

The facilitation of intercultural relationships in multiethnic organizations

This publication is a final deliverable of the Leonardo Da Vinci Project - Transfer of Innovation "**Fa.Re - Facilitate Transcultural Relationships in multiethnic manufacturing enterprises**" (LLP/LdV/TOL/10/IT/551) approved by the Italian National Agency **ISFOL** and funded with support from the **European Commission**.

The text is the result of teamwork and constant interaction among its authors:
Claudio Biasetti, Furio Bednarz, Francesca Ceruzzi, Vincenzo Coppola, Velia Coppola, Adil El Marouakhi, Silvia Fontanesi.

The project partnership:



CENTRO SERVIZI PMI – Emilia Romagna (applicant): training company with 8 regional training centers located in Piacenza, Parma, Reggio Emilia, Modena, Bologna, Ravenna, Forlì–Cesena, Rimini.



CESPIM s.r.l. Centro Studi per l'Innovazione d'Impresa – Rome: Centre for Study on Business Innovation is the technical structure of Confapi, the Italian Confederation of Small and Medium Industries.



ANOLF Associazione Nazionale Oltre Le Frontiere – Rome: is an association of immigrants of different ethnic groups on voluntary and democratic basis that aims at making the brotherhood of people grow.



CGIL – BILDUNGSWERK e.V. – Germany: international non profit organization that was started by the initiative of Italian immigrants, involved in educational work in schools for the integration of immigrants in Germany and particularly in training activity for adults and in schools to ensure a better integration of young people with migration background.



GIP FCIP Groupement D'Interet Public Formation Continue et Insertion Professionnelle Alsace – France: belongs to the vocational training of the Académie de Strasbourg, it develops European and international cooperation in the field of continuing vocational training.



ECAP (Svizzera): promoted by CGIL and the Italian associations, started its activity in Switzerland in 1970, working since its very beginning in favour of the social and professional integration of the Italian community that lived in the country; now it manages 9 regional training centers – located in every linguistic area of the country – and can count on more than 700 collaborators.

The final editing of the publication was by Elisa Ferretti (CENTRO SERVIZI PMI).

Printed by Modulstampa Group Ltd., Via dell'Industria, 67 - 42025 Cavriago (RE) in April 2012.

Special thanks to those who have made this publication possible through their work on the project:

Elena Casiraghi and Federica Faedda (Centro Servizi PMI), Elisabetta Boffo (CESPIM srl), Francesca Palma (CGIL Bildungswerk e.V.), Driss Korchane and Angèle Rieffel (GIP FCIP Alsace), Daniela Capomaccio and Chiara Romeo (Api Siracusa).

Il libro The book Le livre Das buch

Sommario **p. 4**

Table of contents **p. 52**

Sommaire **p. 98**

Inhaltsverzeichnis **p. 150**

Sommario

Introduzione

- 1. Il progetto**
- 2. L'approccio del Facilitatore: il ruolo delle imprese nel passaggio dalla multiculturalità all'interculturalità**
- 3. Il prodotto finale del progetto**
- 4. Condizioni di validazione e accreditamento dei prodotti finali**
- 5. Conclusioni: costruire competenze interculturali**

Introduzione

A cura di Claudio Biasetti e Silvia Fontanesi

La pubblicazione che introduciamo costituisce il prodotto finale del progetto FA.RE.^{*}, la cui realizzazione ha consentito di trasferire e adattare in modo innovativo, a cura del partenariato, un prototipo già esistente e consistente in un corpus di dispositivi funzionali alla regolazione del conflitto organizzativo, negativamente condizionato dalla diversa appartenenza etnica dei lavoratori coinvolti.

Il descrittivo di competenze il programma di training e il kit degli strumenti ad uso della figura del Facilitatore delle relazioni all'interno delle imprese multietniche rappresenta il contributo finale che il progetto mette a disposizione dei diversi portatori d'interesse in vista dello sviluppo di nuovi modelli di business che, all'interno di imprese multietniche, si reggono sullo snodo fondamentale del benessere organizzativo dei singoli e sulla produzione sostenibile di valore all'interno del contesto ambientale e sociale del territorio.

Nelle pagine che seguono introduciamo in primo luogo il portato di innovazione del progetto, che, derivato dalla pratica di trasferimento e adattamento, consente un riuso del dispositivo all'interno di organizzazioni che si pongano alla ricerca di nuovi modelli di business, previa valorizzazione della composizione multietnica del loro sistema professionale. Delineiamo pertanto le caratteristiche ideali delle organizzazioni che possono maggiormente capitalizzare il valore d'uso dei prodotti finali trasferiti e individuiamo anche gli altri potenziali portatori d'interesse sul dispositivo. Da ultimo presentiamo al lettore la composizione del partenariato di attuazione del progetto, introducendolo quindi al resto della pubblicazione.

* Programma LLP - Leonardo Da Vinci, Trasferimento di Innovazione, LLP/LdV/TOI/10/IT/551 – finanziato dalla Commissione Europea

La genesi primaria[†] del prodotto trasferito si deve alla ricerca intenzionale di soluzioni utili per disinnescare alcuni comportamenti contro-organizzativi etnicamente connotati, agiti da un gruppo di lavoratori stranieri, occupati nell'area di produzione di un'azienda manifatturiera della provincia di Reggio Emilia (Italia). In pratica, il valore funzionale dei dispositivi era originariamente individuato nella loro efficacia ai fini del ripristino della cultura organizzativa "ufficiale", delle sue procedure e dei ruoli da organigramma, a fronte di una loro palese delegittimazione, disfunzionale al raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Tale delegittimazione si produceva, in particolare, all'interno di un gruppo di lavoratori stranieri, la cui socializzazione organizzativa appariva quasi del tutto negativamente condizionata dalla diversa appartenenza etnica. Una vera e propria contro-organizzazione informale, con le proprie logiche, si sostituiva per questa via a quella ufficiale, determinando resistenze e talora aperta opposizione alle indicazioni procedurali provenienti dal management dell'azienda.

Sul piano organizzativo l'intervento richiesto consisteva fondamentalmente nell'amministrazione del conflitto, orientando gli interventi correttivi tutt'al più secondo le logiche del diversity management, ovvero secondo una progressiva legittimazione (ma non necessariamente secondo una compiuta valorizzazione) delle differenze esistenti all'interno dell'organizzazione.

Sul piano psico-sociale i dispositivi del prototipo originario sono stati costruiti a partire dalla necessità di comprendere la socializzazione lavorativa, occupazionale ed organizzativa dei lavoratori stranieri, favorendo una riflessione critica comune fra i lavoratori (stranieri e autoctoni) e il management aziendale sull'origine delle dinamiche contro-organizzative, così come determinate dall'appartenenza dei lavoratori migranti ad una diversa etnia.

I dispositivi originari in pratica agivano disvelando sia le forme di pregiudizio con valenza negativa, associata a fenomeni discriminatori, sia le diverse stereotipizzazioni dell'esperienza lavorativa condivisa, con il fine di riconoscere la legittimità, in una prospettiva multietnica, del diverso patrimonio di credenze, valori, euristiche e routine propri delle diverse comunità di lavoratori. In sintesi, i dispositivi del prototipo originario risultavano funzionali a garantire, all'interno del contesto aziendale della loro genesi primaria, una cittadinanza organizzativa alle diverse etnie presenti, fatto salvo il perseguimento di un superiore obiettivo di performance aziendale, senza che fossero esplicitamente tragguardate tanto la dimensione di sostenibile interazione (sul piano

[†] Progetto EQUAL Fase II, Partnership Settoriale, Anno 2005 "A.I.M. – Approcci Integrati per l'adattabilità e Miglioramento della qualità del lavoro" - IT-S2-MDL-118; CESPIM srl partner capofila

psico-sociale) fra i diversi gruppi di lavoratori, quanto quella della compiuta valorizzazione partecipativa (sul piano organizzativo) di tutti i gruppi di lavoratori.

La mediazione puntuale del conflitto verso l'integrazione organizzativa dei lavoratori di diverse etnie rappresentava lo scopo ultimo della loro applicazione.

Una volta riconosciuta la validità dei dispositivi originari nell'alveo delle pratiche del diversity management e della prospettiva psico-sociale di ricostruzione dei processi di acculturazione dei migranti, il partenariato del nuovo progetto ha inteso focalizzare il portato innovativo del trasferimento nella prospettiva di adattare i dispositivi, da trasferire con il nuovo progetto, al servizio di una stabile capacitazione del sistema professionale multi-etnico verso l'interazione diretta, continuativa e prolungata nel tempo, al fine di sviluppare interdipendenza reciproca dei lavoratori nel perseguire comuni obiettivi, condividendo interessi e trascendendo l'asimmetrica condizione di status sociale dei rispettivi gruppi proprio all'interno di un contesto organizzativo ritenuto a questo fine facilitante, anziché luogo di conflitto.

La figura del Facilitatore delle relazioni multi-etniche in impresa, di cui il progetto ha inteso fornire un profilo descrittivo di competenze, unitamente al programma di training e al kit degli strumenti che utilizza, rappresenta pertanto un deciso upgrading rispetto al prototipo ed appare coerente con le richieste emergenti dai nuovi modelli di business, che revocano in dubbio una condotta soltanto mimetica e di conformità ritualistica ai principi della responsabilità sociale d'impresa, spesso appannaggio di imprese inclini ad assumersi i costi della responsabilità sociale solo per avere licenza ad operare nel contesto dei territori e delle comunità, prevenendo per questa via i relativi rischi reputazionali.

Nel capitalismo post-crisi si fanno numerosi i segnali che rendono estremamente interessante e spendibile in impresa la figura del Facilitatore assunta a riferimento dal partenariato. Ripercorriamoli brevemente, in modo risultino evidenti le ragioni dell'apprezzamento per il valore d'uso dei dispositivi finali da parte di quelle organizzazioni, che, in questa fase di uscita dalla crisi, siano maggiormente proiettate verso l'individuazione di nuovi modelli di business. La crisi ha sollecitato la riconcettualizzazione dei principi della Corporate Social Responsibility in almeno tre direzioni: 1) l'investimento nell'impegno sociale come opportunità ai fini della prestazione economica e dell'acquisizione di vantaggio competitivo; 2) l'investimento in sostenibilità ambientale e sociale come specifica e redditizia area di business; 3) l'attenzione e le aspettative crescenti verso il ruolo politico e sociale delle imprese, in grado di determinare (assecondare, potenziare o al contrario limitare) le nuove istanze di benessere e di qualità della vita provenienti dai lavoratori-cittadini-consumatori.

In particolare, “sostenibilità” in una prospettiva di lungo periodo e “creazione di valore a partire dal contesto” emergono come requisiti per ricostruire la legittimità sociale del sistema economico e produttivo nell’attuale situazione di crisi. Per valore di contesto si intende la riconosciuta priorità degli ecosistemi ambientali e dei territori (come insiemi di relazioni ambientali e sociali) nel contribuire alla creazione sostenibile di valore.

L’integrazione della sostenibilità e del valore di contesto nella strategia dei nuovi modelli di business costituisce uno stimolo ad attrarre e a trattenere le risorse, in primo luogo le persone, secondo requisiti di equità (senza discriminare fra le risorse e coniugando la crescita con la compatibilità ambientale, psicologica e sociale), di equilibrio (senza sfruttamento oltremisura della singola risorsa, di cui salvaguardare il work-life balance) e di durata (assumendo da subito una prospettiva intergenerazionale fra le risorse).

L’internalizzazione del legame sociale (con altri, anche lontani nel tempo e nello spazio) all’interno delle imprese assume i connotati di una risemantizzazione fuori dalle pratiche ritualistiche invalse nel recente passato, in modo tale che il benessere olistico all’interno delle organizzazioni diventi davvero uno snodo fondamentale della nuova relazione fra crescita economica e trasformazioni sociali.

La concezione olistica del benessere organizzativo assume a sua volta la centralità della relazione tra il singolo individuo e il suo contesto (fisico, sociale, istituzionale e umano), alla scala locale e a quella globale, in termini di salute, sicurezza, benessere sociale.

Questa nuova centralità della relazione fra singolo e contesto (che ha ragioni economiche non solo di facciata) richiede di sviluppare all’interno delle organizzazioni multietniche delle soluzioni innovative nella mediazione del conflitto e nella soluzione di problemi psicologici e sociali, favorendo una forma di contatto fra le diverse appartenenze etniche che non solo decostruisca le stereotipizzazioni negative o i pregiudizi attraverso l’interazione e la conoscenza reciproca, bensì punti anche ad instaurare relazioni simmetriche, con interdipendenza reciproca, incoraggiate e facilitate da un comune sentire, sostenute sia dalla autorità organizzativa (management), sia dalle pratiche sociali in uso fra colleghi.

Il testo non si rivolge solo ai lavoratori e al management aziendale delle imprese che puntino alla produzione sostenibile di valore dal contesto nell’ambito di nuovi modelli di business, ma anche alla platea più ampia di coloro che, anche al di fuori delle organizzazioni, affrontano quotidianamente i problemi della convivenza tra gruppi culturali, etnici e nazionali differenti e che, in generale o all’interno delle istituzioni e dei servizi dedicati, esperiscono la molteplicità culturale in senso lato e sono pertanto alla ricerca di soluzioni per favorire la mediazione.

A beneficio del lettore anticipiamo di seguito i contenuti della pubblicazione.

Nel **capitolo 1** è possibile trovare un breve descrizione del progetto “FA.RE”, di come è nato, in risposta a quali bisogni, dei suoi fondamenti metodologici, con un particolare focus sulle attività di sperimentazione. Nell’ambito del capitolo è presente una breve descrizione dei diversi contesti di ri-uso dei prodotti del progetto, mediante restituzione di un’analisi di tipo desk sugli scenari di riferimento propri delle regioni Emilia Romagna, Sicilia, Offenbach, Alsazia, Svizzera (percentuali di popolazione straniera residente, sue origini migratorie, settori professionali di inserimento, livelli di conoscenza linguistica, ecc); è inoltre presente una breve descrizione relativa alle aspettative sul prodotto, condotta dai partner di progetto e specificatamente focalizzata sui contesti aziendali destinati all’implementazione della figura del facilitatore.

Il **capitolo 2** a cura di Adil El Marouakhi, direttore della Fondazione Mondinsieme di Reggio Emilia, riassume i fondamenti teorici dell’approccio accreditato nella definizione della figura del Facilitatore, che si pone come snodo di passaggio dalla multiculturalità all’interculturalità delle organizzazioni, enfatizzando il valore delle interazioni all’interno dei luoghi di lavoro nei processi di socializzazione, acculturazione e costruzione dell’identità.

Il **capitolo 3** presenta i prodotti finali del progetto FA.RE: profilo di competenze del facilitatore, programma formativo funzionale a costruire le competenze del facilitatore e gli strumenti utilizzati nell’analisi dei contesti e nella gestione delle criticità di socializzazione, acculturazione e contatto fra lavoratori e gruppi di diversa appartenenza etnica e culturale. Gli strumenti vengono proposti all’interno di un “handbook” del Facilitatore con i rispettivi protocolli d’uso per l’esercizio del ruolo in impresa.

Il **capitolo 4** è costituito da una sintesi delle condizioni di validazione del modello e dei prodotti finali e contiene indicazioni per un possibile ulteriore accreditamento presso ulteriori contesti di riuso e nell’ambito di altre pratiche del lavoro di mediazione (collocando il Facilitatore all’interno di una famiglia professionale più ampia).

Il **capitolo 5** presenta, alla stregua di conclusione, un contributo di ECAP (Svizzera) contenente alcune considerazioni relative alle prassi formative efficaci nella costruzione di competenze interculturali.

1. Il progetto

A cura di Silvia Fontanesi

L'analisi dei contesti di riuso e la metodologia di trasferimento

Non è pensabile in impresa una presenza multietnica ma non multiculturale/interculturale, ovvero una sorta di mera presenza fisica in assenza di scambi e intrecci. Gli immigrati fanno parte della manodopera grazie alla quale l'Europa cerca di conseguire gli obiettivi della strategia UE 2020.

La transnazionalità dei lavoratori (dove per transnazionale si intende la forza lavoro che ha doppia cultura di appartenenza, quella di origine e quella in cui si è insediata), se non gestita come opportunità, diventa un vincolo.

La figura del facilitatore relazionale delle relazioni transculturali in imprese multietniche può rappresentare il perno di un processo relazionale di negoziazione e di riconoscimento reciproco tra lavoratori di etnie diverse inseriti nel medesimo contesto organizzativo, favorendo percorsi attraverso i quali consolidare il senso di appartenenza all'organizzazione aziendale, superando le difficoltà spesso generate da un'inadeguata comunicazione interculturale.

La figura del facilitatore delle relazioni transculturali in impresa è riconducibile ai seguenti ambiti: facilitatore d'apprendimento lavorativo e organizzativo (supporto nei processi); facilitatore relazionale (per il superamento di incomprensioni culturali e disagi che emergono dai rapporti interpersonali); facilitatore comunicazionale (le modalità comunicative diventano competenze, oltre che strumenti, proprie di una figura che si pone come cerniera di connessione tra realtà diverse); facilitatore di lettura della realtà multiculturale aziendale con criteri e strategie di gestione delle realtà stesse. In particolare, in relazione alla priorità nazionale individuata, la figura diviene per i lavoratori stranieri appartenenti a reti etniche e per i contesti organizzativi nei quali sono inseriti (con specifico riferimento alle aziende industriali manifatturiere) snodo di un processo di socializzazione (al lavoro, occupazionale e organizzativa), in risposta a bisogni

peculiari dei contesti produttivi multietnici, generando effetti di cambiamento nelle strategie di risposta delle persone ai fabbisogni del mercato del lavoro.

Come si evince dal documento europeo “New Skills for New Jobs - Policy initiatives in the field of education: short overview of the current situation in Europe - 2010”, un rapporto sintetico sulle competenze necessarie nell'attuale mercato del lavoro e sull'adattamento delle abilità professionali alle richieste dello stesso, le competenze dei lavoratori giocano un ruolo fondamentale anche nel grado di soddisfazione personale, una componente importante della qualità del lavoro, e sono vitali per una cittadinanza attiva. L'accrescimento delle competenze è cruciale per l'equità: le persone a bassa qualificazione sono più vulnerabili sul mercato del lavoro (par. 1.2: da qui al 2020 saranno creati 16 milioni di posti di lavoro altamente qualificati, quelli scarsamente qualificati scenderanno di 12 milioni); allo stesso tempo le imprese hanno un grande interesse ad investire nel proprio capitale umano e a migliorare la gestione della propria forza-lavoro. Il progetto FA.RE si è dunque collocato in questa duplice prospettiva: favorire un migliore inserimento dei lavoratori stranieri in deficit linguistico e di adattamento; supportare le aziende multietniche che possono trovarsi in una posizione critica (data la maggiore complessità organizzativa interna, soprattutto nella gestione delle risorse umane in condizione di pratiche linguistiche e culturale eterogenee) ma anche di vantaggio (nell'interpretare questa complessità come risorsa differenziata e potenzialmente svilupparla come performance). Di nuovo, il medesimo documento europeo sottolinea l'importanza di favorire un clima organizzativo che permetta lo sviluppo di competenze sul posto di lavoro, a partire da relazioni fluide e dalla consapevolezza degli elementi cardine dell'organizzazione stessa: nelle imprese non è solo importante avere competenze elevate ma come queste vengono utilizzate e gestite nell'organizzazione del lavoro, per meglio esplicitare tutto il loro potenziale. Il progetto FA.RE ha inteso supportare le imprese nel fronteggiare la necessità di dotarsi di soluzioni organizzative e gestionali atte a favorire una corretta comunicazione tra le diverse componenti culturali in un'ottica di contesto organizzativo unitario, a fronte di processi immigratori che investono in particolare il settore della manifattura industriale.

Il partenariato che ha lavorato al progetto FA.RE è convinto che la formazione professionale potrà avere sempre più un ruolo nei processi di integrazione dei migranti, sia a livello di auto percezione che di miglioramento delle relazioni tra lavoratori e tra lavoratori e datori di lavoro, soprattutto laddove divenga buona pratica condivisa il riferimento a un referenziale di competenze riconducibile al profilo di “Facilitatore delle relazioni transculturali in imprese multietniche”, sperimentato anche in realtà transazionali che hanno potuto collaborare a una sua messa a punto in ottica di arricchimento.

Tale messa a punto ha tenuto a riferimento costante le buone prassi europee e nazionali in materia di integrazione. A livello comunitario, il progetto FA.RE ha inteso rispondere al terzo dei “Principi Comuni di Base (CBP)” in materia di integrazione degli immigrati nelle società europee, elaborati dal Consiglio GAI: “L’occupazione è un punto chiave del processo di integrazione ed è fondamentale per la piena partecipazione degli immigrati, per il loro contributo alla società ospite e perché tale contributo sia visibile” e a quanto richiesto dall’ “Agenda comune per l’integrazione” COM(2005) 389: definire strategie innovative per prevenire la discriminazione sul mercato del lavoro; associare le parti sociali all’elaborazione/attuazione delle misure di integrazione; sostenere la capacità di formazione di imprese di settori economici che occupano un numero considerevole di migranti. Il “Manuale sull’integrazione” (Migration Policy Group) ricorda che nel lungo periodo la cultura dell’organizzazione del datore di lavoro può diventare più aperta alla diversità solo affrontando la questione della gestione dei rapporti con una forza lavoro multiculturale.

L’inchiesta della Commissione “La diversità e l’impresa: buone pratiche nell’ambiente di lavoro” dimostra che i datori di lavoro riscontrano una serie di vantaggi tangibili dal disporre di una forza lavoro multietnica: la possibilità di risolvere il problema della scarsità di manodopera, di reperire e mantenere personale altamente qualificato, il miglioramento della reputazione dell’impresa e del prestigio presso le comunità locali, l’opportunità di sviluppare nuovi prodotti e servizi e di penetrare in nuovi mercati.

A livello italiano, il progetto FA.RE ha inteso rispondere a quanto raccomandato nel RAPPORTO DELL’ECRI (Commissione Europea contro Razzismo e Intolleranza) SULL’ITALIA - (quarto ciclo di monitoraggio) del 21 febbraio 2012, ove si legge quanto segue (p. 50-51): “L’ECRI raccomanda alle autorità italiane di rafforzare gli sforzi per ridurre le disparità tra cittadini italiani e extracomunitari sul mercato del lavoro, garantendo in particolare che le disposizioni legislative antidiscriminazione in campo occupazionale siano adeguate e pienamente applicate. Raccomanda alle autorità di condurre una campagna di sensibilizzazione orientata agli obblighi e alle responsabilità dei datori di lavoro, da un lato, e agli aspetti positivi della diversità sul luogo di lavoro, dall’altro lato”.

Di seguito, a beneficio del lettore, si illustra il prototipo a partire dal quale si è inteso operare l’attività di trasferimento transazionale.

