo 5 - Stabilità emotiva

6.1 Introduzione

È difficile definire la stabilità emotiva in modo univoco, in quanto è una qualità soggettiva e quindi varia a seconda dell'individuo. La si può comunque definire come la misura del grado e dell'efficienza con cui il sistema emotivo ritorna automaticamente al suo punto di partenza, o stato di equilibrio (Li, Ahlstrom, 2016). Maggiore è la stabilità emotiva, minori saranno le probabilità che il sistema emotivo venga disturbato da ciò che lo circonda. Questo pregio permette agli individui di adattarsi facilmente a nuove situazioni o avvenimenti.

In altre parole, la stabilità emotiva è la capacità di mantenere la propria concentrazione, per quanto la situazione possa diventare difficile; la stabilità emotiva permette di mantenere dominio di sé, impedendo alle emozioni di controllare le proprie azioni.

6.2 Finalità

La stabilità emotiva indica la capacità di una persona di rimanere stabile ed equilibrata. Possedere stabilità emotiva significa essere in grado di far fronte al turbine dell'esistenza, e di rimanere produttivi e in controllo della situazione. Pertanto, la stabilità emotiva è una qualità molto importante sul posto di lavoro, dove la situazione è in costante mutamento, e gli imprevisti potrebbero accadere in qualsiasi momento. Aziende e imprese devono ricercare dipendenti emotivamente stabili, per assicurarsi che il proprio organico sia in grado di lavorare sotto pressione e in ambienti culturalmente diversi. I dipendenti che riescono a gestire le proprie emozioni e a rimanere calmi in ogni situazione sono quelli che riescono a cooperare con chiunque si trovino di fronte, a prescindere da qualsivoglia differenza. La capacità di non perdere il controllo durante un'emergenza o in seguito a una discussione con i propri colleghi è una qualità che stimola la cooperazione sul luogo di lavoro.

6.3 Perché questo modulo è importante

In ambienti lavorativi culturalmente diversi, è molto importante che i dipendenti coltivino la propria intelligenza emotiva e cerchino di restare calmi in tempi di crisi. L'intelligenza emotiva è definita come l'abilità di comprendere e gestire le proprie emozioni, così come riconoscere e influenzare le emozioni di chi ci circonda. L'intelligenza emotiva viene solitamente suddivisa in quattro competenze fondamentali: autocoscienza, autogestione, consapevolezza sociale e gestione delle relazioni. Lavorare con persone di culture differenti può essere impegnativo, poiché questa diversità culturale può intralciare la cooperazione. Tuttavia, le persone emotivamente stabili sono in grado di riconoscere queste differenze e trovare il modo di cooperare pacificamente. Rispettare e riconoscere il diverso è il modo migliore di superarlo.

Naturalmente, la stabilità emotiva è una qualità fondamentale per i dirigenti e i responsabili, specialmente in un gruppo di lavoro culturalmente diverso. Quando persone con diversi bagagli culturali si trovano a lavorare insieme, è possibile che insorgano disaccordi o difficoltà; in queste situazioni, è il manager che deve trovare una soluzione, identificando gli ostacoli da superare e ristabilendo l'atmosfera lavorativa all'interno del gruppo. Per questo motivo, la stabilità emotiva è una qualità imprescindibile per un gruppo di lavoro equilibrato e produttivo.

6.4 Risultati di apprendimento previsti

Competenze e abilità

Come rafforzare comportamenti inclusivi all'interno di organizzazioni a tutti i livelli.

Modalità di apprendimento

Leadership inclusiva: a cosa devono pensare e come devono comportarsi i responsabili per rendere inclusivo il proprio gruppo di lavoro.

6.5 Esercizi

6.5.1 Primo esercizio

Dal vivo

- Tempo di preparazione: 15 minuti
- Durata: 1 ora
- Materiali richiesti: lavagna a fogli mobili e pennarelli
- Partecipanti minimi: 4 persone
- Adattamenti: l'esercizio può essere svolto online, se tutti i partecipanti sono in grado di condividere le proprie esperienze. Se si decide di svolgerlo online, assicurarsi di scrivere la storia e di mandarla al formatore.