Il progetto ha infatti trasferito i prodotti del progetto EQUAL Fase II “A.I.M. – Approcci Integrati per l’adattabilità e Miglioramento della qualità del lavoro”, che utilizzava la leva dell’apprendimento per combattere le disuguaglianze di trattamento nel mercato del lavoro di lavoratori adulti a bassa scolarità, lavoratori stranieri, lavoratori in CIGS e

mobilità. La connotazione europea del progetto era data dal confronto con quattro Paesi (Belgio, Regno Unito, Ungheria, Olanda) nell'ambito dell'accordo di cooperazione transnazionale "Learning Journey". La metodologia sperimentata si caratterizzava come un processo sperimentale del rapporto tra lavoratore straniero, la sua appartenenza culturale e l'ambiente di lavoro inteso come spazio relazionale d'interazione con gli altri lavoratori, l'organizzazione aziendale e l'apprendere professionale. La definizione di facilitatore aziendale si riferiva a un lavoratore straniero in organico, in grado di leggere le dinamiche relazionali in azienda in chiave strategicamente metodologica e di offrire una lettura interpretativa dei rapporti organizzativi in relazione ai lavoratori stranieri. Si trattava dunque di una figura in grado di essere aiuto competente sia in termini di sostegno e di rinforzo bi-direzionale (lavoratori /datore di lavoro, datore di lavoro/lavoratori), sia come agente di recupero delle capacità relazionali indebolite dalla scarsa conoscenza della lingua del paese ospitante e dai nuovi apprendimenti lavorativi e organizzativi.

Nel processo di trasferimento del prodotto, si è cercato di salvaguardare 3 "valori" o "contenuti" prototipali di innovazione: a) il referenziale di competenze di facilitatore delle relazioni transculturali in azienda per: rilevare le difficoltà di comunicazione interculturale, individuare i livelli di resistenza culturale, rendere più leggibili situazioni complesse, individuare punti di forza e criticità delle relazioni culturali in azienda, sviluppare un clima positivo di relazioni interculturali, depotenziare le cause di natura conflittuale, gestire la comunicazione interlinguistica, attuare strategie per facilitare l'apprendimento sul posto di lavoro, creare consenso e partecipazione; i bisogni aziendali cui la figura (che non è sostitutiva di altri ruoli) risponde sono riconducibili a: motivare gli stranieri ad apprendere e partecipare ai percorsi formativi; facilitare le modalità di apprendimento anche comportamentali e organizzativi; facilitare un rapporto sinergico tra cultura e lingua diversa e il transfer nozionistico; facilitare l'identità di appartenenza all'azienda come mediazione tra il senso di estraneità e l'assimilazione; b) il programma formativo per lo sviluppo delle competenze del facilitatore; viene considerato eccellente il carattere di efficacia coniugato con quello di sostenibilità del percorso, anche per dimensioni d'impresa piccola e media, ovvero in relazione a livelli di complessità organizzativa diversi (le esperienze di successo nella gestione della forza lavoro multietnica provengono soprattutto dagli USA e spesso hanno riguardato le multinazionali: Italia, Francia e Germania non hanno la stessa tradizione di composizione multietnica e il ruolo delle grandi aziende è di gran lunga inferiore, per cui mancano quadri interpretativi e sono ancora ridotte le riflessioni sulle esperienze di integrazione nei posti di lavoro); saranno contenuti minimi del percorso: le caratteristiche fondamentali dell'organizzazione aziendale; gli adempimenti normativi che riguardano i lavoratori stranieri; le funzioni, le responsabilità e i compiti dei dipendenti che

compongono l'assetto organizzativo; le caratteristiche dei percorsi di inserimento in impresa; c) i dispositivi e gli strumenti funzionali sia all'organizzazione pedagogica del percorso per facilitatore relazionale che all'esercizio vero e proprio del ruolo, per: lettura e analisi delle esperienze aziendali; analisi anche antropologica delle situazioni; gestione delle dinamiche interculturali del conflitto; strumenti per l'apprendimento interlinguistico.

Le eccellenze trasferite sono state recepite, adattate e messe a regime nelle nuove condizioni di contesto dai partner che si sono alternati come leader di trasferimento per meglio garantire l'individuazione dei limiti e delle condizioni alle quali perdurano efficacia e validità del prototipo trasferito.

L'analisi dei contesti di riuso, delle aspettative e la metodologia di trasferimento

Si rimanda al CD per la descrizione dei contesti di ri-uso dei prodotti del progetto (analisi di tipo desk sugli scenari di riferimento propri delle regioni Emilia Romagna, Sicilia, Offenach (Germania), Alsazia (Francia) e Svizzera, relativamente ai seguenti item: percentuale di popolazione straniera presente sul territorio, sua provenienza e collocazione nei settori economici, conoscenza della lingua autoctona come prerequisito per il lavoro, offerta di corsi di lingua da parte delle imprese di inserimento).

A beneficio del lettore, presentiamo inoltre una breve descrizione relativa all'analisi delle aspettative sul prodotto condotta dai partner di progetto e specificatamente focalizzata sui contesti aziendali destinati all'implementazione della figura del facilitatore.

L'indagine, cui hanno partecipato anche ANFOL, non tenuto a eseguire la specifica attività di fase, ma il cui contributo si è rivelato molto prezioso, grazie all'attivazione delle proprie strutture territoriali, per raccogliere i feedback di lavoratori immigrati e referenti istituzionali, e il partner silente in Svizzera, ECAP, con esempi metodologici e casi di studio, ha implicato la realizzazione, la somministrazione e la rielaborazione di questionari che sono stati rivolti a:

- stakeholders
- gruppi di lavoratori autoctoni
- gruppi di lavoratori immigrati
- imprenditori e manager di imprese multietniche

Fin da questa fase è emerso come il coinvolgimento di imprese manifatturiere sarebbe stato complesso e sfidante per tutti i partner, per alcuni più che per altri, tanto che le soluzioni adottate in sede di sperimentazione sono poi state diverse e talvolta alternative a questo primo intendimento (cfr. box sperimentazione su CD).

Gli **stakeholders** coinvolti sono stati, in particolare: sindacati, autorità locali e nazionali per le pari opportunità, centri per l'impiego, servizi educativi e di formazione

professionale, organizzazioni datoriali e associazioni di cittadini immigrati. Dalle interviste è emersa una posizione sostanzialmente comune che vede il facilitatore come una sorta di ponte tra i vari livelli organizzativi in impresa, capace di gestire le relazioni interpersonali e di identificare le soglie di resistenza. Nessuno ha ritenuto pregnanti la nazionalità, l'età e il background educativo per l'individuazione della persona adatta a divenire facilitatore; sono invece stati rilevati come determinanti le esperienze precedenti, l'attitudine personale e il consenso riscosso presso i colleghi. In relazione alla formazione, tutti i referenti istituzionali hanno segnalato l'importanza delle competenze trasversali e suggerito una durata del percorso di almeno 25-30 ore, con contenuti orientati alle tecniche di comunicazione e mediazione, normativa di lavoro, diritti e doveri del lavoratore in impresa, principi di sicurezza e salute sul lavoro. Comune, inoltre, è stata la segnalazione relativa all'importanza, per i lavoratori immigrati, di padroneggiare la lingua autoctona a fini di integrazione socio-lavorativa e mobilità socio-professionale, e quindi della funzione del facilitatore nel far comprendere questo aspetto alla manodopera straniera.

Gli **imprenditori e manager** intervistati, nonostante una generale scarsa propensione ad esternare situazioni problematiche e conflittuali, hanno sottolineato come le difficoltà interetniche in impresa siano riconducibili principalmente a problematiche di comunicazione, spesso legate a una scarsa padronanza della lingua autoctona, che comporta fraintendimenti ed errori anche a livello di rendimento professionale.

I **lavoratori stranieri** intervistati riferiscono vissuti di migrazione molto diversi tra loro, a seconda dei paesi ove l'intervista è stata condotta e dunque dei diversi scenari migratori locali (con enormi differenze, ad esempio, tra paesi quali Germania e Francia, arrivati ormai alla terza generazione di migranti, data la storicità del fenomeno, e paesi che invece, come la Sicilia, sono solo frontiere di passaggio verso altre destinazioni). Ne consegue, ad esempio, una differente visione del ruolo del facilitatore in impresa: i paesi dove l'immigrazione è recente il facilitatore è individuato come semplice mediatore linguistico, altrove si hanno maggiori aspettative legate alla consapevolezza che i problemi possono nascere non solo per incomprensioni di natura semantica.

I **lavoratori autoctoni** intervistati riferiscono, come del resto gli stranieri, aspettative in relazione al facilitatore come figura capace di gestire le persone, dando particolare valore alla sua personalità più che all'esperienza, e focalizzando l'attenzione sulle competenze trasversali come fulcro sia della formazione al ruolo che dell'esercizio dello stesso in azienda.

Secondo i lavoratori, indipendentemente dall'etnia di appartenenza, il facilitatore:

- può motivare gli stranieri a imparare la lingua locale (che deve padroneggiare ottimamente in prima persona);
- può supportare il management nel riconoscere le esperienze non formali dei lavoratori stranieri;
- può prevenire e/o risolvere conflitti legati a pregiudizi e stereotipi, nonché veicolare messaggi positivi che favoriscano un clima di lavoro collaborativo.

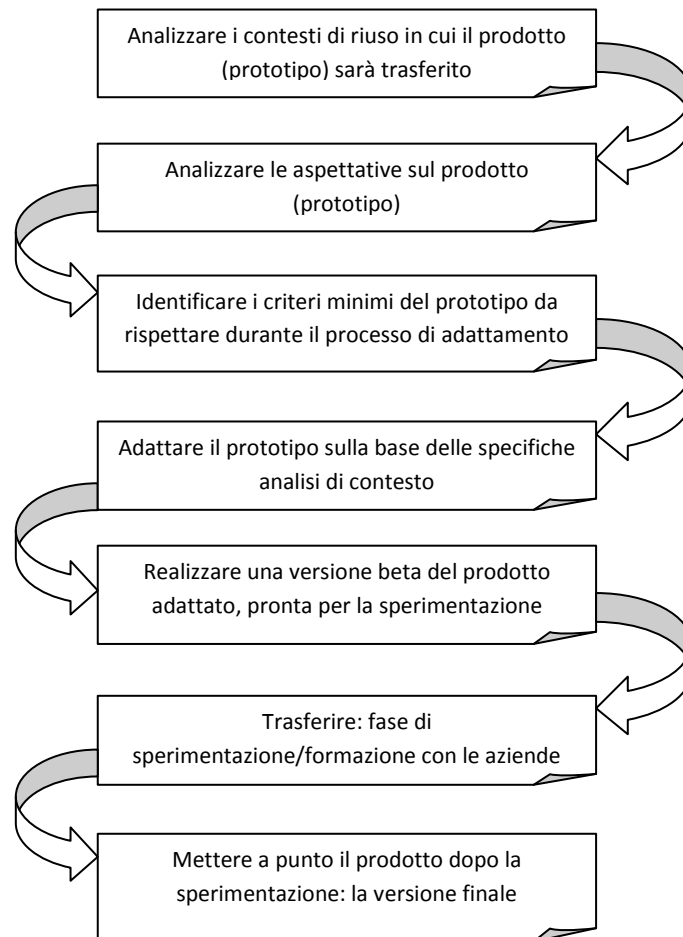
Il suo ruolo non deve essere aggiuntivo rispetto ad altri in impresa (es. rappresentante sindacale o responsabile della sicurezza), sia allo scopo di evitare scomode sovrapposizioni che per evitare l'accumularsi di troppo potere in un unico referente.

Si riepiloga, da ultimo, la metodologia di trasferimento adottata nell'ambito del progetto.

L'obiettivo dei progetti multilaterali di trasferimento dell'innovazione Leonardo da Vinci quali il progetto "FA.RE" è quello di incrementare la qualità e l'attrattiva del sistema europeo di istruzione e formazione professionale attraverso l'adattamento e l'integrazione del contenuto innovativo o dei risultati di precedenti progetti Leonardo da Vinci o di altri progetti innovativi all'interno dei sistemi pubblici e/o privati di formazione professionale e nelle imprese a livello nazionale, locale, regionale o settoriale.

Il processo di trasferimento dell'innovazione di risultati o contenuti formativi include e implica:

- a. l'identificazione e l'analisi dei fabbisogni dei target group;
- b. la selezione e l'analisi del contenuto innovativo volto a soddisfare tali fabbisogni e l'analisi della fattibilità del trasferimento;
- c. l'integrazione (o la certificazione) del contenuto innovativo a/o livello di sistemi e pratiche di formazione europei, nazionali, regionali, locali o settoriali;
- d. l'adattamento del contenuto innovativo ai sistemi di formazione, alla cultura, ai fabbisogni e alle necessità dei target group (adattamento del prodotto, ecc.);
- e. il trasferimento dello stesso a nuovi contesti socio-culturali e linguistici;
- f. l'utilizzo del contenuto innovativo nell'ambito di nuovi settori o rispetto a nuovi target group, incluso il trasferimento all'interno di strutture formative pubbliche e private.



Nel caso del progetto “FA.RE” il trasferimento geografico, che ha previsto l’identificazione di Paesi che sono stati precocemente interessati dalla composizione multi-etnica della forza lavoro (paesi di tradizionale approdo) quali Francia e Germania, ha implicato un processo di adeguamento di tipo linguistico-culturale. I prodotti trasferiti - referenziale di competenze del facilitatore delle relazioni transculturali in impresa, programma formativo e dispositivi per la formazione dei facilitatori, così come per l’esercizio del loro ruolo – sono stati tradotti nelle lingue dei Paesi partner, sin dalle fasi di adeguamento e sperimentazione. La traduzione non è stata un mero problema di cambiamento di codice linguistico, ma è stata messa in campo la capacità di interpretare il valore semantico della figura del facilitatore entro ciascuna cultura/sistema-Paese di riferimento; ciascun Paese, per effettuare tale traslazione, ha infatti utilizzato: a) descrittivi nazionali del lavoro per il profilo professionale; b) descrittivi nazionali delle

metodologie per il percorso formativo; c) raccolte di buone prassi nazionali per l'individuazione di dispositivi per la realizzazione delle pratiche formative e per l'esercizio del ruolo. La traslazione semantica si è incentrata non solo sulla decodificazione-ricodificazione nella lingua madre ma anche sull'interpretazione (in base a criteri di: equivalenza denotativa, fondata su fattori extralinguistici, equivalenza normativo-testuale, equivalenza pragmatica, fondata sul destinatario, e equivalenza formale, nel rispetto del testo di partenza). In effetti è più volte emerso un problema di confronto con mentalità, usi culturali, modelli di concertazione, prassi in materia di formazione professionale distanti; ma il confronto continuo tra i partner ha consentito di relativizzare le rispettive culture di riferimento, esercizio già di per sé improntato a quell'interculturalità che si è inteso garantire ai beneficiari diretti e indiretti del progetto FA.RE.

La sperimentazione

La sperimentazione è stata condotta in 4 aziende manifatturiere della Regione Emilia Romagna; in Sicilia sono stati coinvolti in attività di formazione interaziendale 19 lavoratori immigrati e 12 autoctoni di aziende dell'edilizia e dei servizi (il settore manifatturiero in Sicilia conta numeri scarsamente significativi, spesso distanti anche dalla media del meridione nel complesso); in Germania la sperimentazione ha interessato 3 aziende manifatturiere, mentre in Francia sono stati coinvolti in attività di formazione interaziendale 11 lavoratori inseriti in aziende di settori diversi (manifatturiero, edilizia, high tech). Per l'approfondimento dei singoli casi di sperimentazione si rimanda al CD.

2. L'approccio del Facilitatore: il ruolo delle imprese nel passaggio dalla multiculturalità all'interculturalità

A cura di Adil El Marouakhi

Nel momento in cui la permanenza degli immigrati va per molti aspetti stabilizzandosi, è opportuno riflettere sulla questione delle relazioni tra persone e gruppi di culture diverse in modo più approfondito e meno ideologico di quanto si sia fatto finora, al fine di elaborare modelli e progetti a carattere interculturale. L'esperienza del progetto FARE – Facilitatore delle relazioni transculturali in impresa multietnica – è una di queste, sia perché attribuisce al termine integrazione una valenza dinamica, per sottolinearne le caratteristiche di reciprocità, d'incontro, di negoziazione e di riconoscimento, sia perché riguarda l'insieme dei lavoratori, italiani e stranieri considerati entrambi protagonisti di un futuro a partire dal posto dal luogo di lavoro. La stessa esperienza condotta dagli altri partners europei, Francia, Germania, Svizzera e alcune regioni d'Italia come prevede il programma, ha permesso il confronto tra modelli d'integrazione storici, rispettivamente quello dell'assimilazione, quello dell'integrazione sociale, quello cantonale e quello italiano in via di evoluzione caratterizzato da una normativa incostante e da una diversità di approccio distinta da territorio a territorio. Anche in Italia, quindi, pur non avendo le nostre aziende, una forza lavoro etnicamente e culturalmente variegata come quella di altri paesi, il progetto FARE ha rappresentato la reale possibilità di sperimentare la metodologia d'approccio del "Diversity Management" seppur introducendo variabili di contesto, come ad esempio includere oltre al management anche le maestranze, le finalità restano quelle di ottimizzare la gestione delle risorse umane e ridurre i livelli di conflittualità indotti dall'interazione, anche se non esclusiva, da persone con background culturale diverso. Uno dei primi passi compiuti è stato quello di "mappare" o perlomeno cercare di comprendere quali sono i principali elementi di caratterizzazione della cultura aziendale in relazione all'impiego di lavoratori di origine straniera partendo appunto dagli elementi di omogeneità per poi passare a quelli di diversità socio-culturale e linguistica. Una metodologia consolidata, sviluppata da Geert Hofstede (Cross Cultural Analysis) che consente di analizzare le differenze culturali e le somiglianze dei lavoratori

riguardo alcuni fattori in azienda per ottenere quindi, una interpretazione ed una gestione orientata alla massimizzazione della diversità intesa come risorsa e non come ostacolo. Il FARE, dunque si prefigura come un percorso aziendale di cambiamento, che ha lo scopo di valorizzare e utilizzare pienamente il contributo, che ciascun dipendente può portare per il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa, e che serve ad attrezzare al meglio l'organizzazione di fronte alle sfide della multiculturalità. Questo contributo scaturisce dalla possibilità del lavoratore di origine straniera di sviluppare e applicare, all'interno dell'organizzazione, uno spettro ampio e integrato di abilità e comportamenti che investono, la sua cultura di origine, la sua lingua d'origine, il suo background e la sua esperienza. Nel frattempo, tutti i lavoratori, compresa la componente italiana, è stata somministrata una formazione specifica, per accrescere le loro competenze interculturali con l'obiettivo di fornire conoscenze strumentali per meglio gestire la diversità culturale minimizzando il conflitto. Si tratta, dunque, di un approccio alla gestione delle diversità finalizzato alla valorizzazione delle differenze di cui ciascun lavoratore è portatore all'interno dell'organizzazione, e che distingue due macro-categorie di differenze: le cosiddette diversità primarie e le diversità secondarie. Le prime si riferiscono ad elementi come l'età, il genere, l'origine nazionale o etnica, l'appartenenza culturale e la lingua madre che fanno parte di un patrimonio innato dell'individuo e che non possono essere modificate. Le diversità secondarie, invece, fanno riferimento ad elementi acquisiti nel tempo come, ad esempio, il background scolastico, l'esperienza professionale, l'esperienza migratoria, il ruolo gerarchico nell'organizzazione aziendale, le lingue praticate, la condizione giuridica, ecc. A differenza delle diversità primarie, queste caratteristiche possono essere modificate più volte a secondo delle circostanze e delle variabili di contesto determinando situazioni di chiusura o di apertura. In altre parole, si tratta di "fare leva" sulle reciproche diversità, di lavoratori locali e stranieri, indebolendo prioritariamente le resistenze culturali che si possono registrare da entrambi le parti per aumentare le possibilità di successo dell'intera organizzazione. L'ambiente di lavoro è il contesto ideale per operare il cambiamento perché il contatto tra lavoratori italiani e stranieri è continuativo così come le occasioni di confronto/scontro e la competizione. È anche il luogo in cui si registra il maggior sforzo di integrazione sia rispetto alla cultura organizzativa del lavoro sia rispetto all'acquisizione degli apprendimenti e al senso di appartenenza al gruppo. Il confronto con la realtà lavorativa può produrre nelle persone, specie i lavoratori stranieri, atteggiamenti di rifiuto, di chiusura, di ripiego identitario, di ribellione, di conformismo, d'integrazione passiva, oppure può sollecitare l'innovazione, la rielaborazione del sé e l'accettazione della sfida del cambiamento. Per molti stranieri che hanno partecipato al progetto FARE la cultura organizzativa del lavoro costituisce una vera novità da conciliare con la loro condizione di immigrati, di minoranza culturale, di fragilità sociale e di precarietà giuridica. L'ambiente di lavoro e la relazione con i colleghi sembrano rappresentare un vero e proprio cambiamento culturale e

psicosociale, per quanto riguarda la cultura d'origine e la cultura dell'impresa, dove i colleghi di lavoro e il management giocano un ruolo essenziale. Nel caso di lavoratori stranieri, però, il processo è ancora più complesso, perché oltre ai problemi di adattamento all'ambiente di lavoro, si uniscono quelli inerenti alla diversità linguistica e gli aspetti comportamentali e relazionali. Il luogo di lavoro, quindi oltre ad essere detonatore di una rielaborazione del concetto d'integrazione, favorisce il distanziamento dalla cultura di origine e dalle categorie concettuali che essa riproduce sostituendoli con quelle proprie dell'organizzazione del lavoro. In diverse occasioni, durante il progetto FARE è stato osservato, ad esempio che la mobilità gerarchica in azienda, l'assunzione di nuove responsabilità e di nuove competenze finiscono per liberare il lavoratore straniero dal ricorso eccessivo alla diversità culturale come unica via di affermazione e di visibilità all'interno dell'azienda.

Il percorso formativo con i lavoratori, durante il progetto FARE è stato condotto con particolare attenzione ai seguenti cinque obiettivi di carattere generale:

- Il primo riguardante l'identità al presente con l'obiettivo d'indagare il legame con la tradizione culturale del paese d'origine, con particolare riferimento al confronto dell'esperienza lavorativa;
- il secondo riguardante l'ambiente di lavoro con l'obiettivo di indagare il rapporto con la cultura ospitante, con particolare riferimento allo studio delle dinamiche di adattamento o disadattamento rispetto alla realtà aziendale;
- il terzo riguardante la relazione interculturale con l'obiettivo di indagare le dinamiche relazionali con i lavoratori italiani e quelli delle altre nazionalità presenti in azienda per individuare i punti critici e le incomprensioni culturali;
- il quarto riguardante i comportamenti linguistici e l'uso dell'italiano in azienda per indagare lo sforzo compiuto dai lavoratori stranieri nell'acquisizione degli standard minimi della lingua italiana e il monitoraggio dell'uso delle lingue etniche in azienda;
- il quinto ed ultimo, riguardante la cultura della prevenzione e della sicurezza all'interno dell'azienda per individuare le variabili antropologiche che i lavoratori stranieri adottano per rappresentare il rischio e per capire gli atteggiamenti messi in essere in materia di sicurezza.

Le osservazioni ricavate hanno permesso di evidenziare i criteri di interpretazione utilizzati, le categorie concettuali di riferimento, le strategie adottate, portando alla luce sia gli sforzi compiuti dai lavoratori stranieri sia i limiti da loro riscontrati, sollecitando una attenta riflessione sulle modalità e criteri utilizzati.

È importante segnalare che il lavoratore straniero senza il sostegno dell'azienda e dei colleghi di lavoro non riesce ad affrontare le diverse situazioni mediante un semplice accomodamento delle strutture preesistenti ma richiede una più consistente revisione delle categorie e delle procedure utilizzate così da rispondere adeguatamente a ciò che la realtà propone alla sua attenzione. È come, spiegava un lavoratore straniero, se tutto

l'appreso durante una vita nel paese di origine ad un tratto, per effetto della migrazione si rivelasse inutilizzabile nel nuovo contesto. La tua lingua e la tua cultura ti abbandonano e questo tutte le volte che cambi paese. Tale esperienza ha evidenziato lo sforzo che i lavoratori di origine straniera impegnano nel codificare il flusso di informazioni attraverso processi cognitivi propri della cultura d'origine, solo parlare italiano non è sufficiente per compensare lo sradicamento. Alla sfida linguistica si deve aggiungere il senso di competenza, dell'efficacia del proprio operato e dell'autodeterminazione, così come la possibilità di trovare motivazioni specifiche dall'interazione con l'ambiente di lavoro, alla possibilità di condividere pensieri e azioni con gli altri lavoratori italiani tale da incrementare il senso di appartenenze al gruppo e al luogo. Ancora una volta, l'azienda si è rivelata centrale nell'integrazione perché è caratterizzata da elementi non astratti di multiculturalismo dove l'incontro e il confronto tra persone di diversa origine sono quotidianità. Di conseguenza, è necessario innanzitutto chiarire i significati da attribuire alla cultura stessa, per definire le implicazioni dell'incontro tra culture, rivedere e sottoporre a critica, in base a tale visione della diversità culturale, i modelli nei quali si traduce la convivenza e la coesione nell'ambiente lavorativo per elaborare un modello di relazioni interculturali in cui prevale come identità il senso di appartenenza al gruppo e al luogo. Forse nelle aziende, oggi è oggettivamente più argomentabile il passaggio dalla cultura alle culture, dove la globalizzazione non è virtuale perché la si può incontrare alla macchinetta del caffè, in reparto, negli spogliatoi e a fine turno davanti alla macchina timbra cartellino ci si da appuntamento per il giorno dopo.

3. Il prodotto finale del progetto

A cura di Claudio Biasetti

In esito al progetto FA.RE. sono stati elaborati, testati e affinati un profilo di competenze del Facilitatore, un programma formativo funzionale alla formazione dei futuri facilitatori e un kit di strumenti utili a supportare le pratiche di facilitazione delle relazioni interculturali all'interno delle organizzazioni. Prima di fornire una descrizione di dettaglio di ciascuno di questi elementi, in continuità con l'approccio descritto nel capitolo 2, si colloca e si giustifica in premessa il valore d'uso del prodotto nella prospettiva della sua spendibilità all'interno dei contesti organizzativi multietnici e multiculturali.

Nell'individuare il profilo delle competenze del Facilitatore e nel riflettere sulle pratiche che questa figura avrebbe potuto realizzare in impresa, si è assunto a riferimento un ideale "ciclo di servizio della facilitazione delle relazioni" sul presupposto che, all'interno di tutte le organizzazioni, il mantenimento da parte di ogni lavoratore di un senso di benessere passa:

- sul lato personale attraverso lo sviluppo di contatti sociali positivi con le altre persone che si incontrano sul luogo di lavoro;
- sul lato organizzativo dal ricevere un trattamento equo e socialmente responsabile dall'organizzazione di appartenenza.

Guardando agli elementi di natura personale che fanno di un certo lavoro un buon lavoro, resta inteso che, oltre al contatto sociale positivo con i colleghi, il benessere organizzativo dipende anche da altri fattori determinanti, quali:

- la possibilità di esercizio dell'influenza personale,
- la legittimazione all'uso delle proprie competenze (possibilità di applicare l'expertise),
- la possibilità di lavorare secondo apprezzabile varietà di compiti e in modo da favorire la conciliazione fra le richieste dell'organizzazione e quelle della vita privata.

Tuttavia la composizione multietnica del sistema professionale di un'organizzazione e le possibili dinamiche di stereotipizzazione negativa e di pregiudizio che eventualmente si

innescano determinano una decisa primazia del contatto sociale ai fini del possibile conseguimento anche di tutti gli altri fattori positivamente correlati al benessere. Senza contatto sociale positivo ben difficilmente per un lavoratore straniero, che appartiene ad una diversa cultura possono sussistere, in premessa, le opportunità di conseguimento degli altri fattori.

Allo stesso modo, sul versante delle condizioni organizzative di un buon lavoro, l'equità di trattamento, che si ottenga dall'organizzazione multietnica di appartenenza, diventa per un lavoratore straniero di diversa cultura, la vera condizione necessaria (anche se di per sé non sufficiente) per conseguire anche tutte le altre condizioni organizzative associate al benessere, ovvero:

- una retribuzione adeguata,
- un ambiente lavorativo improntato dalla ricerca delle migliori condizioni di sicurezza (non solo da un punto di vista fisico e ambientale, ma anche antropologico e culturale),
- un ruolo di valore (riconosciuto per status, fonte di autostima, anche per l'opportunità consentita di aiutare gli altri), con buone prospettive di carriera (dalla stabilità occupazionale alla mobilità positiva),
- una supervisione supportiva (di sostegno, empowerizzante) da parte dei superiori.

Pertanto, nell'indirizzare l'adattamento dei prodotti, ci si è interrogati anche sul grado di spendibilità organizzativa delle pratiche di facilitazione. In termini di vantaggio competitivo e di evoluzione verso nuovi modelli di business (cfr. Introduzione), cosa possono ottenere le organizzazioni multietniche che si impegnassero a perseguire il benessere organizzativo attraverso la facilitazione delle relazioni fra i lavoratori di culture diverse?

Il pensiero economico e manageriale ha individuato le tradizionali fonti del vantaggio competitivo delle imprese sui mercati:

- nello sviluppo interno di capacità distintive, derivanti dall'impiego di risorse uniche e inimitabili (in primo luogo derivanti dalla combinazione idiosincratca di tecnologie e routines) e/o
- nell'occorrenza di fattori ambientali e di contesto (di tipo socio-economico, normativo e di regolamentazione dell'attività economica) aventi l'effetto di produrre delle esternalità positive all'agente economico nella competizione fra imprese, territori e paesi.

Accanto al capitale intellettuale patrimonializzato internamente e a quello sociale-relazionale attivabile esternamente, una maggiore attenzione all'importanza del capitale umano come fattore critico di successo nel conseguimento del vantaggio competitivo si è affermata con la professionalizzazione e la terziarizzazione interne alle imprese, data l'importanza maggiore acquisita dalla valorizzazione dei fattori immateriali, cognitivi e di

servizio accanto alle più tradizionali dotazioni di capitale (economico, infrastrutturale, tecnologico). L'importanza determinante della capacità di apprendere e di assorbire conoscenza dall'esterno ha riorientato le pratiche di gestione del personale nelle imprese verso finalità che non fossero solo quelle dell'amministrazione e del controllo, bensì anche di motivazione e sviluppo, fidelizzazione, coinvolgimento e collaborazione. Solo nel periodo più recente, il requisito di sostenibilità ambientale e sociale richiesto ai nuovi modelli di business, correlato alla critica dello shorterismo dei business tradizionali, l'ampliamento anche in senso extrafinanziario del concetto di valore e l'allargamento della platea dei beneficiari del valore creato dai soli shareholders a tutti gli stakeholders (in primo luogo i dipendenti) hanno determinato una centralità inusitata del "capitale psicologico" nelle organizzazioni, ovvero di:

- cosa e quanto le persone investono nella loro attuale esperienza lavorativa,
- quanto sentono propri gli obiettivi lavorativi a loro assegnati,
- quali soddisfazioni provano verso i risultati delle attività che svolgono,
- quale significato attribuiscono a quello che fanno,
- cosa vorrebbero ottenere per costruire insieme agli altri qualcosa di utile.

Considerare seriamente, anche attraverso pratiche organizzative formalizzate e condivise, sentimenti come l'ottimismo, la speranza, la resilienza, l'aspettativa (in breve, la condizione di una praticabile e durevole felicità lavorativa), implica una forte apertura verso aspetti della vita lavorativa che sono stati per lo più considerati marginali ed accessori. Per la pratica della felicità lavorativa si dovrebbero tenere in debita considerazione:

- i sentimenti delle persone (verso il lavoro ma non solo),
- la loro visione del mondo e come questa condizioni il loro modo di sentire e di interpretare gli accadimenti sul lavoro,
- la loro spinta al cambiamento, sia personale, sia del contesto lavorativo.

Le organizzazioni, sono invece state spesso progettate come contesti anaffettivi, razionali, votati in primo luogo a fornire un ordine chiaro perché superiore alle diverse istanze sociali e personali coinvolte, promuovendo stili di leadership e forme di direzione basate sul controllo e sulla regolazione di tutte le potenziali minacce, prima tra tutte proprio l'emotività delle persone. Come tali le organizzazioni (specie quelle burocratiche e manageriali, di più grandi dimensioni) si sono fatalmente esposte all'emergenza della cosiddetta organizzazione informale, popolata da clan e da tribù organizzative, che hanno offerto uno spazio di espressione ai sentimenti ed alle emozioni dei singoli e dei gruppi, già rimossi e privi di cittadinanza organizzativa. Questa condizione di conflitto fra l'ordine organizzativo e le istanze informali può diventare potenzialmente esplosiva quando all'interno del sistema professionale aumenta la varietà delle appartenenze etniche e culturali dei lavoratori occupati. Proprio all'interno di questi contesti organizzativi multi-etnici e multiculturali diventa necessario per il management prendersi

cura dei fattori di una praticabile e durevole felicità lavorativa di tutti i gruppi di lavoratori, in modo che possa essere costruito e riprodotto un capitale psicologico che agisca come il tessuto connettivo che lega gli scopi organizzativi alle persone e ai gruppi, influenzandone positivamente le direzioni di scambio e le prestazioni/risultati finali. Promuovere il benessere psico-sociale dei lavoratori diventa una competenza manageriale critica soprattutto all'interno delle imprese multietniche e multiculturali, dove l'organizzazione informale può diventare facile preda di stereotipizzazioni negative e di pregiudizi, che negano la stessa possibilità di un contatto sociale positivo fra i gruppi e fra i singoli e impediscono al contempo il perseguimento di qualsiasi disegno di equità organizzativa rispetto ai singoli e ai gruppi.

Esistono per altro numerose evidenze empiriche della relazione positiva della salvaguardia del benessere e del capitale psicologico all'interno dell'organizzazione con la riduzione dell'assenteismo, del turn-over, dei costi per la cattiva salute. Così come esistono evidenze empiriche di relazioni positive con l'incremento delle prestazioni e dei comportamenti altruistici e di cittadinanza organizzativa. Indagini psicologiche svolte in molti paesi hanno evidenziato un'associazione generale tra sentimenti positivi sul lavoro e prestazioni lavorative.

Sulle ragioni di una maggiore salvaguardia del benessere organizzativo e del capitale psicologico all'interno di organizzazioni multietniche e multiculturali dovrebbe basarsi il progetto d'investimento del management aziendale sulla figura del Facilitatore.

Di seguito, a beneficio del lettore, si esplicita il framework fondamentale sotteso a tutte le componenti del prodotto finale (profilo, programma di training e tool-kit), di cui rappresenta il filo rosso metodologico.

Il Facilitatore sviluppa competenze adeguate mediante un programma dedicato di training per operare all'interno delle organizzazioni affinché il senso di appartenenza all'organizzazione dei lavoratori di diverse etnie e culture possa contribuire positivamente all'immagine e all'autostima che i lavoratori hanno di sé e, per questa via, alla loro piena valorizzazione nel contesto organizzativo. In altri termini il Facilitatore agisce per favorire l'allineamento dei processi personali di costruzione dell'identità sociale/lavorativa e del senso di positiva appartenenza all'organizzazione (benessere organizzativo) con i processi di legittimazione all'interno dell'organizzazione delle particolari identità e dei sentimenti di appartenenze sviluppati dai diversi gruppi di lavoratori (cittadinanza organizzativa).

Il processo fondamentale di costruzione dell'identità socio-lavorativa e del senso di appartenenza su cui interviene il Facilitatore è quello dell'**acculturazione**, con cui si intendono le trasformazioni che si producono a seguito degli incontri tra culture diverse, con particolare considerazione del contesto organizzativo d'interazione. Nelle situazioni più elementari (bidimensionali, dove si confronta una cultura del gruppo dominante

all'interno dell'organizzazione con l'identità culturale minoritaria del lavoratore), il Facilitatore viene chiamato a:

- analizzare e interpretare le possibili forme che, come conseguenza dell'interazione, assumono i profili identitari del lavoratore, variabili fra: a) integrazione/biculturalismo (con vera ibridazione oppure con alternanza dell'una o dell'altra cultura a seconda delle situazioni; b) assimilazione o identificazione esclusiva con il gruppo maggioritario; c) separazione/dissociazione o identificazione esclusiva con il proprio gruppo di appartenenza; d) anomia/individualismo o marginalità rispetto ad entrambe le culture;
- valutare gli spazi di possibilità e le effettive opportunità per l'acculturazione consentite all'interno dell'organizzazione dalle preferenze del gruppo maggioritario, che possono variare fra: a) assimilazionismo o richiesta di adesione alla cultura maggioritaria come condizione di cittadinanza organizzativa; b) pluralismo o valorizzazione delle differenze culturali sia sul piano organizzativo che personale; c) civismo o tolleranza della diversità senza legittimazione organizzativa e indifferenza verso le specificità; d) etnicismo o segregazione (“gesto di rimozione”) delle differenze culturali all'interno dell'organizzazione;
- individuare le strategie praticabili di acculturazione come esito della combinazione fra profili identitari del lavoratore e sistema delle preferenze del gruppo maggioritario, secondo lo schema seguente:

| | | Profili identitari del lavoratore | | | |
|--|-------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| | | <i>integrazione</i> | <i>assimilazione</i> | <i>marginalità</i> | <i>separazione</i> |
| Preferenze della cultura organizzativa | <i>pluralismo</i> | Armonioso | | | |
| | <i>assimilazionismo</i> | | Consensuale | | |
| | <i>civismo</i> | | | Indifferente | |
| | <i>segregazione</i> | | | | Conflittuale |

Sono evidenziate le combinazioni “coerenti” fra profilo e preferenze, tra cui si realizza una corrispondenza che:

- nel caso della combinazione A individua un modello “armonioso” di contatto, dove le differenze culturali vengono valorizzate;
- nel caso della combinazione B individua un modello “consensuale” di contatto, dove le differenze culturali vengono appiattite sulla cultura dominante;
- nel caso della combinazione C individua un modello “indifferente” di contatto, dove la relativizzazione delle appartenenze culturali produce talora l'anomia, talora l'individualismo/personalismo;

- nel caso della combinazione D individua un modello “conflittuale” di contatto, dove le differenze culturali vengono rimarcate a giustificare il gesto di rimozione fino al rifiuto del contatto.

In tutti gli altri casi le combinazioni fra preferenze e profili restituiscono una situazione di contatto “problematico”, nel quale la mancata corrispondenza genera una tensione, che rappresenta il campo elettivo dell’azione del Facilitatore.

Oltre all’acculturazione, l’altro fondamentale processo che il Facilitatore è chiamato a gestire all’interno delle organizzazioni è il **contatto**. In generale non sono solo le preferenze e i profili identitari riconducibili alle differenze culturali che condizionano il processo di acculturazione, bensì anche la variabile propensione al contatto, che può essere ritenuto più o meno importante. La ricerca intenzionale dell’interazione e l’importanza attribuita all’esperienza del contatto fra le differenze può condurre alla concordanza le diverse situazioni inizialmente problematiche. In questo senso, la gestione interattiva delle dinamiche di acculturazione previa rimozione dei fattori ostativi e condizionanti negativamente il contatto rappresenta un obiettivo fondamentale dell’azione del Facilitatore.

I fattori che possono condizionare negativamente il contatto e che il Facilitatore deve poter gestire all’interno delle organizzazioni sono:

- gli stereotipi
- i pregiudizi.

Lo stereotipo rappresenta una categorizzazione o generalizzazione cognitiva dell’esperienza, funzionale a semplificare l’interpretazione delle dinamiche di relazione. La stereotipizzazione è un fenomeno cognitivo talora inconsapevole, che comporta l’attribuzione ai singoli di caratteristiche culturali e comportamentali in ragione della loro diversa appartenenza a gruppi.

Quando uno stereotipo comporta un giudizio che precede l’esperienza della relazione si configura come pregiudizio. In particolare, il pregiudizio associa agli aspetti cognitivi (ciò che si crede vero) propri dello stereotipo, componenti prevalenti di tipo affettivo (ciò che si crede bello) e valoriale (ciò che si crede giusto e buono).

Si possono verificare diversi tipi di pregiudizio all’interno delle organizzazioni, che condizionano il processo del contatto interculturale.

Sul piano culturale, i fattori su cui si fonda un pregiudizio sono: a) la competenza (in questo caso sul lavoro); b) il calore della persona.

Il giudizio di competenza sul lavoro si fonda sull’attribuzione o meno all’altro di:

- capacità e conoscenze riconducibili al ruolo,
- efficacia performativa ed expertise professionale,
- attitudini e atteggiamenti positivi verso il lavoro.

Il giudizio di calore della persona si fonda sull’attribuzione o meno all’altro di:

- simpatia o comune sentire sulle vicende personali e lavorative

- apertura o propensione all'accoglienza e all'ascolto
- passionalità o comune partecipazione al vissuto personale e dell'organizzazione.

Dalla variabile combinazione delle attribuzioni di competenza e di calore si determinano le forme del possibile pregiudizio condizionante il contatto, secondo lo schema seguente:

| | | CALORE | |
|------------|----|--|---|
| | | SI | NO |
| COMPETENZA | SI | AMMIRAZIONE <i>(E' eccezionale sia come persona, sia sul lavoro)</i> | INVIDIA <i>(E' un gran lavoratore, ma niente altro)</i> |
| | NO | PATERNALISMO <i>(E' una brava persona, ma non è portato per il lavoro)</i> | DISPREZZO <i>(Non vale niente, né come persona, né come lavoratore)</i> |

Accanto ai fattori culturali che portano alla formulazione del pregiudizio, è importante considerare le condizioni socio-organizzative che lo innescano e lo rendono operante, ovvero le condizioni di contesto, riconducibili alla struttura e alle logiche di azione dell'organizzazione, che "fanno scattare" il pregiudizio nelle effettive situazioni d'interazione (fattori socio-organizzativi *trigger* di pregiudizio).

I fattori socio-organizzativi di innesco del pregiudizio sono:

- lo status organizzativo (elevato, basso) del lavoratore, ovvero la sua "centralità" e il suo "prestigio" all'interno del sistema delle relazioni organizzative[‡];
- il tipo di interdipendenza (assente / generica o sequenziale / reciproca) che in base alle logiche dell'azione organizzativa si stabilisce fra i lavoratori che vengono a contatto[§].

Dalla diversa combinazione fra lo status e l'interdipendenza si generano caratteristiche situazioni che favoriscono la manifestazione del pregiudizio. Lo schema seguente riporta

[‡] L'analisi delle reti sociali considera la centralità e il prestigio come proprietà strutturali della rete delle relazioni. La centralità rispetto ad un sistema di relazioni può essere genericamente misurata dal numero delle relazioni che convergono su un determinato nodo. Un lavoratore al centro di numerose relazioni possiede un elevato grado di centralità all'interno della rete. Una particolare forma di centralità è quella cosiddetta di *betweenness*, che è propria di un nodo che consente la chiusura di un buco strutturale fra due sistemi di relazione. La centralità di *betweenness* del lavoratore che è in grado di connettere due gruppi o sistemi di relazioni all'interno dell'organizzazione è di particolare interesse come prerequisito nell'identificare un potenziale Facilitatore. Il prestigio rappresenta una forma particolare di centralità che consiste nell'attribuzione di un connotato positivo ad un nodo della rete anche in assenza di un legame diretto.

[§] L'interdipendenza organizzativa definisce le forme con cui nell'ambito della divisione del lavoro una determinata parte risulta funzionalmente connessa ad un'altra. Si parla di interdipendenza assente o generica quando non esiste una relazione diretta di tipo input/output fra le due parti. Quando l'output dell'azione di una parte rappresenta l'input dell'azione dell'altra, si parla di interdipendenza sequenziale. Quando lo scambio di tipo input/output avviene fra entrambe le parti, si parla di interdipendenza reciproca.

le condizioni di maggiore facilitazione all'espressione delle diverse forme di pregiudizio nel contatto fra giudicante e giudicato.

| | | Status del lavoratore giudicato | |
|--|------------------------------|--|---|
| | | <i>Bassa centralità/prestigio</i> | <i>Elevata centralità/prestigio</i> |
| Interdipendenza con il giudicante | <i>Assente/generica</i> | <i>Trigger di Paternalismo del giudicante</i> | <i>Trigger di Ammirazione del giudicante</i> |
| | <i>Sequenziale/reciproca</i> | <i>Trigger di Disprezzo del giudicante</i> | <i>Trigger di Invidia del giudicante</i> |

L'effettiva manifestazione del pregiudizio, con conseguente reale condizionamento del contatto, non dipende soltanto dall'occorrenza di trigger contestuali (condizioni facilitanti di tipo socio-organizzativo), ma anche dalla diversa propensione (culturalmente condizionata) del giudicante ad esternare il suo pregiudizio in forme più o meno manifeste. In altre parole, se un lavoratore giudicante è portato a tenere comportamenti cosiddetti da "razzista riluttante" ed ad evitare comportamenti discriminatori diretti, un pregiudizio può rimanere latente e condizionare come tale il contatto anche in presenza di condizioni socio-organizzative facilitanti.

Il Facilitatore deve essere in grado di distinguere tra:

- pregiudizio "manifesto", accompagnato da esternazione di atteggiamenti espliciti ed emotivamente intensi, che in casi estremi possono portare al rifiuto di intrattenere rapporti di amicizia e relazioni personali con i membri di gruppi diversi dal proprio (rifiuto del contatto);
- pregiudizio "latente", accompagnato da argomentazioni fredde, indirette e sottili, basate di volta in volta: a) sulla difesa dei valori tradizionali; b) sulla esagerazione delle differenze culturali (connotate in forme addizionali o allarmistiche, con enfasi sugli aspetti eccezionali, presentati come esemplari e paradigmatici); c) sulla ostilità verso le iniziative tese a garantire pari opportunità e verso le esperienze di socializzazione che potenzialmente possono veicolare emozioni positive (simpatia, ammirazione).

Nell'analizzare le diverse interazioni da contatto, il Facilitatore può imparare a riconoscere e a distinguere alcuni idealtipi giudicanti, in forza del maggiore o minore ricorso che essi fanno a retoriche manifeste o latenti di pregiudizio, secondo lo schema seguente:



I “fanatici” vorrebbero ridurre maggiormente i diritti dei membri di gruppi minoritari, negandone l’appartenenza organizzativa, anche al prezzo di ottenere disapprovazione sociale.

I “sottili” esprimono le proprie idee di pregiudizio negativo cercando nondimeno di evitare la disapprovazione sociale che talora viene riservata alle retoriche di pregiudizio più manifesto.

Gli “egualitari” risultano tendenzialmente aperti alle differenze e disponibili a favorire la socializzazione organizzativa dei membri di gruppi minoritari.

Il Facilitatore diventa agente attivo di integrazione e promuove il contatto interculturale quando si fa promotore di iniziative tese alla riduzione del pregiudizio e all’allentamento dei contrasti.