Come svolgere l'esercizio:

- Ogni partecipante racconta un episodio tratto dalla propria esperienza lavorativa, durante il quale non è rimasto emotivamente stabile ("Chi era coinvolto?", "Cos'è successo?", "Come hai reagito?").
- Al termine di ogni racconto, i partecipanti dicono le emozioni che hanno riconosciuto nella storia, e le scrivono sulla lavagna.
- Quando tutte le emozioni sono state scritte, i partecipanti discutono su che cosa abbia causato queste emozioni, e su come esse abbiano influito sul lavoro di squadra.
- Infine, i partecipanti scelgono una delle storie raccontate e la "ricreano" in modo che il protagonista si comporti in modo emotivamente più stabile.
- Uno dei partecipanti scrive su un foglio la storia "corretta".

Lo scopo dell'esercizio è di aiutare i partecipanti a riconoscere possibili comportamenti scorretti per quanto riguarda la gestione del loro gruppo attraverso lo storytelling. Raccontare la propria storia, ascoltare i racconti degli altri partecipanti, così come la discussione sulle emozioni provate e le loro cause aiuterà i partecipanti a rendersi conto dei propri errori e dei comportamenti scorretti verso la loro squadra. Inoltre, la discussione e il brainstorming finale

per creare una nuova versione di una delle storie è molto utile per trovare soluzioni alternative ai conflitti, nonché per imparare a gestire ogni situazione in modo più calmo ed equilibrato.

- Il formatore dovrebbe spingere i partecipanti a condividere quante più informazioni possibili nel loro racconto.
- Nell'ultima parte dell'attività, durante il brainstorming per la storia "corretta", il formatore prenderà appunti sulla lavagna.
- Verrà fornita una lista delle emozioni ad ausilio del formatore.

6.5.2 Secondo esercizio

Online o dal vivo

Prima parte

- Scrivi 5 tuoi pregi e 5 tuoi difetti.
- Cerchia tutti i tratti che i tuoi colleghi userebbero per descriverti.

Se hai cerchiato almeno 5 dei tratti elencati, ciò vuol dire che i tuoi colleghi ti conoscono bene.

Seconda parte

Rispondi alle seguenti affermazioni con "sì" o "no".

- Esprimo le tutte le mie qualità quando lavoro con il mio gruppo.
- I membri del mio gruppo cooperano senza problemi.
- Sostengo i membri della mia squadra.
- Non c'è tensione all'interno della squadra durante il lavoro.
- Il mio gruppo di lavoro è in grado di trovare soluzioni in momenti di crisi.
- Perdo raramente la pazienza quando lavoro.
- Sono in grado di cooperare con chiunque, senza problemi.
- I miei colleghi sanno di poter contare su di me.

Se hai risposto "sì" a 5 o più affermazioni, allora sembri essere un responsabile emotivamente stabile.

Lo scopo dell'esercizio è di portare i partecipanti a riconoscere e gestire le proprie emozioni verso il proprio gruppo di lavoro. Come è stato detto in precedenza, è fondamentale per i responsabili essere in grado di comprendere la loro influenza sui propri colleghi, così come le interazioni interne al gruppo.

7. Valutazione

Confrontare i risultati ottenuti dai sondaggi condotti prima e dopo il programma di formazione.

8. Conclusione

Una volta completata la formazione nei cinque tratti interculturali che dovrebbero migliorare la comunicazione e la cooperazione interculturale, datori di lavoro e responsabili saranno in grado di meglio relazionarsi con gruppi di lavoro culturalmente diversi/variegati, adottando un approccio più aperto e comprensivo. Il programma mira a rendere consapevoli i partecipanti dei propri condizionamenti comportamentali e ad aiutarli ad adottare un atteggiamento più inclusivo, migliorare l'ambiente lavorativo e stimolare l'innovazione. La formazione seguirà un approccio bidirezionale, coinvolgendo sia migranti che abitanti autoctoni del territorio, dato che proprio con questi ultimi è stato fatto poco per renderli più aperti alla diversità culturale. Proprio per questo motivo questo programma mira ad agevolare l'incontro e il dialogo tra le due parti.