In conclusione, l’ideale ciclo di facilitazione delle relazioni interculturali all’interno di aziende multiethniche consiste nel promuovere le condizioni all’interno dello spazio organizzativo affinché possano prodursi i seguenti fenomeni da contatto (auspicabilmente in modo sequenziale tra loro):

- la DECATEGORIZZAZIONE mediante l’organizzazione di eventi di contatto intergruppo positivo generalizzabile (all’interno o a latere dell’organizzazione), che possano indurre fenomeni di dissonanza cognitiva, ridefinizione del punto di vista e, infine, cambiamento nei comportamenti dei lavoratori portati alla manifestazione del pregiudizio;
- la CATEGORIZZAZIONE SALIENTE con cui si produce la modifica dello status del lavoratore stigmatizzato verso una maggiore centralità e un maggior prestigio all’interno dell’organizzazione, favorendone una socializzazione che possa portare all’aumento delle relazioni intrattenute, così da promuovere la sua differenziazione personale e la personalizzazione del rapporto con i colleghi a contrasto degli stereotipi e dei pregiudizi;
- la RICATEGORIZZAZIONE mediante ricerca di maggiori occasioni organizzative (come la legittima partecipazione del lavoratore stigmatizzato ad una o più

comunità di pratica lavorativa) per instaurare logiche di azione del lavoratore precedentemente stigmatizzato caratterizzate da maggiore interdipendenza sequenziale o reciproca in presenza di uno status sociale accresciuto (maggiore competenza, maggiori relazioni amicali), favorendo pertanto l'acquisizione di un'identità comune ad un livello superiore di inclusione sociale e lavorativa con i colleghi.

Nel CD presentiamo i dispositivi che costituiscono il prodotto finale e che consentono di selezionare, formare e abilitare all'azione nel contesto organizzativo il Facilitatore.

Il profilo delle competenze

Si tratta di un descrittivo professionale comprensivo delle unità di competenza, delle relative conoscenze e capacità e degli indicatori di performance attesa (si veda CD allegato).

Il programma formativo

Si tratta di un progetto di massima che consente di replicare le iniziative di formazione del Facilitatore. Sono descritte le Unità formative, con i relativi moduli e gli obiettivi del profilo di competenze assunti a riferimento progettuale, con l'indicazione dei contenuti e delle metodologie didattiche (si veda CD allegato).

Gli strumenti ad uso del Facilitatore

Di seguito restituiamo un descrittivo ragionato dei tools che sono stati approntati e applicati durante le diverse iniziative di sperimentazione. Nella loro integrità gli strumenti sono inseriti nel CD allegato alla pubblicazione.

I Facilitatori potranno rinvenire e servirsi dei seguenti tools di presentazione del ruolo e dei compiti:

- Presentazione della figura per i decisori per favorire il commitment aziendale - Tool 1

Un primo insieme di strumenti risulta funzionale a supportare l'attività propedeutica alla facilitazione, consistente nell'analisi e nella comprensione delle dinamiche di acculturazione come esito di socializzazione occupazionale, lavorativa ed organizzativa (cfr. matrice Preferenze organizzative, Profilo identitario del lavoratore).

All'interno di questa gamma di strumenti, i Facilitatori possono disporre di:

- Dispositivo di indagine sulla socializzazione lavorativa, occupazionale e organizzativa (Strumento e protocollo d'uso) – Tool 2
- Griglia di raccolta /analisi delle caratteristiche interculturali del lavoratore immigrato neoassunto - Tool 3

- Griglia di raccolta di eventuali problematiche di adattamento/inserimento nel contesto organizzativo – Tool 4
- Dispositivo di interpretazione del grado etnocentrico ed etnorelativo del processo di acculturazione in base agli stadi di evoluzione (Rifiuto, Difesa, Minimizzazione, Accettazione, Adattamento, Integrazione) – Tool 5

Un secondo insieme di strumenti risulta funzionale alla pratica della facilitazione, gestendo al meglio le situazioni di contatto rispetto a stereotipi, pregiudizi e relativo supporto all'affrancamento. All'interno di questa gamma di strumenti, i Facilitatori possono disporre di:

- Griglia linee guida per la gestione delle dinamiche interculturali del conflitto (alcune indicazioni sulle variabili antropologiche e interculturali del conflitto tra – pregiudizi e stereotipi – cultura – identità – lingua) – Tool 6
- Raccolta di pregiudizi ricorrenti e check list delle possibili argomentazioni funzionali alla loro gestione – Tool 7
- Check list delle possibili strategie di fronteggiamento delle criticità da stress di acculturazione – Tool 8
- Attivatore didattico per l'analisi di una situazione di incontro interculturale (avente scopo di favorire la riflessione sulle strategie prescelte di gestione del contatto) – Tool 9
- Check list delle possibili strategie di gestione del conflitto durante una situazione di interazione – Tool 10
- Test dell'enneagramma per la ricostruzione dei tipi psicologici al fine di comprendere e interpretare le eventuali retoriche di pregiudizio fra Centro dell'istinto / rabbia (che contraddistingue i "fanatici"), Centro della razionalità / paura (che contraddistingue i "sottili"), Centro dell'emozione / bisogno di riconoscimento (che contraddistingue gli egualitari) – Tool 11

Infine una terza serie di strumenti risulta funzionale ad accompagnare i lavoratori e i gruppi di lavoratori nella costruzione della loro identità sociale e lavorativa a seguito del processo di acculturazione. All'interno di questa gamma di strumenti, i Facilitatori possono disporre di:

- Una proposta di diario come supporto alla riflessione critica sul percorso di socializzazione organizzativa – Tool 12
- Metafora dell'iceberg. La cultura come sistema di schemi di comportamento veicolati mediante simboli e appresi durante l'interazione – Tool 13

4. Condizioni di validazione e accreditamento dei prodotti finali

A cura di Vincenzo Coppola, Velia Coppola, Francesca Ceruzzi

In questo capitolo vengono definiti i requisiti minimi di efficacia per la riproducibilità delle azioni formative finalizzate a costruire il profilo del Facilitatore. In premessa, tuttavia è opportuno evidenziare una possibile traiettoria di standardizzazione istituzionale del profilo, funzionale al suo maggiore accreditamento. Ad interessare è soprattutto la famiglia professionale all'interno della quale può favorevolmente essere collocato il Facilitatore, che non è né mediatore, né un diversity manager, pur presentando un overlapping delle competenze con entrambi questi profili.

Il progetto FA.RE, infatti, ha inteso superare i limiti di quanto già esistente, sia in termini di mediazione interculturale che di diversity management. La figura del mediatore interculturale si è andata affermando nel panorama delle professioni praticate in tutta Europa; in Italia a febbraio 2009 è stata presentata una proposta di legge delega che chiede al governo di istituire l' "Albo dei mediatori interculturali" e di armonizzare la normativa esistente. I mediatori culturali sono rappresentati dal sindacato UGL (<http://www.seiugl.it>). In Francia esiste l'ISM (Inter Service Migrants) – Interpretariat, dal 1970 a Parigi, con l'obiettivo di qualificare l'interpretariato culturale in ambito sociale all'interno dell'Unione Europea, allo scopo di formare un Registro paneuropeo di mediatori. In Emilia Romagna esiste un profilo professionale codificato, specifico dell'area "Assistenza sociale, sanitaria, socio-sanitaria", nell'ambito del Sistema Regionale delle Qualifiche (www.emiliaromagnasapere.it). Infatti a tutt'oggi l'intervento di mediazione interculturale trova il proprio terreno elettivo nei servizi pubblici; il profilo professionale (cfr "Il profilo professionale del mediatore culturale", www.isfol.it) è figura ponte tra il cittadino straniero e il più ampio contesto sociale, senza specifico riferimento alla realtà organizzativa (impresa) di appartenenza. In particolare esso interviene nelle istituzioni pubbliche educative di ogni ordine e grado; sanitarie;

sociali; giudiziarie; amministrative e della pubblica sicurezza. Il facilitatore qui proposto, invece, fa riferimento specifico al contesto organizzativo di impresa: il destinatario dell'intervento (di natura strutturale e non episodica) è lo straniero in quanto lavoratore, che riveste un ruolo definito nell'ambito dei processi afferenti la catena del valore, per favorirne un inserimento nell'ambito della relazione organizzativa aziendale. Il progetto FA.RE ha inteso superare anche i limiti propri del "diversity management". Nella presente proposta è infatti prevista una lettura di tipo "bottom up" delle relazioni interculturali in azienda: mentre il diversity management (approccio top-down) si propone un'appropriazione funzionale delle differenze, il presente progetto si propone una valorizzazione delle differenze in prospettiva di legittimare l'appartenenza dei lavoratori stranieri alle comunità di pratica delle organizzazioni di riferimento.

In prospettiva, appare opportuno (a partire dall'evidente overlapping delle competenze) considerare l'inserimento di una o più unità di competenza del facilitatore all'interno di percorsi istituzionali di riconoscimento della figura professionale del mediatore culturale.

Di seguito sono indicate le condizioni di validazione del profilo di competenze e del percorso formativo del "Facilitatore delle relazioni transculturali in impresa multietnica" sviluppati nell'ambito del Progetto FA.RE. Tali condizioni, sono state esplicitate in termini di utilità nei confronti di tre gruppi target:

- i lavoratori immigrati (occupati in imprese multietniche), che cercano garanzie di qualità della propria formazione e hanno a disposizione due strumenti di orientamento (profilo di competenze e programma formativo)
- le imprese/datori di lavoro interessati a migliorare il livello di socializzazione al lavoro dei propri lavoratori immigrati attraverso un percorso formativo standard (con la garanzia di requisiti minimi e la possibilità di ulteriori affinamenti e trasferimenti geografico-settoriali)
- le agenzie formative, che intendono acquisire il riconoscimento formale del Modello di formazione e/o adeguarsi ai criteri minimi di qualità indicati

Gli standard minimi per l'erogazione del corso di formazione

Ogni profilo di competenze va denominato, descritto e classificato. In sede di erogazione dei corsi di formazione è necessario indicare la figura professionale (denominazione) e la descrizione della figura (attività, compiti, strumenti) a cui fa riferimento lo standard formativo. Queste informazioni sono riportate nel profilo di competenze.

È preferibile indicare oltre alla denominazione e alla finalità del profilo:

- Le principali funzioni che caratterizzano il profilo di competenze;

- i prerequisiti formali ed esperienziali per l'accesso al ruolo (titoli di studio, iscrizione ad albi professionali, ecc.);
- le tendenze evolutive possibili, ovvero i fattori di evoluzione di tipo tecnologico, organizzativo, di mercato e normativi che possono interessare nel breve periodo (1-2 anni) il profilo professionale;
- il settore di riferimento: si può trattare di un comparto o di un settore merceologico;
- i contesti lavorativi entro i quali potrebbe collocarsi il profilo professionale, possibilmente facendo riferimento alle indagini sui fabbisogni di professionalità realizzate a livello nazionale, evidenziando il collegamento con altre figure professionali;
- il codice Ateco-Istat 2007 o codice di classificazione nazionale ;
- il livello di qualificazione nazionale ed europeo (vedi Quadro europeo delle qualifiche - ECVET) a cui fa riferimento il profilo professionale.

In generale per accedere al percorso formativo il soggetto deve essere in possesso di determinati pre-requisiti . Ad esempio:

- aver raggiunto la maggiore età;
- essere preferibilmente (ma non obbligatoriamente) in possesso del diploma di scuola secondaria di secondo grado o titolo equipollente;
- conoscere la lingua autoctona o un'altra lingua;
- essere cittadino italiano o se immigrato avere un permesso di soggiorno valido e/o la residenza nel paese ospitante (se il corso è rivolto esclusivamente ad immigrati).

Per accedere al corso deve essere normalmente prevista una prova di ingresso. Gli immigrati non in possesso di un'adeguata conoscenza della lingua autoctona devono accedere al percorso formativo per la qualifica di facilitatore delle relazioni transculturali in impresa multietnica dopo aver frequentato un modulo base di alfabetizzazione che gli consenta di "utilizzare per i principali scopi comunicativi ed operativi una lingua straniera" (riferimento livello A2 del frame work europeo).

Al termine del corso deve essere previsto un esame finale sui contenuti della formazione ai fini del rilascio della certificazione: conseguimento della qualifica o certificazione di competenze. L'esame deve essere realizzato secondo le procedure previste dalla normativa nazionale e regionale vigenti.

Tutti i percorsi formativi devono essere strutturati in unità formative, ciascuna finalizzata all'acquisizione di una specifica Unità di competenze fra quelle presenti nel Profilo di competenze. Le unità formative a cui si deve far riferimento sono quelle indicate dal

Programma Formativo - Versione Beta - Facilitatore delle relazioni interculturali nelle aziende multietniche:

- Gestione del sistema di relazioni (30 ore);
- trasferimento della cultura organizzativa (16 ore);
- facilitare l'integrazione (24 ore).

A queste si aggiungono le ore previste per lo stage/tirocinio da realizzarsi alla fine del percorso formativo.

Ciascuna unità formativa deve essere soggetta a una prova di verifica, diversa dall'esame finale, da effettuarsi durante il percorso formativo. Queste permette all'allievo di certificare ed eventualmente capitalizzare le competenze acquisite anche in caso di abbandono dell'attività didattica.

La frequenza alle attività formative deve essere obbligatoria e non dovrebbero essere ammessi all'esame finale coloro che abbiano superato il tetto massimo di assenze (es. 20%), fatte salve assenze giustificate per gravi motivi (es. malattia, maternità, ecc.); in tali casi, sarà facoltà degli enti gestori della formazione mettere in atto attività di recupero e, valutato il grado di raggiungimento degli obiettivi formativi, ammettere all'esame finale i partecipanti interessati.

L'esperienza di lavoro nel comparto (mediazione culturale) dovrebbe essere tenuta in considerazione al fine di prevedere il riconoscimento di crediti spendibili nell'ambito dell'attività corsuale. I crediti lavorativi potrebbero ridurre il tirocinio in proporzione alla durata dell'attività professionale svolta. L'attività lavorativa (anche non consecutiva e con contratto atipico) dovrà essere attestata dai datori di lavoro (sia pubblici che privati) presso cui è stato prestato il servizio.

La procedura di riconoscimento dei crediti deve avvenire nella fase preliminare dell'attività formativa, sulla base della normativa vigente.

I formatori

I docenti formatori dovranno preferibilmente essere scelti tra:

- Esperti del settore con elevata conoscenza ed esperienza in materia. Non necessariamente devono avere una pregressa esperienza in materia di formazione, sono però tenuti a garantire l'utilizzo di materiali aggiornati, completi e pertinenti durante le lezioni;
- soggetti in possesso di diploma o laurea nel settore giuridico, sociale, pedagogico, psicologico e sanitario. Il formatore non deve necessariamente essere un

esperto in mediazione culturale, piuttosto deve essere in grado di adattare la formazione alle esigenze e all'esperienza del gruppo di allievi.

Un formatore dovrebbe sempre:

- Rispettare il principio d'uguaglianza;
- condividere le buone prassi e le sue esperienze;
- evitare lezioni standardizzate e conferenze: alternare tecniche formative dirette con metodi formativi interattivi;
- usare esempi concreti: in ogni sessione il formatore dovrebbe scegliere un'esercitazione tra quelle proposte nel materiale fornito, può inventarne una oppure chiedere ai partecipanti di presentare degli esempi;
- incoraggiare la discussione e la partecipazione attiva dei partecipanti.

Dovrà inoltre essere prevista la presenza di un tutor. Il tutor viene individuato dal soggetto attuatore del corso di formazione, sulla base dei titoli o esperienze specifiche attinenti al ruolo. Le funzioni del tutor saranno le seguenti:

- Favorire il raccordo tra formazione teorica e tirocinio/stage;
- predisporre un contesto formativo adeguato, negoziando con le sedi di tirocinio/stage condizioni favorevoli e attivando processi di accoglienza e di integrazione degli allievi;
- concorrere alla valutazione finale del tirocinio/stage.

Le metodologie formative

Le metodologie formative, nonché le modalità organizzative e logistiche dovranno facilitare la frequenza alle attività didattiche. In particolare si dovrà prevedere:

- Formazione teorica, formazione pratica e formazione in ambiente lavorativo. Formazione teorica: insegnamento in aula, centrato sugli aspetti cognitivi (sapere), anche se utilizza metodi attivi (es. lezioni frontali e interattive, simulazione, role playing, problem solving, studio di casi dal punto di vista antropologico, ecc.). Formazione pratica: insegnamento centrato sull'esperienza (saper fare, saper essere). Queste attività si differenziano dal lavoro e rientrano nella formazione se fanno parte di un piano didattico che porta l'allievo a riflettere in senso più generale e formativo (es. condivisione ed analisi di esperienze svolte in azienda). Formazione in ambiente lavorativo: le attività sono svolte presso un'azienda o un'organizzazione reale;
- utilizzo di strumenti tradizionali (es. lezioni front con il docente) e multimediali (es. possibilità in tempo reale di accedere ad internet per approfondimenti, utilizzo di strumenti audio-visivi, filmati e documentari, ecc.);

- tirocinio/stage in una sede il più possibile accessibile da parte del corsista.

Come già evidenziato, è fondamentale dare l'opportunità ai partecipanti di condividere le loro esperienze e aprire uno spazio di discussione, dal momento che un training è un'opportunità di scambio di conoscenza, di aggiornamento sulle informazioni e sulle buone prassi operative in una specifica materia. Per mantenere alto il livello di attenzione dei partecipanti dovrebbe sempre essere dedicato un adeguato periodo di tempo al dibattito tra i presenti sull'argomento trattato.

Al fine di favorire l'apprendimento negli adulti è necessario che i contenuti siano rilevanti ed attinenti al loro lavoro, è pertanto importante che vi siano esempi che facciano riferimento a specifici contesti regionali e nazionali. È essenziale per i partecipanti disporre del materiale formativo sui temi della formazione. Ogni partecipante dovrebbe avere una copia dei documenti previsti, comprendenti anche alcune buone prassi ed esempi pratici di esperienze ricollegate alla facilitazione delle relazioni interculturali.

Le ore di tirocinio dovranno garantire un'esperienza formativa e professionalizzante di completamento delle competenze acquisite o già possedute in ingresso alle attività di formazione.

Nel caso in cui il corso sia rivolto a lavoratori occupati, il tirocinio dovrà essere svolto, di norma, al di fuori del contesto lavorativo o del settore/comparto di appartenenza. Tuttavia, per chi ne faccia richiesta, è possibile prevedere che tale attività venga svolta, per un massimo del monte ore complessivo (es. 70%) nel proprio ambiente di lavoro, fermo restando il vincolo di un'adeguata e significativa rielaborazione dell'esperienza effettuata in raccordo con il tutor del percorso formativo.

L'aula

Le modalità organizzative e logistiche dovranno facilitare la frequenza alle attività. In particolare si dovrà prevedere:

- Il massimo decentramento possibile delle sedi formative in ambito territoriale
- una numerosità adeguata dell'aula per garantire un buon bilanciamento tra esperienze ed idee dei partecipanti (preferibilmente 20; max 25)
- la flessibilità dei tempi complessivi di svolgimento delle attività corsuali (soprattutto in caso di frequenza da parte di lavoratori; es. prevedere corsi serali)
- il tirocinio/stage in una sede il più possibile accessibile da parte del corsista rispetto alla sede abituale di lavoro o di domicilio che garantisca un'esperienza formativa di completamento delle competenze già possedute.

I corsi di formazione si devono svolgere preferibilmente presso sedi operative degli Enti di Formazione accreditati per la formazione professionale/continua (secondo la normativa vigente). La dimensione dell'aula dovrebbe essere adeguata al numero di partecipanti previsto e, in caso di partecipazione interattiva dei presenti, consentire libertà di movimento.

La valutazione finale di esito

Gli esiti formativi degli allievi costituiscono un punto di riferimento obbligato per la valutazione della produttività dell'attività formativa e per il suo miglioramento. La valutazione è un processo che porta a riflettere in modo sistematico sulle attività e sui risultati, raccogliendo sia dati quantitativi che qualitativi. Si possono individuare quattro livelli di esito di un processo formativo: le reazioni dei partecipanti, relative al grado di soddisfazione espresso dai destinatari del percorso di formazione, gli apprendimenti individuali, relativi alle modificazioni intervenute nel bagaglio di competenze, conoscenze, abilità ed atteggiamenti del soggetto, i comportamenti professionali, relativi alla ricaduta (impatto) degli apprendimenti sulle prestazioni lavorative del soggetto, i comportamenti organizzativi, relativi alla ricaduta del processo formativo sulle modalità di funzionamento del contesto organizzativo .

Spetta agli operatori che effettueranno la valutazione scegliere il proprio impianto metodologico e gli strumenti sulla base delle risorse di cui dispongono: tempo, competenze, interlocutori e partner. Poiché l'attività di valutazione è un'attività "accessoria" per cui molto spesso non sono previsti tempo e denaro a sufficienza è preferibile fare "economia di valutazione" senza sobbarcarsi di inutili indagini, questionari, schede, rapporti, ecc. Bisogna innanzi tutto pensare a chi deve effettuare la valutazione, partendo da quali dati informativi. Quindi prima si deve pensare all'asset organizzativo e poi agli indicatori e agli strumenti idonei per la valutazione. Tra questi possono essere previsti anche degli strumenti di auto-valutazione da parte degli allievi.

In generale, è opportuno effettuare una prima valutazione di esito del corso che tenga in considerazione gli allievi dal punto di vista complessivo e che permetta di evidenziare la reazione dei partecipanti. Come possibili indicatori potremmo avere:

- Tipo di allievi ed omogeneità del gruppo (es. Sono tutti immigrati? Sono uomini e donne? Sono tutti occupati? Hanno tutti il diploma? etc.);
- n. allievi ad inizio attività e n. allievi a fine attività;

- % degli allievi che hanno abbandonato il programma su quelli che l'hanno cominciato (perdite, drop-out);
- % di allievi soddisfatti del percorso formativo;
- % di allievi che dichiarano di aver migliorato le relazioni con i colleghi di diversa etnia.

Nella valutazione finale degli apprendimenti individuali è preferibile coinvolgere sia un esperto di settore nel ruolo di assessor (esperto di contenuto e di metodo), sia il responsabile della valutazione (es. responsabile del corso). Se non già disponibili, assessor e responsabile della valutazione devono mettere a punto una serie di indicatori per ciascuna unità di competenza. Tali indicatori costituiscono "i requisiti minimi o parametri in virtù dei quali si può stabilire il possesso di una data competenza".

Per la valutazione si può procedere per fasi. Nella prima fase può essere valutato il portfolio delle competenze secondo una griglia: per ogni evidenza può essere espresso uno dei seguenti punteggi: 1 = soddisfa completamente (es: prova intermedia positiva), 0,5 = soddisfa solo in parte, 0 = non soddisfa. Nella seconda sotto fase si procede alla verifica in presenza:

- Prova scritta (test a risposta multipla, domande chiuse, questionari, ecc.);
- prova pratica (simulazioni di compiti e situazioni lavorative);
- discussione di case studies;
- esame di documentazione prodotta durante il corso e il tirocinio;
- colloquio individuale (prova orale finalizzata alla verifica delle competenze acquisite, anche mediante la discussione di un lavoro preparato dall'allievo prima dell'esame quali tesina, project work, relazione stage);
- intervista basata su come la persona svolgerebbe i compiti previsti dalla propria mansione;
- osservazione della persona sul posto di lavoro (per il tirocinio);
- testimonianze dei colleghi e dei supervisori (per il tirocinio).

Nel caso in cui la certificazione abbia ad oggetto un intero profilo, tutte le competenze ad esso collegate devono risultare idonee. In caso contrario verranno certificate solo le competenze ritenute idonee, e il candidato dovrà ripetere il processo di certificazione per le altre.

A questi indicatori si possono aggiungere gli indicatori di impatto per verificare, ad esempio, gli esiti della formazione a breve e lungo termine (comportamenti professionali e organizzativi):

- % di allievi che stanno sperimentando l'attività di facilitazione realizzando esperienze di supporto alla socializzazione al lavoro nell'impresa multietnica ove sono occupati;
- % di allievi che dichiarano di effettuare interventi strutturali di facilitazione successivamente al corso di formazione;
- % di lavoratori che dichiarano un maggior senso di appartenenze all'impresa a seguito degli interventi del facilitatore;
- % di imprese multietniche i cui lavoratori hanno partecipato alle attività di formazione che dichiarano di aver verificato i primi effetti positivi di facilitazione-socializzazione dei lavoratori occupati appartenenti a diverse etnie;
- % di imprese che dichiarano un miglioramento delle performance aziendali a seguito della maggiore integrazione dei lavoratori stranieri.

5. Conclusioni: costruire competenze interculturali

A cura di Furio Bednarz

In uno scenario economico e sociale dominato dai processi di globalizzazione dei mercati, e nel contempo da sempre più pervasivi e costanti confronti con le diversità etniche e culturali, facilitare le relazioni transculturali è divenuto un imperativo per le organizzazioni professionali e d'impresa. Nel progetto abbiamo sperimentato come la gestione della diversità proponga sfide importanti nell'industria manifatturiera, ma anche nei servizi, in particolare nei servizi alle persone, dove la dimensione relazionale del lavoro porta a un confronto molto sfaccettato con la diversità, che coinvolge gli operatori nelle organizzazioni come gli utenti e clienti dei servizi. La presenza di figure in grado di agevolare il confronto interculturale rappresenta un passo importante per sviluppare organizzazioni d'impresa interculturalmente competenti. Ma l'obiettivo a tendere rimane quello della costruzione nel medio termine di un competenze interculturali diffuse all'interno del mondo professionale. Si tratta in altri termini di fare dei collaboratori dei professionisti dotati di sensibilità interculturale e capaci di mettere in valore le diversità.

La costruzione della competenza interculturale è un processo complesso, che si dipana nel tempo, e implica capacità riflessive e trasformative. Parlando di competenza interculturale ci riferiamo alla capacità degli individui di mobilitare in modo culturalmente consapevole, conoscenze, abilità, atteggiamenti e valori, in modo da affrontare situazioni problematiche mutevoli e non familiari, derivanti dall'incontro con persone socializzate ad una cultura diversa, nell'intento (comune) di trovare soluzioni nuove e condivise (Onorati – Bednarz, 2010). È una definizione che delinea una competenza chiave, non riducibile ad uno specifico campo professionale, ma rientrante in quel repertorio di conoscenze che ognuno di noi si porta dietro e che sono in gran parte inseparabili dall'esperienza pratica e dai propri vissuti di socialità.

Idealmente, quello del professionista interculturale è un profilo di competenza che dovrebbe avere tra i suoi fini eminenti, oltre che tra i suoi effetti, il consolidamento del grado di fiducia che gli individui accordano ai sistemi istituzionali e, più in generale, tra gli individui stessi, alimentando proprio la «fidatezza», dimensione che ha come suo unico terreno di prova l'esperienza concreta, l'incontro e la relazione tra persone. Un'educazione centrata sullo sviluppo di una sensibilità interculturale presuppone, dunque, un'idea di competenza che elegga la riflessività a metodo, l'esperienza della differenza a contesto e la costruzione di una socialità che getta ponti e apre alle differenze (bridging) a obiettivo/risultato, nella convinzione, sociologica prima che pedagogica, che un tale approccio ha il merito di reincorporare (embed) i saperi esperti nella pratica sociale, favorendo un'esperienza positiva dei «nodi di accesso» a determinati servizi e ponendo, con ciò, i presupposti per un potenziamento dei meccanismi di fiducia attiva alla base della coesione sociale (Onorati, Bednarz, Comi; 2011).

Costruire competenze interculturali significa agire sulle dimensioni dell'esperienza e della riflessione, favorendo una costante rielaborazione riflessiva delle azioni reciproche che si manifestano nelle relazioni tra "diversi". Significa saper leggere i comportamenti in termini di culture soggettive, saper individuare, e relativizzare, l'influenza che hanno i valori nell'orientare le nostre azioni e reazioni, i nostri modi di entrare in relazione. Non vuol dire pervenire ad un relativismo inconcludente ma rifondare in qualche modo le basi della fiducia o fidatezza che deve caratterizzare le relazioni nelle organizzazioni e tra queste e i "clienti", ponendole nella capacità costruttiva degli individui, di trovare terreni e soluzioni condivise partendo dal riconoscimento della legittimità e ricchezza della diversità. Per questo è necessaria un'azione educativa orientata alla valorizzazione dell'esperienza nel processo di apprendimento, che vuol dire valorizzazione dei fattori tempo, memoria, pratica, socialità, tutti elementi essenziali alla costruzione di una competenza che sia anche costruzione di senso sociale intersoggettivo, di responsabilità, antidoto al processo di liquidazione/liquefazione della società, di frantumazione dell'esperienza e di dissoluzione dell'identità. L'apprendimento basato sull'esperienza è per definizione trasformativo e cooperativo, fondato sulla strutturale integrazione tra corpo e mente, e soprattutto realizzato prevalentemente nei contesti informali di apprendimento (Onorati, Bednarz, Comi; 2011).

Lo sviluppo di competenze interculturali è pensabile unicamente agendo su base olistica, ovvero lavorando sull'insieme delle dimensioni (cognitive, volitive, relazionali) che determinano l'agire del singolo, fino a toccare le sfere della sensibilità personale, delle

convinzioni e attitudini verso che si manifestano nella relazione con l'esterno. Nelle esperienze formative realizzate nel contesto del progetto ci siamo mossi in direzione di rafforzare la sensibilità e la tolleranza verso le differenze culturali e la capacità di gestirle immaginando di favorire un'ideale transizione, all'interno di un continuum di atteggiamenti, dagli stadi etnocentrici (negazione, difesa, minimizzazione delle differenze) che caratterizzano la relazione interculturale agli stadi cosiddetti etno-relativi (accettazione, adattamento, integrazione). In generale, secondo il modello di Bennet (Landis - Bennett - Bennett, 2004), gli stadi etnocentrici possono essere considerati come modi di evitare le differenze culturali, sia negandone l'esistenza, sia erigendo barriere difensive contro di esse o, al contrario, minimizzandone l'importanza. Gli stadi etno-relativi sono, invece, modi di apertura e addirittura di ricerca delle differenze culturali, caratterizzati da atteggiamenti non conformistici, non ansiosi, autocritici, decentrati e consapevoli, persino auto-ironici, verso la propria cultura e quella degli altri. Un approccio etno-relativo comporta la costruzione di momenti di forte prossimità, comporta l'esperienza della relazione, che permette di attingere prevalentemente alla periferia della rappresentazioni sociali (laddove il contatto è più facile e fecondo), piuttosto che al centro, dove agiscono le rappresentazioni stereotipate delle situazioni. La costruzione di competenze interculturali parte dunque dal rimettere al centro la capacità di ogni individuo di costruire proprie interpretazioni personali della diversità, legate all'esperienza e ai contesti, e non all'applicazione di modelli derivati dal proprio imprinting culturale.

Il modello di Bennett si rivela molto utile in un percorso formativo interculturale, in quanto ha il merito di offrire uno strumento standardizzato che, 'posizionando' le esperienze vissute in situazioni interculturali su una scala ideale di comportamenti possibili, permette di fare predizioni sui modi possibili di confrontarsi con le differenze entro situazioni specifiche, trasformando, così, abilità personali in competenze chiave, per la vita, forme di capitale umano sempre più imprescindibili dall'esercizio di una professione in un contesto di complessità culturale, soprattutto nel campo dei servizi erogati alla persona (Onorati, Bednarz, Comi; 2011).

L'azione educativa va ancorata all'esperienza relazionale e comunicativa in cui l'individuo è continuamente coinvolto. Vanno attivate tutte le dimensioni dell'esperienza reale primariamente coinvolte nel processo di apprendimento: la conoscenza, la motivazione/affettività e la socialità (Illeris, 2009), mettendo i soggetti in formazione in situazioni ancorate alla vita reale, combinando contesti formali e informali di apprendimento, favorendo l'interazione, la comunicazione e la cooperazione inter-

gruppo, cioè tutte quelle dimensioni che mettono in moto la periferia delle rappresentazioni sociali. Si tratta di un percorso di apprendimento complesso, dove contesti esperienziali, riflessione biografica e momenti formativi si intrecciano.

L'esperienza va posta alla base della competenza, ma nella consapevolezza che essa non genera automaticamente e meccanicamente apprendimento. È la nostra capacità di affrontare divergenze e dissonanze cognitive ai fini di ricreare una condizione di stabilità nel modo in cui interagiamo con il mondo che ci circonda che genera apprendimento (Illeris, 2007). Jarvis ha ben concettualizzato nella disjuncture - fenomeno che si manifesta quando l'esperienza vissuta entra in conflitto con le nostre idee e i nostri valori – il motore dell'apprendimento, inteso come ricerca di un nuovo equilibrio, che ci consente di (ri)vivere esperienze rassicuranti, ordinarie (Jarvis, 2006). La ricerca di nuovi equilibri è l'oggetto della riflessione sull'esperienza, che caratterizza la costruzione di competenze interculturali. La letteratura pedagogica si è soffermata ampiamente, e con diversi accenti, sulla relazione tra stress, sfide e apprendimenti. Le pratiche ci dimostrano come lo spostamento verso approcci etno-relativi avvenga più facilmente se le sfide sono appropriate, non troppo modeste, ma nemmeno estreme, tali da produrre una reazione di rifiuto e aggiramento. Bisogna agire in una zona di sviluppo prossimale, in un'area di sfide cognitive adeguate e motivanti, contrastando le resistenze nei confronti del cambiamento. Parimenti va valorizzata la dimensione relazionale dell'apprendimento, considerata in tutte le sue accezioni, non limitandosi allo spazio di condivisione comunitario, ma considerando l'influenza delle strutture sociali nel loro insieme su quello che Jarvis definisce the life-world in cui si muove la persona, con i suoi valori, le sue risorse e le sue reti di relazioni.

La costruzione di competenze interculturali implica un lavoro biografico.

Le biografie sono il luogo fondamentale in cui i nostri apprendimenti nascono e si collocano; il luogo che custodisce le nostre routine, ciò che prendiamo per scontato e guida i nostri comportamenti, come i risultati delle riflessioni mosse dalle esperienze di cambiamento, che ci sforziamo di trasferire, accomodare, in nuove routine, adatte a contesti complessi e cangianti. Le biografie sono anche il luogo fondamentale di intersezione tra le diverse dimensioni, i diversi motori (driver) dell'apprendimento, dove si realizza l'intreccio tra dimensione relazionale, affettiva e cognitiva dell'apprendimento. La biografia è anche il luogo dove si realizza la costruzione di competenza, all'intersezione tra esperienze di vita, di lavoro, di formazione. Il processo di

apprendimento si colloca all'interfaccia tra traiettorie di vita delle persone e ambiente socio-culturale all'interno del quale vivono (Onorati, Bednarz, Comi; 2011).

L'esperienza si traduce in apprendimento se avviene un processo trasformativo che permette l'interiorizzazione di ciò che abbiamo sperimentato nella nostra biografia, in forma di nuove conoscenze, abilità, attitudini, valori, credenze, emozioni e sensibilità. Questo processo va ingegnerizzato e supportato, irrobustito con basi e scaffold teorici, ed è questo il senso della modellizzazione di possibili percorsi di costruzione della competenza interculturale. Non si tratta di rimettere al centro la trasmissione "preventiva" di conoscenze coerenti e utili, immaginando che esse ci trovino pronti a trasferirle nella pratica, e nel nostro modo di vivere la relazione con l'altro, modificando grazie al disvelamento teorico false, scorrette opinioni o (pre)giudizi di valore. Si tratta di creare dispositivi di apprendimento esperienziale, che ci spingano a frequentare le periferie delle nostre rappresentazioni sociali, costruendo ponti, trovando nelle zone grigie della prossimità fisica, sociale e psicologica i punti di contatto tra le nostre e le altrui visioni del mondo.

Dobbiamo saper accettare apparenti paradossi. La competenza interculturale non si basa ad esempio sull'occultamento della funzione essenziale, protettiva, degli stereotipi, che si formano nel cuore delle rappresentazioni sociali, e ci aiutano a dare le cose per scontate, taken for grantedness, a garanzia di un sereno rapporto con il mondo che ci circonda. È invece possibile lavorare senza forzature sull'esperienza di prossimità, senza disconoscere le naturali resistenze al cambiamento, al fine di costruire sensibilità e capitali sociali di tipo bridging fondamentali nella costruzione di competenze interculturali. L'accento va posto sulla dimensione narrativa dell'apprendimento: apprendere dall'esperienza implica guardarsi indietro, ripercorrere il passato e gli eventi, ripensare a ciò che è avvenuto, a ciò che abbiamo provato e vissuto, per produrre un primo materiale narrativo, ancora grezzo, dal quale possiamo trarre lezioni, insegnamenti. Implica dunque riflessione sistematica sui nostri ricordi, sugli eventi salienti vissuti nel passato recente o più lontano (Jedlowsky, 1994).

La costruzione di competenze interculturali ha bisogno di metodi e strumenti didattici che sappiano mettere in valore le dissonanze e le fratture, le discontinuità cognitive (disjuncture) prodotte dalle esperienze in cui riconosciamo il conflitto tra le nostre convinzioni e gli accadimenti concreti. È un processo dinamico che permette alle persone di orientarsi nel superamento dei confini "culturali", acquisendone consapevolezza, conoscendo bene loro stesse e il loro modo di agire, sapendo (ri)leggere le loro esperienze personali per rapporto a quelle altrui (Hofstede, 1991). L'esperienza maturata

sul campo indica l'utilità di una didattica finalizzata ad agevolare l'auto-riconoscimento dell'insieme di valori, norme e rappresentazioni che orientano i nostri comportamenti. Noi riconosciamo i nostri valori specchiandoci nell'altro, e in questo modo ammettendo l'esistenza dei valori e mondi degli altri, primo passo per mettere in atto processi di relativizzazione. Dal punto di vista del comportamento, si tratta di sviluppare la capacità di essere preparati all'incontro e allo scambio.

Costruire competenze interculturali implica in conclusione apprendere dall'esperienza e attraverso l'esperienza. L'apprendimento esperienziale è costruito socialmente e culturalmente, è influenzato dal contesto ed è creatore di contesto, è un fenomeno affettivo, significativamente influenzato dal contesto socio-emozionale nel quale avviene (gruppo, classe, organizzazione...), è azione relazionale e dialogica, e in questo modo va oltre la riproduzione di conoscenza, di un substrato culturale / conoscitivo pre-costituito. Fare esperienza non è un modo accanto ad altri per apprendere, ma costituisce il fondamento stesso dell'apprendimento (Reggio, 2010).

In un percorso di apprendimento esperienziale noi alterniamo costantemente movimenti di apertura di noi stessi al contesto e agli altri, e movimenti di introspezione, riflessione intima. Non seguiamo una via lineare, un percorso logico sequenziale (Kolb, 1984; Gibbs, 1988), ma ci muoviamo piuttosto lungo traiettorie incerte, in un andirivieni tra il vivere l'esperienza per come si dipana, provare le emozioni, dirigere la propria attenzione, creare nuovi modelli e tentare di generalizzarli (Reggio, 2010). Ma apprendere dall'esperienza non è un miracolo o un'alchimia inspiegabile; è un processo osservabile, che può essere accompagnato. Le persone possono essere supportate nel delicato compito di lavorare sui fatti, sugli accadimenti, per come li interpretano e li vivono, aprendo la porta all'integrazione di nuovi punti di vista e possibilità di azione. La didattica esperienziale non agisce al posto e per conto degli apprendenti, ma dota il loro pensiero di intelaiature in grado di contenere l'esperienza, di rendere meno pericolosa la curiosità.

Per affrontare le sfide dell'intercultura serve d'altro canto attivare livelli di riflessione sull'esperienza particolarmente delicati. Siamo chiamati a riconoscere e organizzare percorsi evolutivi che riguardano i nostri valori, le nostre strategie e i nostri comportamenti e successivamente a porre in atto una riflessione di secondo livello mirata alla trasformazione di tali modelli, attraverso l'innescare di processi di rimessa in discussione e apprendimento. Per questo la costruzione di competenze interculturali implica lo sviluppo consapevole di nuove capacità di apprendere, in un continuo ciclo di azione teoricamente fondata e concettualizzazione pratica, che si svolge su un territorio riflessivo che include non solo lo sforzo cognitivo ma anche le emozioni, il corpo, e

altrettanto lo spirito (Senge, 1990). Ritroviamo dunque l'articolazione olistica e multidimensionale dei processi di apprendimento, e il carattere in qualche modo lento, critico, faticoso della riflessione. Ritroviamo anche il valore strategico che ha la competenza di apprendere dall'esperienza come meta-competenza chiave per la costruzione di ogni altra competenza.

Innescare pratiche riflessive significa sul piano didattico attivare esperienze (attraverso la memoria, l'immersione o opportuni artefatti) e muoversi in equilibrio tra momenti e attivazioni fondate sul confronto (l'individuo si interroga sul mondo mettendosi in relazione con il contesto) e momenti di introspezione. Ci vengono in soccorso da un lato i metodi e gli strumenti che fanno leva sui driver relazionali dell'apprendimento - lo scambio all'interno di una comunità di pari, l'immersione simulativa, l'elaborazione cooperativa di case studies - e dall'altro quelli che enfatizzano la dimensione individuale della riflessione, creando spazi di sistematizzazione della memoria, e di riflessione biografica (diari, journals, lavori di progetto). In ogni caso costruire apprendimento attraverso la trasformazione di esperienze, implica narrare storie e vissuti individuali, farne un'esperienza significativa giacché ci rimanda informazioni sul nostro modo di riprenderla e raccontarla e sugli elementi che avremo scelto ed evidenziato, in quanto portatori di significato e di valori per noi stessi. "Le pratiche di memorizzazione, di descrizione, di analisi e di valutazione organizzano la riflessione, strutturandola e favorendo il suo sviluppo" (Clarke 2007). Una didattica a supporto dell'apprendimento esperienziale valorizza il bagaglio di competenze degli apprendenti e considera sia momenti fondati su testimonianze di esperienze, concezioni teoriche, dati descrittivi, che momenti di esplorazione, di confronto su casi, di discussione tra pari, di narrazione delle proprie pratiche e momenti di rielaborazione, riflessione personale, sviluppo del proprio progetto. Si configura così un ambito formativo che supera l'approccio contemplativo e cumulativo di saperi elaborati da altri ed eventualmente da riutilizzare in proprio, per assicurare uno spazio-tempo di costruzione di competenze originali e ancorate nella propria biografia e nella situazione vissuta concretamente in un dato luogo e momento (Onorati, Bednarz, Comi; 2011). Lo sviluppo di competenze interculturali richiede la capacità di riconoscere il proprio funzionamento nelle esperienze vissute attraverso lo scambio tra pari, ad esempio nella forma dei focus group, dei dibattiti a tema e dei circoli maieutici. Richiede al tempo stesso il confronto con quadri concettuali, analisi sociologiche e casi esemplari allo scopo di favorire lo scambio con esperti detentori di saperi specifici, che però sono essi stessi "di parte" e incompleti, riflesso di un modo diverso di leggere e vivere il mondo. Agire in un preciso contesto organizzativo, costruire una comunità apprendente che si dà un mandato comune e condiviso, come abbiamo

tentato in FaRe, produce un potenziale d'apprendimento significativo. La situazione formativa è un elemento centrale dell'apprendimento. Il passaggio regolare, anche se non per forza strutturato in sequenze standardizzate, da momenti che mettono in gioco l'area del saper essere a momenti collegati maggiormente all'utilizzo di strategie operative e all'area delle conoscenze che risultano utili per guidare la comprensione e il formarsi di un'opinione è il fattore determinante di una didattica capace di produrre competenze e sensibilità interculturali all'interno delle organizzazioni lavorative. Senza delegare ai professionisti della mediazione il compito di agevolare la comunicazione trans-culturale in situazioni emergenziali, abdicando allo sforzo di mettere in valore la diversità.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Boud D., Cohen R., Walker D. (Eds), *Using Experience for Learning*, SRHE & Open University Press, Buckingham, 2000
- Clarke, B. (2007) *La pratica riflessiva nell'educazione e nella formazione professionale: alcuni principi* in Stroobants, H., Chambers, P., Clarke, B, *Percorsi riflessivi. Facilitare il Life-Long Learning nella formazione professionale*. Roma: Ed. Guglielmo Tagliacarne, 2007
- Gibbs G., *Learning by doing. A Guide to Teaching and Learning Methods*, Further Education Unit, Oxford Brookes University, Oxford, 1988
- Hofstede G., *Cultures and Organisations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, London, 1991
- Illeris K. (ed.), *International perspectives on competence development*, Routledge, London and New York, 2009
- Illeris K., *How we learn. Learning and non learning in school and beyond* (1999), Routledge, London / New York, 2007
- Jarvis P., *Globalisation, Lifelong learning and the Learning society. Sociological Perspectives*, vol. 2 of Jarvis P., *Lifelong Learning and Learning Society*, London, Routledge, 2007
- Jarvis P., *Learning to be a Person in Society*, Routledge, London and New York, 2009
- Jarvis P., Parker S., *Human Learning. An holistic approach*, Routledge, London, 2005
- Jarvis P., *Towards a comprehensive Theory of Human Learning*, Routledge, London / New York, 2006
- Jedlowski P., *Il sapere dell'esperienza*, Il Saggiatore, Milano, 1994
- Kolb D.A., *Experiential learning: Experience as the source of Learning and Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1984

Landis D., Bennett J.M., Bennett M.J. (eds.), Handbook of Intercultural Training, Sage, London – Thousand Oaks, 2004

Onorati M.G. – Bednarz F., Building Intercultural Competences. A Handbook for Professionals in Education, Social-Work and Health Care, Leuven, Acco, 2010

Onorati M.G. – Bednarz F. – Comi G., Il professionista intercultural, Roma, Carocci, 2011

Reggio P., Apprendimento esperienziale: fondamenti e didattiche, Università Cattolica – Diritto allo Studio, Milano, 2009

Reggio P., Il Quarto sapere. Guida all'apprendimento esperienziale, Carocci, Roma, 2010

Senge P., The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization, Doubleday, New York, 1990

Table of contents

Introduction

- 1. The project**
- 2. The Facilitator's approach: the role of enterprises in the changeover from multiculturalism to transculturalism**
- 3. The project final product**
- 4. Conditions for the validation and accreditation of final products**
- 5. Conclusions: building intercultural skills**

Introduction

By Claudio Biasetti and Silvia Fontanesi

The publication that we are introducing is the final product of the FA.RE. Project^{**}, whose achievement made it possible to transfer and adjust in an innovative way, thanks to the consortium, an already existing prototype which consisted of a corpus of devices that are useful to solve conflicts in organizations, negatively influenced by the different ethnic belongingness of the workers involved.

The description of skills, the training programme and the toolkit for the Facilitator of relations within multi-ethnic enterprises represent the final contribution that the project offers to the different stakeholders with the aim of developing new business models which, within multi-ethnic enterprises, may hold on to the crucial hub of every individual's well-being in the organization and on the sustainable creation of wealth in the environmental and social context.

In the following pages we first of all introduce the elements of project innovation which derive from the practices of transfer and adjustment and make it possible to reuse the device in organizations that are looking forward to finding new business models, prior the valorisation of the multi-ethnic compound of their professional system. We therefore outline the ideal features of organizations that can better capitalise the usage value of the final products that have been transferred and single out other potential device stakeholders. Finally, we present the partnership members in order for the reader to be introduced to the rest of the publication.

^{**} Programme LLP - Leonardo Da Vinci, Transfert d'Innovation, LLP/LdV/TOI/10/IT/551 – financé par la Commissionne Européenne.

The primary genesis⁺⁺ of the transferred product was made possible thanks to the intentional research of useful solutions to deactivate some ethnically connoted behaviours against organizations acted by a group of immigrant workers employed in the production area of a manufacturing company of the Reggio Emilia province (Italy). Practically, the value of such devices was originally embedded in their effectiveness to re-establish the “official” company culture, its procedures, the respect of roles in the organization chart, against its open delegitimation which prevented the organization goals to be reached. This delegitimation was produced, in particular, within a group of immigrant workers, whose organizational socialization appeared to be almost negatively influenced by their different ethnical belongingness. A true informal counter-organizational behaviour with rules of its own was established and it replaced the official one causing resistances and sometimes even open opposition to the rules and procedures originating from company management.

At organizational level, the requested intervention basically consisted of conflict management, orienting the corrective interventions according to diversity management rationale, that is according to a progressive legitimation (but not necessarily according to an accomplished development) of the existing differences within the organization itself.

At psycho-social level, the devices of the original prototype have been built upon the need to understand the laboural, occupational and organizational socialization of immigrant workers, fostering a common critical reflection among workers (both of immigrant and local origin) and the company management on the origin of the counter-organizational practices as determined by the belonging of immigrant workers to different ethnic groups.

The original devices acted disclosing both the forms of negative prejudice, which were associated to discrimination, and the different stereotyping of the shared work experience with the aim of recognising the legitimation, in a multi-ethnic view, of the diverse heritage of beliefs, values, heuristics and routines that different communities of workers may express. In short, the devices of the original prototype were useful to ensure, in the business context where they were first created, an organisational citizenship to the different ethnic groups in the company, and the reaching out of company performance goals at a higher level, without explicitly reaching neither the dimension of sustainable interaction (at psycho-social level) among the different groups of workers, nor that of the accomplished participatory valorisation (at organizational

⁺⁺ Projet EQUAL Fase II, Partenariats sectorielle, année 2005 « A.I.M.- Approches intégrés pour l’adaptabilité et l’amélioration de la qualité du travail – IT-S2-MDL-118 ; CESPIM srl Partnerchef de rang

level) of all the groups of workers. The punctual conflict mediation went towards the organizational integration of workers belonging to different ethnic groups and it represented the ultimate aim of their application.

Once the validity of the original devices was recognised in the context of diversity management practices and in the psycho-social perspective of reconstructing the immigrants' acculturation processes, the partnership of the new project aimed at focussing on the innovative transfer product, with a view to adjusting the devices to be transferred into the new project, in order to develop a stable capacity of the multiethnic professional system towards the direct, continuing interaction extended in time, with the aim of developing workers' mutual interdependence to reach common goals and going beyond the asymmetrical social status of their respective groups of reference in the organizational context that must be perceived as facilitating and not a place of conflict.

The Facilitator of transcultural relationships in multiethnic enterprises, whose project intended to provide a descriptive skills profile, together with the training programme and the toolkit, embodies a strong upgrading with respect to the original prototype and is consistent with the emerging requests of new business models, that cast doubt on a behaviour that is a mere conformist ritual towards the principles of corporate social responsibility, a frequent prerogative of such enterprises that are inclined to take the costs of social responsibility only to have the licence to operate in the context of territories and communities, avoiding the relating reputation risks.

In post-crisis capitalism there are a number of signals that make the emerging Facilitator's figure referred to by the partnership, extremely interesting and employable in enterprises. Let us rechronicle them again, so that the reasons for appreciating the usage value of the final devices on the part of those organizations that are in the process of getting out of the economic crisis trend and are increasingly oriented towards new business models will be clear. The crisis has urged the realignment of the principles of Corporate Social Responsibility in at least three directions: 1) the investment in the social engagement as opportunity, to target the economic performance and acquisition of competitive advantage; 2) the investment in environmental and social sustainability as a specific area of business; 3) the growing attention and the expectations towards the political and social role of the enterprises that are able to determine (support, develop or, on the contrary, limit) the new requests of well-being and quality of life on the part of workers-citizens-consumers.

In particular, long term “sustainability” and “creation of value starting from the context” emerge as requirements to build again the social legitimation of the productive and economic system in the present critical situation. “Context value” is intended as the recognized priority of environmental and territorial ecosystems (as systems of social and environmental relationships) in their contribution to the sustain the creation of value.

The integration of sustainability and context value in the strategy of new model business is an incentive to attract and retain resources, people first of all, according to principles of equity (without discriminating among resources and conjugating growth with environmental, social and psychological compatibility), balance (without over-exploiting the single resource whose work-life balance must be preserved) and duration (adopting a intergenerational perspective among resources since the very beginning).

The internalization of the social bond (with others, even far in time and space) inside enterprises has the hallmarks of a new resemantization that is far from widespread ritual practices of the recent past, so that the holistic well-being within organizations really becomes a crucial node of the new relationship between economic growth and social transformations. The holistic idea of organizational well-being becomes the centre of the relationship between the individual and its context (physical, social, institutional and human), the local and the global scale, in terms of health, safety and social well-being. The new centrality of the relationship between the individual and the context (that has economic reasons, not simply facade reasons), requires to develop cutting edge solutions in conflict mediation and in the solution of psychological and social issues within multiethnic organizations, encouraging a form of contact among the different ethnical belongingnesses. This would not only deconstruct negative stereotyping or prejudices through the interaction an reciprocal acquaintance, but would also aim at establishing symmetrical relationships with mutual interdependence, encouraged and facilitated by a common sentiment, and supported by both the organizational authority (management) and the social practices shared among the group of colleagues.

The book is not only addressed to workers and company management of the enterprises that stake at sustainable production of value from the context in the area of new business models, but also to the widest audience of those who, also outside organizations, daily tackle problems of coexistence among different cultural, ethnical and national groups and that, in general terms or from within institutions and dedicated services, experience cultural plurality, broadly speaking, and are therefore looking for solutions that foster mediation.

For the reader's benefit, we anticipate the contents of this publication.

In **chapter 1** it is possible to find a short description of the “FA.RE” project, how it was conceived, which needs it met, its methodological foundations, with a particular focus on testing activities. This chapter also includes a short description of the different contexts of reuse of project products by means of a desk analysis follow up on the scenarios of reference of the Emilia Romagna, Sicily, Offenbach, Alsace, Switzerland regions (percentages of foreign population, its origins, professional sectors of employment, levels of language knowledge, ecc); furthermore, it contains a short description on the expectations about the product done by project partners and specifically focussing on business contexts where the facilitator's figure will be introduced.

Chapter 2, by Adil El Marouakhi, director of Fondazione Mondinsieme - Reggio Emilia, sums up the theoretical foundations of the accredited approach for the definition of the Facilitator's figure, who is a nodal point in the passage from multiculturalism to interculturalism in organizations, emphasizing the value that interactions have in the processes of socialization, acculturation and construction of identity in the workplace.

Chapter 3 introduces the final products of the FA.RE project: the facilitator's skills profile, training programme for the construction of facilitator's skills and the tools used in the analysis of contexts and in the managing of critical situations of socialization, acculturation and contact among workers and groups belonging to different cultural and ethnical groups. The tools are delivered in a Facilitator's “handbook” with the respective usage protocols for the execution of their role in the enterprise.

Chapter 4 is a summary of the validation conditions of the model and the final products and contains instructions for a possible further accreditation in different contexts of reuse and in the scope of other practices of mediation (placing the Facilitator within a broader professional family).

Chapter 5 introduces, to conclude, a contribution from ECAP (Switzerland) containing some considerations relating to the most effective training practices in the construction of intercultural skills.

1. The project

By Silvia Fontanesi

Analysis of the contexts of re-use and methodology of transfer

It is unthinkable to have, inside a company, a multiethnic presence which is not multicultural/intercultural, or a kind of mere physical presence in the absence of exchanges and interactivities. Immigrants are part of the labour by which Europe is trying to achieve the objectives of the EU 2020 strategy.

The transnational nature of the workers (where transnational means the labour force has a double culture), if not managed as an opportunity, it becomes a constraint. The role of the Facilitator of cross cultural relations in multi-ethnic businesses can be the pivot of a relational process of negotiation and mutual recognition between workers of different ethnic groups included in the same organizational context, favouring pathways through which to increase the sense of belonging to the corporate, overcoming the difficulties often caused by inadequate cross-cultural communication.

The role of the Facilitator of cross cultural relations in business is attributable to the following areas: Facilitator of business and organizational learning (process support); Facilitator of relationship (to overcome cultural misunderstandings and problems that arise from interpersonal relationships); communicative Facilitator (the methods of communication become skills, as well as tools, used by a figure that stands as a connection between different realities); Facilitator of multicultural realities within the firm with policies and strategies of management of those realities. In particular, in relation to the national priority identified, the figure becomes, for foreign workers belonging to ethnic networks and for the organizational contexts in which they are inserted (with specific reference to industrial manufacturing), articulation of a process of socialization (at work, occupational and organizational), in response to particular needs

of multi-ethnic contexts of production, generating response effects of changes in people to the needs of the labour market.

As shown in the European document "New Skills for New Jobs - Policy initiatives in the field of education: short overview of the current situation in Europe - 2010", a concise report on the skills needed in the today's labour market and on the adaptation of professional skills to the demands of it, the skills of workers play a vital role also at the level of personal satisfaction, an important component of job quality, and are vital for an active citizenship. The skill enhancement is crucial for equity: low skilled people are more vulnerable in the labour market (Section 1.2: by 2020 16 million highly-qualified jobs will be created while the low-qualified ones will drop to 12 million). Businesses have a great interest in investing in their human capital and improve the management of their workforce. The project FA.RE is therefore placed in this double perspective: better integration and adaptation of foreign workers in language deficits; support multi-ethnic companies which may be in a critical position (given the greater complexity of internal organization, especially in the management of human resources in conditions of diverse cultural and linguistic practices); the project can also be an advantage (in interpreting this complexity as a resource and potentially develop it as a performance). Again, the same document underlines the importance of fostering an organizational climate that allows the development of skills in the workplace, from a fluid relationship and awareness of the crucial elements of the organization: inside a company it is not only important to have good skills, but also how they are used and managed in the organization of work, to better carry out their full potential. The project FA.RE aimed to support companies in addressing the need to adopt organizational solutions and managerial procedures to facilitate proper communication between the various cultural components with a view of an unitary organizational context, against immigration processes that invest in particular the field of industrial manufacturing.

The partnership that has worked on the project FA.RE is convinced that the training will have a more and more important role in the integration of migrants, both in terms of self perception and of improvement of relations among workers and between workers and employers, especially where the reference to a referential skills ascribable to the profile of the "Facilitator of cross cultural relations in multi-ethnic businesses", which has been experienced in transactional realities who could collaborate to its development from a perspective of enrichment becomes a good, shared practice.

This development has constantly referred to the good European and national practice of integration. At a Community level, the project aimed to answer the third of the FA.RE

"Common Basic Principles (CBP)" on integration of immigrants into European societies, developed by the JHA Council: "The occupation is a key point to the process integration and it is essential for full participation of immigrants, for their contribution to the host society and to make that contribution visible" and as required by the "common Agenda for Integration" COM (2005) 389: define innovative strategies to prevent discrimination in the labour market and involve the social partners in the development/implementation of integration measures, support the training capacity of firms of those economic sectors that employ a considerable number of migrants. The "Integration Manual" (Migration Policy Group) points out that in the long-term the culture of the organization of the employer may become more open to diversity only by facing the issue of managing relationships with a multicultural workforce.

The investigation of the commission "Diversity and the enterprise: good practices in the workplace" shows that employers have found a number of tangible benefits from having a multicultural workforce: the ability to solve the problem of scarce labour, finding and retain highly qualified staff, improving the reputation and prestige of the company in the local communities, the opportunity to develop new products and services and enter new markets.

At the Italian level, the project FA.RE aimed to answer what was recommended in the ECRI report (European Commission against Racism and Intolerance) ON ITALY - (fourth monitoring cycle) dated 21 February 2012, where it reads as follows (p . 50-51): "ECRI recommends that the Italian authorities strengthen their efforts to reduce disparities between Italian citizens and immigrants in the labour market, in particular by ensuring that employment anti-discrimination laws are adequate and fully applied. It also recommends to the authorities to conduct an awareness campaign directed to the obligations and responsibilities of employers, on the one hand, and the positive aspects of diversity in the workplace, on the other side. "

Hereafter, for the benefit of the reader, we are going to show the prototype from which the transactional transfer activity was intended to be operated. The project has transferred the products of the EQUAL project Phase II "AIM - Integrated Approaches for Improving and Adapting the quality of work", which uses learning to tackle inequality in the labour market of working adults with low education, foreign workers, workers in CIGS and those in mobility. The European connotation of the project was given by the comparison of four countries (Belgium, United Kingdom, Hungary, Netherlands) in the framework of the transnational cooperation agreement "Learning Journey". The

methodology tested was characterized as an experimental process of the relationship between foreign worker, his/her cultural background and the work environment as a relational space of interaction with other employees, the business organization and the professional learning. The definition of business Facilitator was referring to a foreign worker already present in the workforce, able to read the relational dynamics in the company in a totally, strategically and methodological perspective and to offer an interpretive reading of the organizational relations in relation to foreign workers. It was therefore a figure that had to be both responsibly helpful in terms of support and bi-directional reinforcement (workers / employer, employer / workers) and as a recovery agent of social skills weakened by lack of knowledge of the host language and by the new working and organizational learning.

In the process of transfer of the product, there have been attempts to maintain 3 prototypical "values" or "content" of innovation: a) the referential skills as a Facilitator of cross cultural relations in the company to: point out the difficulties of intercultural communication, identify levels of cultural resistance, make complex situations more readable, identify strengths and weaknesses of cultural relations in the company, develop a positive climate of intercultural relations, weaken the causes of conflict, managing interlingual communication, implement strategies to facilitate learning in the workplace, build consensus and participation; the needs of the companies the figure (which is not a substitute for other roles) responds are: to motivate foreigners to learn and participate in training; facilitating learning methods including behavioural and organizational; facilitating a synergistic relationship between culture and language and the notional transfer; facilitating the identity of belonging to the company as a mediation between the sense of alienation and assimilation; b) the training program for the development of skills of the Facilitator; it is considered excellent the character of effectiveness conjugated to that of sustainability of the training, even for small and medium sized businesses, and in relation to different levels of organizational complexity (the successful experiences in the management of multi-ethnic workforce came mostly from the USA and often from multinationals: Italy, France and Germany do not have the same tradition of multi-ethnic composition and the role of large companies is much lower, therefore there are not interpretive frameworks and the reflections on the experience of integration in the workplace are still lacking); minimum content of the course is: the basic characteristics of the organization, regulatory compliance involving foreign workers, the functions, responsibilities and duties of employees comprising the organizational structure, the characteristics of the integration in the company; c) devices and instruments both functional to the educational organization of the training of the

relational Facilitator and the actual implementation of the role when it comes to: reading and analysing the business experience, anthropological analysis of situations, managing of cross-cultural dynamics of the conflict, tools for language learning. The excellences have been welcomed, adapted and implemented under the new conditions of framework by partners who took turns as leader of transfer to better ensure the detection of limits and conditions under which the effectiveness and the validity of the prototype moved persist.

The analysis of the contexts of re-use and the methodology of transfer

See attached CD for the description of the different contexts of re-use of products of the project with a desk type analysis of the reference scenarios typical of Emilia Romagna, Sicily, Offenach (Germany), Alsace (France) and Switzerland, on the following items: percentage of foreign population in this territory, its origin and place in the economy, knowledge of the local language as a prerequisite for the job, offering language courses by the companies willing to hire workforce.

For the benefit of the reader, we are also going to also a brief description of the analysis of expectations on the product conducted by the project partners and specifically focused on the business environments for the implementation of the figure of the Facilitator.

The survey, to which ANFOL contributed even if not required to perform the specific phase activities, but whose contribution has been very valuable, thanks to the activation of its territorial structures, to gather feedback of immigrant workers and institutional representatives, and the silent partner in Switzerland, ECAP, with methodological examples and case studies, involved the creation, administration and revision of questionnaires that were aimed at:

- stakeholders
- groups of local workers
- groups of immigrant workers
- entrepreneurs and managers of multiethnic firms

At this stage emerged as the involvement of manufacturing firms would be complex and challenging for all partners, some more than others, so that the solutions adopted in the experiment were sometimes different and sometimes alternative to this first intention (see attached CD).

The **stakeholders** involved were in particular trade unions, local and national authorities for the equal opportunity, employment centers, educational services and vocational

training, employers' organizations and associations of immigrants. The interviews revealed a substantially common position which sees the Facilitator as a sort of bridge between the various organizational levels inside the company, capable of handling interpersonal relationships and identifying thresholds of resistance. No one considered meaningful nationality, age and educational background to identify the right person to become a Facilitator: the relevant factors were the previous experience, the personal attitude and consent received from colleagues. In relation to training, all institutional representatives have indicated the importance of soft skills and suggested a training length of at least 25-30 hours, with content oriented to the techniques of communication and mediation, employment law, rights and duties of the worker inside the company, principles of safety and health at work. Common was anyway the stressing of the importance for immigrant workers to master the native language for the purpose of socio-occupational integration and socio-professional mobility, and therefore the function of the Facilitator to make this aspect clear to the foreign labour.

The **entrepreneurs** and **managers** interviewed, despite a general reluctance to externalize problems and conflict situations, have stressed how the difficulties in inter-ethnic business are mainly related to communication problems, often linked with a poor knowledge of the local language, resulting in misunderstandings and errors also at the level of job performance.

The **foreign workers** interviewed reported very different experiences of migration, depending on the country where the interview was conducted and therefore on the different local migration scenarios (with huge differences, for example, between countries such as Germany and France, which have arrived now at the third generation of migrants, given the history of the phenomenon, and countries that, like Sicily, are only short-stay borders to other destinations).

Hence a different vision of the role of Facilitator in the enterprise: the countries where immigration is recent the Facilitator is identified as a simple linguistic mediator, but elsewhere we have higher expectations related to the awareness that problems can arise not only because of semantic misunderstandings.

The **local workers** interviewed refer, like foreigners, expectations in relation to the Facilitator as a figure capable of managing people, giving particular weight to his personality rather than experience, and focusing on soft skills both as the focus of training of the role and its implementation in the company.

According to workers, regardless of their ethnic affiliation, the Facilitator:

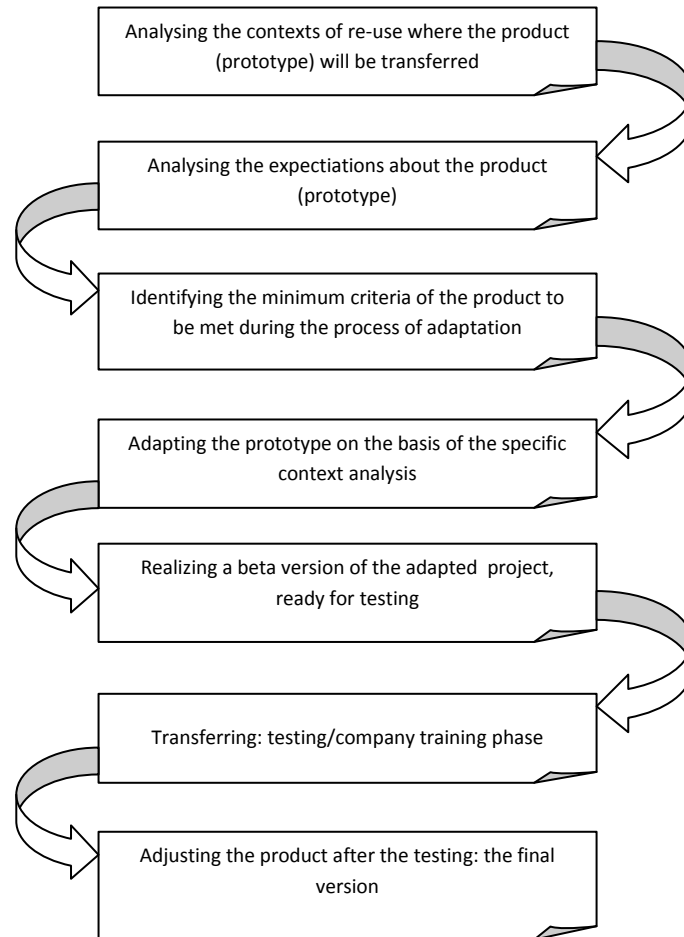
- can motivate foreigners to learn the local language (which should be mastered well);
- can support the management in recognizing non-formal experiences of foreign workers;
- can prevent and/or resolve conflicts related to prejudice and stereotypes, and convey positive messages that promote a climate of collaborative work.

His/her role should not be additional to others in the company (e.g. a trade union representative or security officer) in order to avoid uncomfortable overlapping of roles and the accumulation of too much power in a single reference.

Following a brief summary of the transfer method adopted in the project. The objective of Leonardo da Vinci multilateral Transfer of Innovation projects such as "FA.RE" is to increase the quality and attractiveness of European education and vocational training through the adaptation and integration of innovative content or the results from previous Leonardo da Vinci projects or other innovative projects within the public systems and / or private training inside establishments and enterprises at national, local, regional or sectorial level.

The transfer process of the innovation of results or training contents includes and implies:

- a. Identification and analysis of the needs of target groups;
- b. Selection and analysis of the innovative content aimed at meeting such needs and the analysis of the feasibility of the transfer;
- c. integration (or certification) of the innovative content and/or European training systems and methods, at national, local, regional or sectorial level;
- d. adaptation of the innovative content to the training systems, culture, needs and necessities of the target groups (adaptation of the product, etc.);
- e. the transfer of the product to new socio-cultural and linguistic contexts;
- f. the use of innovative content inside new sectors or with new target groups, including the transfer inside both public and private training structures.



In the case of the project "FA.RE" the geographical transfer, which included the identification of countries that are precociously affected by the multiethnic composition of the workforce, (countries of the traditional landing place) such as France and Germany, has involved a process of linguistic-cultural adjustment. The transferred products - referential skills of the Facilitator of cross cultural relations in enterprises, training program and equipment for the training of Facilitators, as well as for the exercise of their role - have been translated into the languages of partner countries from the early stages of adaptation and experimentation. The translation was not a mere problem of change of linguistic code, but the ability to interpret the semantic value of

the position of Facilitator within each culture / country system of reference was put into the field; each country, to make that shift, used: a) national work descriptions of the job profile b) national descriptions of the methodologies for the training; c) collections of best national practices for the identification of devices for the realization of practical training and the playing of the role. The semantic shift focused not only on decoding-recoding in the mother tongue but also on the interpretation (based on criteria of: denotative equivalence based on extra-linguistic factors, regulatory and textual equivalence, pragmatic equivalence based on the recipient, and formal equivalence in respect of the original text). In fact there often was a problem with confrontation of different mentalities, cultural practices, models of consultation, and training practices, but the constant confrontation between the partners has made it possible to relativize the respective cultures of reference, an exercise already marked by that interculturality that was meant to be ensured to direct and indirect beneficiaries of the project FA.RE.

The experimentation

The experimentation was conducted in four manufacturing companies in the Emilia Romagna Region; in Sicily 19 immigrant workers and 12 local workers of the building and services sectors were involved in inter-company training activities (the manufacturing sector in Sicily does not have significant numbers, often far from the average not only nationwide, but in Southern Italy as well); in Germany 3 manufacturing companies were involved; while in France 11 workers from different sectors (manufacturing, building, high tech) were involved in inter-company training. More in-depth analysis of the single cases can be found on the CD.

2. The Facilitator approach: the role of companies in the move from multiculturalism to interculturalism

By Adil El Marouakhi

As the permanence of the immigrants, under many aspects, begins to stabilise, it would be a good time to start thinking about the question of relations among people and groups from different cultures more in depth and in a less ideological way so that intercultural models and projects can better be developed. The experience of the FARE project - Facilitator of the trans-cultural relations in multiethnic companies - brings a dynamic connotation to the term "integration", to emphasize the elements of reciprocity, of opportunity for meetings, of negotiation and recognition. It also deals with the workers as a whole, the Italians and foreigners, all considered as protagonists of the future starting from the workplace. The same experience conducted in other European countries, France, Germany, Switzerland and some Italian regions, as set out by the programme, has permitted the comparison between different historical models of integration, those of assimilation, social integration, the canton model and the Italian model, which is still in evolution, with its inconsistent norms and different approaches from one territory to another. Therefore, also in Italy, despite not having a varied ethic and cultural workforce like in other countries, the FARE project was a real opportunity to experiment the "Diversity Management" approach methodology, although some contextual variables were introduced, such as including, as well as management, also the manual workers. The final objective remains the streamlining of the management of human resources and the reduction of the conflict levels arising from the interaction with people from different cultural backgrounds, although not exclusively in this sense. One of the first steps taken was to "map" or at least try to understand the main characteristics of the company culture with regard to the use of workers of foreign origin, starting with the aspects of similarity and then moving to the ones which represent social-cultural and linguistic differences. Geert Hofstede's well-consolidated

Cross-cultural analysis methodology was applied, allowing the analysis of the cultural differences and similarities of workers with regard to certain factors in the company to reach an interpretation and a management aimed at enhancing diversity as a resource and not as an obstacle. The FARE project was therefore seen as a way for companies to change, to give value to and to take full advantage of the contribution that each employee can give towards the achievement of the company goals, and can better prepare the company for the challenges of a multicultural reality. This contribution arises from the possibility the foreign worker has to develop and apply, within the organisation, a wide and integrated range of abilities and behaviour that characterise his culture and language of origin, his background and his experience. Meanwhile, all the workers, including the Italian ones, received specific training to increase their intercultural skills to give them knowledge useful to better manage cultural diversities, thus minimising conflict. It is therefore an approach to the management of diversity aimed at giving value to the diversity that each worker brings to the organisation. There are two macro-categories of diversity: the so-called primary and secondary diversity. The latter refers to factors such as age, sex, national and ethnic origin, the cultural heritage and native language. These are part of the inborn heritage of the individual and cannot be changed. The secondary diversities, on the other hand, refer to elements acquired in time such as the educational background, professional experience, migratory experience, the hierarchical role within the company organisation, the languages spoken, the legal status ect. Differently from primary diversities, these can be modified repeatedly according to the circumstances and contextual variables, determining situations of opening or closure. In other words, the issue is to exploit the mutual diversities between local and foreign workers, with the priority of weakening the cultural resistance that may arise on both sides, thus increasing the possibilities for success of the whole organisation. The workplace is the ideal context to promote this change because the contact between Italian and foreign workers is continuous, as are the opportunities for exchange or clash and competition. It is also the place where the greatest effort to integrate is made both in terms of respect of the organisational culture and with reference to learning and the sense of belonging to a group. Contact with the work reality can cause, especially in foreign workers, attitudes of refusal, of closure, of a fall-back on identity, of rebellion, of conformism, passive integration or, it can encourage innovation, the revision of one's self and the acceptance of the challenge of change. For many foreigners who participated in the FARE project, the organisational culture is a real novelty, to be accommodated with their condition of immigrants, of cultural minority, of social fragility and precarious legal standing. The workplace and the relationship with colleagues seem to represent a real cultural and psycho-social change, with regard to the culture of origin

and the company culture, where workmates and management play a fundamental role. With foreign workers, however, the process is much more complex, because besides the problems of adapting to the workplace, there are those relating to linguistic diversity and to relational and behavioural aspects. Therefore, the workplace, as well as being a catalyst for the revision of the concept of integration, also favours the distancing from the culture of origin and from the conceptual categories that it reproduces, substituting them with those of the workplace organisation. It was observed, in various occasions during the FARE project, that hierarchical mobility in the company, the undertaking of new responsibilities and new skills in the end free the foreign worker from the excessive fall-back on cultural diversity as the only way of affirming themselves within the company.

The training programme with the workers during the FARE project was conducted with particular attention to the following five general objectives:

- the first regarding the identity at the present time, with the intention of investigating the bond with the cultural tradition of the country of origin, with particular reference to the work experience;
- the second regards the work environment, with the objective of investigating the relationship with the host culture, with particular reference to the study of the dynamics of adjustment or maladjustment to the workplace;
- the third regards the intercultural relation with the objective of investigating the relational dynamics with Italian workers and those of other nationalities in the workplace to pinpoint the critical areas and the cultural misunderstandings;
- the fourth regards the linguistic behaviour and the use of Italian in the company to investigate the effort made by the foreign workers to acquire the minimum standards of the Italian language and the monitoring of the use of ethnic languages in the company;
- the fifth and last regards the culture of prevention and safety in the company, to pinpoint the anthropological variables that the foreign workers adopt to represent risk and to understand the attitudes towards safety issues.

The resulting observations have underlined the interpretation criteria used, the conceptual categories used as reference, the strategies adopted, bringing to light both the efforts made by the foreign workers and the limits found by them, provoking careful reflection on the modes and criteria used.

It is important to underline that the foreign worker, without the support of the company and the colleagues, cannot deal with the different situations by way of a simple accommodation of the pre-existing structures, but requires a more consistent revision of the categories and the procedures used, so that he can respond adequately to what the surrounding reality proposes to his attention.

A foreign worker explained that it was as if everything learned during a lifetime in the country of origin suddenly, because of the migration, became useless in the new context. The language and culture of origin abandon you and this happens every time you change country. This experience has emphasized the efforts that foreign workers make to understand the flow of information through cognitive processes of the culture of origin; speaking the local language is not sufficient to compensate the sense of uprooting. As well as the linguistic challenge there is the sense of competence, of the effectiveness of one's work and of self-determination and the possibility to find specific motivation deriving from the interaction with the workplace, from the possibility to share thoughts and actions with the Italian workers so as to increase the sense of belonging to a group and a place. Once again, the workplace came out as a centre for integration, because it is characterised by non-abstract elements of multiculturalism, where the meeting and exchange between people of different origin are an everyday event. Consequently, it is necessary to first of all to clear up the meaning to be attributed to the concept of culture itself, to define the implications of the meeting of cultures, to revise and analyse, based on this vision of cultural diversity, the models assumed by living in the same spaces and the cohesion in the workplace, to elaborate an intercultural relation model in which the prevailing identity is the sense of belonging to a group or a place. Perhaps in the workplace, today, the passage from culture to cultures is objectively more arguable, where globalisation is not virtual because you can encounter it at the coffee machine, in the department, in the changing room and, at the end of the shift, in front of the time clock you say "see you tomorrow".

3. The final product of the project

By Claudio Biasetti

After the completion of the project FA.RE. a series of items were developed, tested and refined: a competence profile of the facilitator, a functional training program to train future facilitators and a kit of tools to support the practice of facilitation of intercultural relations within the organizations. Before providing a detailed description of each of these elements, in continuity with the approach described in Chapter 2, we need to place a justified value of use of the product in view of its use within organizational, multiethnic and multicultural contexts. When identifying the competence profile of the facilitator and thinking about the practices that this figure could achieve in the company, an ideal "duty cycle of facilitation of relations" was considered on the assumption that within any organization, the keeping of a sense of well-being by each worker goes through:

- on the personal side, the development of positive social contacts with other people met at work;
- On the organizational side, receiving a fair and socially responsible treatment from the organization they work for.

Looking at the elements of a personal nature that make a job a good job, it is understood that, in addition to positive social contact with colleagues, organizational well-being depends on other factors, such as:

- the ability to exercise personal influence,
- legitimizing the use of their skills (ability to apply expertise),
- the ability to work according to appreciable variety of tasks and to facilitate the reconciliation between the demands of the organization and those of private life.

However, the multiethnic composition of the professional system of an organization and the possible dynamics of negative stereotyping and prejudice that may be triggered determine a firm primacy of social contact for the possible achievement of all other factors also positively related to welfare. Without a positive social contact it is very difficult for a foreign worker, who belongs to a different culture, to reach the opportunities for the achievement of other factors.

At the same time, on the horizon of organizational conditions of a good job, fair treatment, obtained from the organization of the own ethnic group, becomes, for a foreign worker of different culture, the true necessary condition (though not sufficient) to meet all other organizational conditions associated with well-being, namely:

- a good salary,
- a workplace with the best possible safety conditions (not only from a physical and environmental point of view but also from an anthropological and cultural one),
- a role of value (recognized according to status, source of self confidence, also for the opportunity to help others), with good career opportunities (from established employment to positive mobility),
- a supporting supervision (empowering) from the superiors.

Therefore, in addressing the adaptation of products, we have also wondered about the degree of organizational application of the practices of facilitation. In terms of competitive advantage and moving towards new business models (see Introduction), what can the multi-ethnic organizations who undertook to pursue the organizational well-being by facilitating relations between workers of different cultures get? The economic and managerial thought has identified the traditional sources of competitive advantage of companies on the markets in the:

- internal development of distinctive capabilities resulting from the use of unique and inimitable resources (primarily arising from the idiosyncratic combination of technologies and routines) and / or in the
- occurrence of environmental and contextual factors (socio-economic, legal and regulation of economic activity) with the effect of producing positive externalities to the economic agent in the competition between companies, countries and territories.

Next to the intellectual capital capitalized internally and that social-relational activated externally, more attention to the importance of human capital as critical success factor in achieving competitive advantage has emerged with the professionalization and outsourcing to domestic firms, given the importance gained from increased utilization of intangible, cognitive and service factors along with the more traditional capital resources

(economic, infrastructural, technological). The paramount importance of the ability to learn and absorb knowledge from outside has refocused the practices of personnel management in business towards goals that were not only the administration and control, but also motivation and development, loyalty, involvement and collaboration. Only in the most recent period, the requirement of environmental sustainability and social mentoring to new business models related to the criticism of shorterism of traditional business, the expansion in the extrafinancial sense value concept and the enlargement of the base of benefiting from the value created only by shareholders to all stakeholders (primarily employees) have led to unusual centrality of the "psychological capital" in organizations, ie:

- what and how much people invest on their current work experience,
- to what extent they feel their own the work objectives given to them,
- what satisfaction they feel towards the results of the activities they carry out,
- what meaning they give to what they do,
- what they would like to obtain in order to build, together with the others, something useful.

Seriously considering, including through formal and shared organizational practices feelings like optimism, hope, resilience, expectation (in short, the conditions for a viable and lasting happiness at work), implies a strong opening to aspects of working life which were mostly considered marginal and accessories. For the practical happiness at work the following should be taken into account

- people's feelings (towards work but not limited to it),
- their point of view of the world and how this affects how they feel and interpret what happens at work,
- their willingness to change, both personally and in their workplace.

Organizations, are often designed as contexts without feelings, rational, voted primarily to provide a clear order because greater than the different social and personal needs involved, promoting leadership styles and forms of management based on control and regulation of all potential threats, first and foremost people's emotions. The organizations (especially those bureaucratic and managerial, of larger size) have fatally exposed to the emergence of the so-called informal organization, populated by clans and tribes organizations, which provide a space for expression to the feelings and emotions of the individual and groups already removed and free of organizational citizenship. This state of conflict between the organizational order and the informal needs can become potentially explosive when in the professional system the number of varieties of ethnic and cultural workers employed increases. Just within these multi-ethnic and multicultural organizational contexts it becomes necessary for the management to take

care of the factors of a viable and lasting happiness of all occupational groups of workers, so to build a psychological capital, which acts as a connective tissue that links organizational goals to individuals and groups, positively influencing the directions of exchange and the final performance/results. Promoting the psycho-social well-being of the worker becomes a critical management competence especially within multiethnic can become easy prey to negative stereotyping and prejudice, which deny the very possibility of a positive social contact between groups and between individuals and at the same time prevent the prosecution of any plan of organizational fairness with respect to individuals and groups.

There is numerous other empirical evidence for the positive relationship of safeguarding the well-being and psychological capital within the organization by reducing absenteeism, turn-over, and the costs of bad health, just as there is empirical evidence of positive relationships with the performance boost and altruistic behaviour and organizational citizenship. Psychological studies conducted in many countries have shown a general association between positive feelings at work and work performance. The investment project of the business management on the figure of the Facilitator should be built around the reasons for a greater protection of organizational well-being and psychological capital within ethnic and multicultural organizations.

Hereafter, for the benefit of the reader, the explanation of the fundamental framework that underlies all the components of the final product (profile, training program and toolkit), of which it represents the methodological leitmotiv. The facilitator develops appropriate skills through a dedicated programme of training to operate within organizations so that the sense of belonging to the organization of workers of different ethnicities and cultures can contribute positively to the image and self-esteem that workers have of themselves and, in this way, to their full valorisation in the organizational context. In other words, the facilitator acts to facilitate the alignment of the personal processes of construction of a social/work identity and sense of positive belonging to the organization (organizational well-being) with the processes of legitimation within the organization and the particular identities and feelings of belonging developed by different groups of workers (organizational citizenship).

The fundamental process of construction of a social/work identity and the sense of belonging the facilitator works on is that of **acculturation**, which refers to the changes that occur as a result of encounters between different cultures, with particular consideration to the organizational context of interaction. In the most basic situations (two-dimensional, where a culture of the dominant group within the organization is

compared with the cultural identity of the minority of workers), the facilitator is asked to:

- analyze and interpret the possible forms that, as a consequence of interaction, assume the identity profiles of the employee, among: a) integration/biculturalism (with true hybridization or by alternating one or the other culture in different situations; b) assimilation or exclusive identification with the majority group; c) separation/dissociation or exclusive identification with the group they belong to; d) anomie/individualism or marginality towards both cultures;
- assess the space of possibilities and the actual opportunities for acculturation within the organization allowed by the preferences of the majority group, which can be: a) assimilation or request to join the majority culture as a condition of organizational citizenship; b) pluralism or enhancement of cultural differences both on an organizational and personal level c) civility or tolerance of diversity without legitimacy and organizational indifference to the specificity d) ethnicity or segregation ("act of removal") of cultural differences within the organization;
- identify the feasible strategies of acculturation as a result of the combination of identity profiles of workers and system of preferences of the majority group, as shown below:

| | | Identity profiles of worker | | | |
|---|------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|
| | | <i>Integration</i> | <i>Assimilation</i> | <i>Marginality</i> | <i>Separation</i> |
| Preferences of the organizational culture | <i>pluralism</i> | Harmonious | | | |
| | <i>assimilationism</i> | | Consensual | | |
| | <i>civism</i> | | | Indifferent | |
| | <i>segregation</i> | | | | Hostile |

The "coherent" combinations between profile and preferences are quite obvious, hence a correspondence which can be:

- in the combination A an "harmonious" contact, where the cultural differences are enhanced;
- in the combination B a "consensual" contact, where the cultural differences are levelled on the dominant culture;
- in the combination C an "indifferent" contact, where the relativization of the cultural belonging produces the anomie or the individualism/personalism;
- in the combination D a "hostile" contact, where the cultural differences are highlighted to underline the act of removal up to the refusal of contact.

In all other cases the combinations of preferences and profiles produce a "problematic" contact situation in which the mismatch generates a tension, which represents the action field of the facilitator.

In addition to acculturation, the other fundamental process that the facilitator is required to manage within organizations is the contact. In general not only the preferences and the identity profiles are due to those cultural differences that affect the process of acculturation, but also the variable propensity for contact, which can be considered more or less important. The intentional research of interaction and the importance attributed to the experience of contact among the differences can lead to the concordance of those situations which initially were problematic. In this sense, the interactive management of the dynamics of acculturation after the removal of negative factors impeding and conditioning the contact is a key objective of the Facilitator.

The factors which can affect negatively the contact and that the Facilitator needs to be able to manage within the organizations are:

- stereotypes
- prejudices

The stereotype is a cognitive categorization or generalization of experience, used to simplify the interpretation of the relationship dynamics. Stereotyping is a cognitive phenomenon sometimes unconscious, which entails giving individuals cultural and behavioral characteristics by virtue of their belonging to different groups. When a stereotype involves a judgment that precedes the experience of the relationship it is considered a prejudice. In particular, the prejudice associates the cognitive aspects (what is believed to be true) of the stereotype, with the prevalently affective (what is thought to be beautiful) and value-related (what one thinks is right and good) components.

There are several types of prejudices within organizations, which influence the process of intercultural contact.

On a cultural level, the factors on which a prejudice is based are: a) competence (in this case on the job), b) the warmth of the person.

The judgment of competence on the job is based on the allocation to the other of:

- skills and knowledge related to the role,
- effectiveness of the performance and professional expertise,
- positive attitudes and behaviours towards the job.

The judgment of the level of warmth of the person is based on the allocation to the other of:

- liking or sympathy for personal or work experiences
- openness and penchant for welcoming and listening to other people

- passion or common participation to the personal past experiences and those of the organization.

From the variable combination of the attributions of competence and warmth derive the forms of judgement which affect the contact according to the following chart:

| | | WARMTH | |
|------------|-----|--|--|
| | | YES | NO |
| COMPETENCE | YES | ADMIRATION <i>(He/she is an extraordinary person and worker)</i> | ENVY <i>(He/she is nothing more than a hard-working person)</i> |
| | NO | PATERNALISM <i>(He/she is a good person but bad at working)</i> | CONTEMPT <i>(He/she is worthless both as a person and as a worker)</i> |

Besides the cultural factors that lead to the formulation of the prejudice, it is important to consider the socio-organizational conditions that trigger it and make it active, i.e. the contextual conditions due to the structure and logical actions of the organization that "trigger" the prejudice in the actual situations of interaction (socio-organizational factors which trigger the prejudice).

The socio-organizational factors which trigger the prejudice are:

- the organisational status (high, low) of the worker, that is his/her "centrality" and his "prestige" inside the system of organizational relationships^{††};
- the type of interdependence (absent / generic or sequential / reciprocal) that, according to the logics of the organizational action, arises among the workers who come in contact^{§§}.

^{††} The analysis of the social networks considers the centrality and the prestige as structural property of the network of the relationships. The centrality compared to a system of relationships can generally be measured from the number of the relations which converge on a specific node. A worker at the center of many relationships has a high degree of centrality within the network. A particular form of centrality is the so-called betweenness, which is characteristic of a node that allows the closing of a structural hole between two systems of relationship. The betweenness centrality of the worker who is able to connect two groups or systems of relationships within the organization is of particular interest as a prerequisite to identify a potential facilitator. The prestige is a particular form of centrality that consists in the attribution of a positive connotation to a node of the network even in the absence of a direct link.

^{§§} The organizational interdependence defines the forms with which in the division of labour a given part is functionally linked to another. We can speak of absent or generic interdependence when there isn't a direct input / output between the two parties. When the output of the action of a part is the input of the other, we can speak of sequential interdependence. When the input / output exchange takes place between both parties, we can speak of mutual interdependence

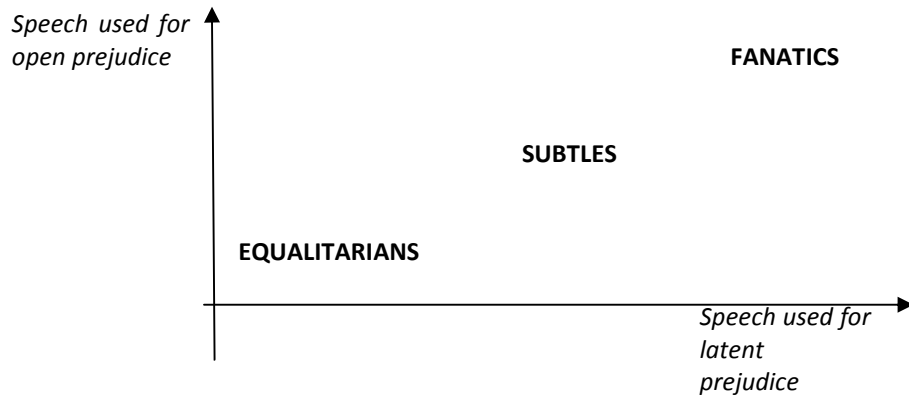
The characteristic situations favouring the manifestation of the prejudice arise from the different combination of the status and the interdependence. The following chart shows the best possible condition of facilitation for expressing the different forms of prejudice in the contact between judge and judged.

| | | Status of the worker being judged | |
|---------------------------------------|------------------------------|--|---|
| | | <i>Low centrality/prestige</i> | <i>High centrality/prestige</i> |
| Interdependence with the judge | <i>Absent/generic</i> | Trigger of Paternalism of the judge | Trigger of Admiration of the judge |
| | <i>Sequential/reciprocal</i> | Trigger of Contempt of the judge | Trigger of Envy of the judge |

The actual manifestation of prejudice, resulting in a real conditioning of the contact, does not depend only on the occurrence of contextual triggers (socio-organizational facilitative conditions), but also on the different propensity (culturally conditioned) of the judge to externalize his/her prejudice more or less openly. In other words, if a worker judging other people is led to behave as a "reluctant racist" and to avoid direct discriminatory behaviours a prejudice may remain latent and condition a contact even in the presence of facilitating socio-organizational conditions. The facilitator should be able to distinguish between:

- "open" prejudice accompanied by the externalization of emotionally intense explicit attitudes which, in extreme cases, can lead to the rejection of friendship and personal relationships with members of groups other than their own (refusal of contact);
- "latent" prejudice accompanied by indirect and subtle cold reasoning, from time to time based on a) the defense of traditional values; b) the exaggeration of cultural differences (connoted in additional or alarmist forms, with emphasis on the exceptional aspects presented as exemplary and paradigmatic), c) on the hostility to initiatives aimed at ensuring equal opportunities and to the socialization experiences that can potentially convey positive emotions (sympathy, admiration).

When analyzing the different contact interactions, the facilitator can learn to recognize and distinguish some types of judges, by virtue of a greater or lesser resort to manifest or latent speech of prejudice injury, according to the following scheme:



The “fanatics” would like to reduce the rights of the members of the minority groups denying their organizational belonging even if this creates social disapproval.

The “subtles” express their ideas of negative prejudice trying to avoid social disapproval which is generally addressed to a more manifest speech.

The “equalitarians” tend to be open to the differences and willing to favour the organisational socialization of the members of minority groups.

The Facilitator becomes an active agent of integration and promotes the intercultural contact when he/is the promoter of those activities whose aim is to reduce the prejudice and friction.

To conclude we can say that the ideal cycle of facilitation of the intercultural relations inside multiethnic companies is to promote the conditions within the organizational space in order to create the following contact phenomena (hopefully sequentially):

- The **DECATEGORIZATION** through the organization of events of positive contact among members of the group (inside or parallel to the organization), which can create episodes of cognitive dissonance, redefinition of the point of view and, finally, a change in the behaviours of the workers prone to the manifestation of the prejudice;
- The **SALIENT DECATEGORIZATION** used to produce the change of the status of the worker stigmatized to a greater centrality and a greater prestige within the organization, promoting a socialization which can lead to increased relations, so as to promote his/her personal differentiation and that with his/her colleagues in contrast with stereotypes and prejudices;
- The **RECATEGORIZATION** by seeking greater organizational opportunities (such as the legitimate participation of the stigmatized worker about one to one or more work communities) to establish action logics of the previously stigmatized worker characterized by greater sequential or reciprocal interdependence in the

presence of an increased social status (greater competence, more friendly relations), thus favoring the acquisition of a common identity to a higher level of social and working inclusion with colleagues.

In the attached CD we will present the devices that make up the final product and allow you to select, train and prompt to action the Facilitator in the organizational context.

The competence profile

It is the description of a job profile inclusive of the competence units, competences, knowledge and performance indicators expected (see attached CD).

The training programme

This is a rough draft that allows to replicate the training initiatives of the Facilitator. The training units with their modules and objectives of the competence profile taken as a project reference with an indication of the content and teaching methods (see attached CD).

The tools of the Facilitators

Following a reasoned descriptions of the tools which were devised and used during the different initiatives of experimentation. The tools are listed in the attached CD.

The Facilitators can find and use these tools of presentation of the role and tasks:

- Presentation of the figure for the decision makers to favour the company commitment - Tool 1

A first set of tools can be used to support the preparatory activities of the facilitation, which consists in analyzing and understanding the dynamics of acculturation as a result of the occupational, work and organizational socialization (see Organizational Preferences Matrix, Identity profile of the worker).

Within this range of tools, the facilitators may have:

- Surveying tool for the occupational and organizational socialization in the workplace, (Tool and usage protocol) – Tool 2
- Grid for the gathering/analysis of the cross cultural characteristics of the foreign workers newly employed - Tool 3
- Grid for the gathering of possible issues connected to the integration/adaptation in the organization – Tool 4
- Tool for interpreting the ethnocentric level of the acculturation process according to the evolutionary stages (Refusal, Defence, Minimization, Acceptance, Adaptation, Integration) – Tool 5

A second set of tools can help the practice of facilitation, and improve the management of the contact situations linked to stereotypes, prejudices and finally support the process of liberation. Within this range of instruments, the facilitators may have:

- Guidelines for the management of cross cultural dynamics of the conflict (some indications on the anthropological and intercultural of the conflicts – prejudices and stereotypes – culture – identity – language) – Tool 6
- Collection of recurrent prejudices and check list of the possible topics helpful for their management – Tool 7
- Check list of the possible strategies to tackle the critical situations due to acculturation stress– Tool 8
- Didactic tool for the analysis of a situation of cross cultural meeting (whose aim is to favour the making of remarks on the chosen strategies for contact management) – Tool 9
- Check list of the possible strategies used to manage the conflict during an interactive situation – Tool 10
- Test of the enneagram for the reconstruction of the psychological types in order to understand and interpret the possible reaction of prejudice in the Centre of the instinct/rage (at the base of the “fanatics”), Centre of rationality/fear (at the base of the “subtle”), Centre of emotions/needs for recognition (at the base of the “equalitarians”) – Tool 11

Finally a third series of tools helpful to accompany the workers and the groups of workers towards the construction of their social and occupational identity following the acculturation process. Within this range of instruments, the facilitators may have:

- A sort of diary to support the critical thinking of the socialization inside the company – Tool 12
- Metaphor of the iceberg. The culture as a system of schemes of behaviours transmitted through symbols and learnt during the interaction – Tool 13

4. Conditions of accreditation and validation of end products

By Vincent Coppola, Coppola Velia, Francesca Ceruzzi

This chapter defines the minimum level of efficacy for the reproducibility of the training activities aimed at building the profile of the facilitator. In premise, it should be noted, however, a possible trajectory of standardization of the institutional profile, more functional to its accreditation. To be of interest is above all the professional family within which may favourably be placed the Facilitator, which is neither mediator, or a diversity manager, while presenting an overlapping of powers with both of these profiles. The project FA.RE, in fact, intended to overcome the limits of what already exists, both in terms of intercultural mediation and diversity management. The role of intercultural mediator has established among the professions practiced throughout Europe. In Italy in February 2009 a bill delegation asking the government to establish the "Roll of intercultural mediators" and to harmonize the existing legislation was presented.

The mediators are represented by the union UGL (<http://www.seiugl.it>). In France the ISM (Inter Service Migrants) – Interpretariat was established in 1970 in Paris, with the aim to qualify the cultural interpretation in the social environment within the European Union, in order to form a pan-European registry of mediators. In Emilia Romagna there is a coded professional profile, dedicated to the area "Health, social and care", under the Regional System of Qualifications (www.emiliaromagnasapere.it). In fact so far the intervention of intercultural mediation finds its most fertile ground in public services and the professional profile (see "The professional profile of the cultural mediator", www.isfol.it) figure is the bridge between the foreign national and a broader social context, without specific reference to the organization (company) to which he/she belongs. In particular, it intervenes in public educational institutions of all levels, health, social, judicial, administrative and public safety.

The facilitator proposed here, however, refers specifically to the organizational context of the enterprise: the recipient of the intervention (structural and non-episodic) is a

foreign national as an employee, who plays a definite role in the processes involved in the chain of value, in order to promote his/her placement inside the company's organization chart. The project FA.RE aims to overcome the limits of "diversity management". In fact, this proposal is a "bottom up" reading of intercultural relations in the company: while the diversity management (top-down approach) proposes an appropriation of functional differences, this project proposes the enhancement of the differences in perspective to legitimize the membership of foreign workers in communities of practice of the reference organizations.

In perspective, it seems appropriate (starting by the apparent overlapping of responsibilities) to consider the inclusion of one or more units of competence of the facilitator within institutional paths aimed to the recognition of the professional mediator.

Following are the conditions for validating the competence profile and training of "facilitator of cross cultural relations in multi-ethnic company" developed within the project FA.RE. These conditions were specified in terms of usefulness against three target groups:

- Migrant workers (employed in multiethnic companies), seeking guarantees of quality of their training and have two guidance tools (competence profile and training programme)
- Businesses / employers interested in improving the level of socialization at work of their immigrant workers through a training standard (with the guarantee of minimum requirements and the possibility of further refinements and geographic-sectorial transfers)
- Training agencies, which wish to gain formal recognition of the pattern formation and / or adapt to the minimum quality criteria listed.

The minimum standards for the provision of training

Each competence profile should be named, described and classified. When proposing training courses it is necessary to indicate the professional figure (name) and a description of it (activities, tasks, instruments) to which the educational standard refers to. This information can be found in the competence profile.

In addition to the name and purpose of the profile the following should be added:

- The main features that characterize the competence profile;
- Formal and experiential prerequisites for accessing the role (educational qualifications, membership of professional associations, etc.).
The possible evolutionary trends, or factors of development of technological,

organizational, market and regulatory nature which may interest the professional profile in the short term (1-2 years);

- The sector of reference: it may be a segment or a product sector;
- The contexts within which the professional profile may be placed, possibly referring to the investigations on the need for professionalism at national level, highlighting the link with other professionals;
- The Code Ateco-Istat 2007 or national classification code;
- The level of national and European qualification (see Qualifications framework - ECVET) to which job profile refers to.

In general, to access the training, the subject must be in possession of certain prerequisites. For example:

- Having reached the age of majority;
- Be in possession (preferably, not necessarily) of the diploma of secondary school or equivalent qualification;
- Knowledge of indigenous or another language;
- Be an Italian citizen or immigrant having a valid residence permit and / or residence in the host country (if the course is only addressed to immigrants).

To access the course there is normally an entrance test. Immigrants who do not possess adequate knowledge of indigenous language must have access to training for the qualification as a facilitator of cross cultural relations in multiethnic company after attending a basic course of literacy that will enable them to "use a foreign language for communication and operational purposes "(reference level A2 of the European framework).

At the end of the course there must be a final exam on the contents of the training for the issue of the certification: the achievement of the qualification or skills certification. The examination must be made in accordance with the procedures required under the national and regional regulations.

All training courses must be structured into training units, each unit finalized to the acquisition of specific skills among those present in the competence profile. The training units of reference are those set by the Training Program - Beta version - Facilitator of intercultural relations in multiethnic companies:

- management of relationships (30 hours);
- transfer of organizational culture (16 hours);
- facilitate the integration (24 hours).

To these are added the estimated hours for the internship / training to be carried out at the end of the training.

Each training unit shall be subject to a verification test, other than the final examination to be carried out during the training. This allows the student to certify and possibly capitalize on the skills acquired in the event of abandonment of the training.

Attendance at training should be compulsory and those who have exceeded the limit of absences (e.g. 20%), should not be admitted to the final examination with the exception of legitimate absences for serious reasons (e.g. illness, maternity, etc..). In such cases, the agencies are in charge of implementing recovery activities, and after assessing the degree of achievement of the educational objectives, it will be up to them whether to allow the interested participants to the final exam.

The experience of working in the sector (cultural mediation) should be taken into account in order to provide the recognition of credits valid as part of the course. The credits could reduce the working internship in proportion to the duration of the professional activity. The work (whether or not consecutive, with atypical contracts) must be certified by employers (both public and private) where the service was done. The procedure for recognition of credits must be in the preliminary phase of training, based on current law.

The trainers

The teacher trainers should preferably be selected from:

- Industry experts with deep knowledge and experience in the field. They don't have to have previous experience in training, however, they are obliged to ensure the use of update, complete and relevant materials in the classroom;
- Subjects with a diploma or degree in the legal, social, educational, psychological and health field. The trainer should not necessarily be an expert in cultural mediation, but rather be able to tailor training to the needs and experience of the group of students.

A trainer should always:

- Respect the principle of equality;
- Share his/her best practices and experiences;
- Avoid standardized lessons and lectures: alternate training techniques with direct interactive training methods;
- Use concrete examples: in each session the trainer should choose an exercise from those proposed in the material provided, make one or ask participants to provide examples;
- Encourage discussion and active participation of participants.

A tutor should also be present. The tutor is identified by the project supervisor of the training course, based on qualifications or experience relevant to the role. The functions of the tutor will be as follows:

- Promote the link between theoretical and practical training / internships;
- Establish a suitable training environment, negotiating with the places of apprenticeship / internship for favourable conditions and enabling processes of acceptance and integration of students;
- Contribute to the final evaluation of the placement / internship.

Training methods

The training methods, as well as the organizational and logistical arrangements will facilitate students to attend educational activities. In particular, the following is to be provided for:

- Theoretical training, practical training and training in the workplace. Theoretical training: classroom teaching, focussed on cognitive aspects (knowledge), although it uses active methods (e.g. interactive or front lectures, simulations, role playing, problem solving, case studies from an anthropological point of view, etc.). Practical training: teaching centered on the experience (know-how, interpersonal skills). These activities differ from work and fall in training if they are part of a curriculum that leads the student to reflect in a more general and formative sense (e.g., sharing and analysis of experiences had in the company). Training in the workplace: the activities are performed by a real company or organization
- Use of traditional instruments (e.g. front lessons with the teacher) and multimedia (e.g. possibility of real-time access to the internet for further information, use of audio visual equipment, films and documentaries, etc.);
- Placement / internship in a company as accessible as possible by the student.

As already noted, it is important to give the opportunity for participants to share their experiences and open a space for discussion, since a training course is an opportunity to exchange knowledge, update the information and best practices in a specific matter. To maintain a high level of attention of participants it should always be given an adequate period of time dedicated to discussion on the subject among those present.

In order to enhance learning in adults it is necessary that the content is relevant and related to their work, it is therefore important that there are examples that refer to specific national and regional contexts. It is essential for participants to have the training

materials on issues of training. Each participant should have a copy of the documents provided, which also include some practical examples of good practices and experiences connected to the facilitation of intercultural relations.

The hours of apprenticeship training and vocational experience will ensure completion of the skills already acquired or held when starting the training activities. In the event that the course is open to employees, the training must be done, as a rule, outside the workplace or firm / sector in which the participants work. However, for anyone who requests it, such activity can be carried out, for a fixed maximum total number of hours (e.g. 70%) in their workplace, but this will be subject to the constraint of adequate and significant reworking of the experiences and made in connection with the tutor of the course.

The classroom

The organizational and logistical arrangements will facilitate students to attend activities. In particular, the following is to be provided for:

- The maximum possible decentralization of training centres
- An adequate abundance of the classrooms to ensure a good balance between experience and ideas of the participants (preferably 20, max 25)
- The flexibility of the overall time required to carry out course activities (especially for attendance by workers, e.g. To provide evening classes)
- The internship in a site as accessible as possible by the student than the usual place of work or home with an educational experience that ensures completion of the skills already possessed.

The training must take place preferably at training centres of Training Institutions accredited for professional/continual training (according to current regulations). The classroom size should be adequate to the number of participants and, in case of interactive participation of those present, to allow freedom of movement.

The final test

The learning outcomes of students constitute a point of reference for the evaluation of educational productivity and its improvement. The assessment is a process that makes us think systematically about the activities and the results, collecting both quantitative and qualitative data. We can identify four levels of outcome of a learning process: participants' reactions, related to the degree of satisfaction expressed by recipients of the training, the individual learning, related to changes occurring in the range of skills,

knowledge, skills and attitudes of the subject, professional behaviours, related to the impact of the learning on the job performance of individual, organizational behaviours, related to the impact of the educational process on the operating mode of the organizational context.

It is up to operators undertaking the task and choose their own methodological tools based on their available resources: time, expertise, contacts and partners. Because the task of evaluation is an "accessory" that often is not provided enough time and money it is preferable to perform an "economic evaluation" without unnecessary surveys, questionnaires, fact sheets, reports, etc.. It is good practice to think about who should perform the evaluation and which data information to start from. So first come the organizational assets and then the indicators and finally the instruments suitable for assessment. Among these may be also provided the tools for self-assessment to be used by students themselves.

In general, it is appropriate to make an initial evaluation of the outcome of the course which takes into consideration the students from the overall point of view and which allows to highlight the reaction of the participants. As possible indicators we have:

- Type of students and homogeneity of the group (e.g. Are they all immigrants? Are they men and women? Are they all employed? Do they all have a diploma? Etc.);
- N. students at the beginning and at the end of the activities;
- % Of students who have left the program on those who have started it (loss, drop-out);
- % Of students satisfied with the training course;
- % Of pupils who claim to have improved relationships with colleagues of different ethnic backgrounds.

In the final assessment of individual learning it is preferable to involve both an industry expert in the role of assessor (expert in content and method), and a responsible for the assessment (e.g. the responsible for the course). If not already available, assessor and evaluator should develop a set of indicators for each unit of competence. These indicators are "the minimum requirements or parameters under which we can establish the possession of a given skill."

The evaluation can be made in stages. In the first phase we can rate the portfolio of responsibilities according to a grid: for each item one of the following scores can be expressed: 1 = fully meets the requisites (e.g. intermediate test positive), 0.5 = partially

meets, 0 = does not meet. In the second sub-phase, the following methods are to be used:

- Written test (multiple choice test, closed questions, questionnaires, etc.).
- Practical test (simulation of tasks and work situations);
- Discussion of case studies;
- Examination of documentation produced during the course and the internship;
- Interview (oral test aimed at checking the skills acquired, including through the discussion of a work prepared by the student before the exam as essay, project work, stage report);
- An interview based on how the person would play the tasks set by their job;
- Observation of the person in the workplace (for internship);
- Testimonies from colleagues and supervisors (for internship).

In the case where the certification has as its object an entire profile, all the skills connected to it must be suitable. Otherwise only those suitable skills are deemed appropriate and the candidate must repeat the certification process for the others.

The following indicators can be added to verify the impact, for example, the results of short and long-term training (professional and organizational behaviour):

- % Of students who are experiencing the facilitation to support the socialization of multiethnic working in the enterprise where they are employed;
- % Of students who claim to perform structural facilitation after the training course;
- % Of workers reporting a greater sense of belonging to the company as a result of the interventions of the facilitator;
- % Of ethnic businesses whose employees have participated in training activities that claim to have encountered the first positive effects of facilitation-socialization of employees belonging to different ethnic groups;
- % Of companies that claim to improve business performance due to increased integration of foreign workers.

5. Conclusions: building intercultural skills

By Furio Bednarz

In a scenario dominated by economic and social processes of globalization of markets, and at the same time by more and more pervasive and constant comparisons with ethnic and cultural diversity, facilitating cross cultural relations has become an imperative for business and professional organizations. In the project we have experienced how the management of diversity proposes major challenges in manufacturing, but also in services, particularly in personal services, where the relational dimension of labour leads to a comparison with multi-faceted diversity, involving operators in organizations as well as users of services and customers. The presence of figures able to facilitate intercultural exchange is an important step to develop business organizations cross-culturally competent. But the goal remains that of building, in the medium term, widespread intercultural skills into the professional world. It is, in other words, to turn collaborators into professionals with cross-cultural sensitivity and able to give value to diversity.

The construction of intercultural competence is a complex process that unfolds over time, and involves reflective and transformational capabilities. Speaking of intercultural competence, we refer to the ability of individuals to mobilize, in a culturally aware way, knowledge, skills, attitudes and values, to face changing situations and unfamiliar problems arising from the encounter with people socialized in a different culture, with the (common) intent to find new solutions and share them (Onorati - Bednarz, 2010). It is a definition that outlines a core competency, not reducible to a specific professional field, but falling in the repertoire of knowledge that each of us carries and which are largely inseparable from practical experience and their own feelings of sociability.

Ideally, the intercultural professional profile is that of a of competence that should have among its main purposes, not only among his effects, the strengthening of that degree of confidence that individuals grant to the institutional bodies and, more generally, among

the individuals themselves, feeding the "trustworthiness", a dimension that has, as unique testing ground, concrete experience, encounters and relationship between people. Education centred on the development of intercultural sensitivity assumes, therefore, an idea of competence which elects reflexivity as a method, the experience of the difference as a context and the construction of social relations that builds bridges and open to the differences (bridging) as a goal / result in a sociological first and then pedagogical conviction that such an approach has the merit to reincorporate (embed) the expert knowledge in social practice, favouring a positive experience of "access nodes" to certain services and brings with it the conditions for a strengthening of mechanisms of active trust which are the basis of social cohesion (Onorati, Bednarz, Comi, 2011).

Building intercultural competence means acting on the dimensions of experience and reflection, favouring a constant reworking of reflexive and reciprocal actions that occur in the relations between the "different". It means knowing how to read behaviours in terms of subjective culture, ability to identify, and relativize the influence the values in guiding our actions and reactions, our ways of relating. It does not mean reaching an inconclusive relativism but somehow re-establish the foundations of trust or trustworthiness that should characterize the relationships within organizations and between them and the "customers", placing them in the capacity of individuals to build and to find shared solutions and grounds based on the recognition of the legitimacy and richness of diversity. This requires an value-oriented educational experience to enhance the learning process, which means enhancement of factors such as time, memory, practice, social relations, which are essential to building a skill that is also a social intersubjective construction of meaning, of responsibility, an antidote to the process of liquidation/liquefaction of society, crushing of experience and dissolution of identity. The experiential learning is by definition transformational and cooperative, based on structural integration between body and mind, and above all made mainly in informal learning contexts (Onorati, Bednarz, Comi, 2011).

The development of intercultural competence is conceivable only by acting on holistic basis, i.e. working on all the dimensions (cognitive, volitional, relational) that determine the action of the individual, up to the spheres of personal sensitivity, beliefs and attitudes towards all that occur in the relationship with the outside world. In the formative experiences made in the context of the project we have moved in the direction of enhancing the sensitivity and tolerance of cultural differences and the ability to manage them imagining to favour an ideal transition, inside a continuum of attitudes,

from ethnocentric stages (denial, defence, minimization of the differences) that characterize the intercultural relationship at the so-called ethno-relative stages (acceptance, adaptation, integration). In general, according to Bennett's model (Landis - Bennett - Bennett, 2004), the stages can be considered as ethnocentric ways to avoid the cultural differences, both denying the existence, and erecting defensive barriers against them or, on the contrary, minimizing its importance. The ethno-relative stages are, however, ways of opening and even research of cultural differences, characterized by non-conformist attitudes, non-anxious, self-critical, decentralized and aware, even self-ironic, to their own culture and that of others. An ethno-relative approach involves the construction of moments of close proximity, the experience of the relationship, which allow to draw mainly on the outskirts of social representations (where the contact is easier and more fruitful), rather than the centre, where the stereotypical representations of situations are. The construction of intercultural competence starts from putting back in the centre the ability of everyone to build their own personal interpretations of diversity related to experience and contexts, and not the application of models derived from their cultural imprinting.

Bennett's model is very useful in a cross-cultural training, as it has the merit of offering a standardized instrument that, 'positioning' the experiences of intercultural situations on an ideal scale of possible behaviours, allows to make predictions about possible ways to deal with differences within specific situations, turning personal skills in key skills for life, forms of human capital increasingly unavoidable by the practice of a profession in a context of cultural complexity, especially in the services provided to people (Onorati, Bednarz, Comi, 2011).

The educational action is to be anchored to the relational and communicative experience in which the individual is continually involved. All the dimensions of real experience primarily involved in the learning process are to be activated: knowledge, motivation/affect, and sociability (Illeris, 2009), putting the trainees into situations anchored to real life, combining formal and informal learning contexts, encouraging interaction, communication and inter-group cooperation, i.e. all those dimensions which set in motion the periphery of social representations. This is a complex learning process, where experiential contexts, biographical reflection and formative moments are intertwined.

The experience should be placed at the base of competence, but knowing that it does not generate learning automatically and mechanically. It is our capacity to deal with

differences and cognitive dissonance, in order to recreate a stable condition in the way we interact with the world around us, that generates learning (Illeris, 2007). Jarvis conceptualized very well in the disjuncture - a phenomenon that occurs when the experience comes into conflict with our ideas and our values - the driving force of learning, conceived as the search for a new balance that allows us to (re)live reassuring and ordinary experiences (Jarvis, 2006). The search for a new balance is the object of reflection on experience, that characterizes the construction of cultural skills. The pedagogical literature has focused extensively, and with different accents, on the relationship between stress, challenges and learning. The practices show how the shift toward ethno-related approaches happens more easily if the challenges are appropriate, not too small, but neither extreme i.e. likely to produce a reaction of denial and avoidance. We need to act in a zone of proximal development, in an area of adequate and motivational cognitive challenges, tackling the resistance towards change. The relational dimension of learning should be equally improved, considered in all its forms, not limited to a communal sharing of space, but considering the influence of social structures on the whole on what Jarvis calls the life-world, where the person moves, with their values, their resources and their networks of relationships.

The construction of intercultural competence involves a biographical work.

The biographies are the fundamental place where our learning arises and positions, the place that holds our routine, what we take for granted and guides our behaviours, and the results of reflections driven by the experiences of change which we strive to transfer and sit in new routines, suitable for complex and changing contexts. The biographies are also the fundamental point of intersection between the different dimensions and the different learning driving force (driver), where the relational, affective and cognitive dimension of learning interlink. The biography is also the place where the construction of competence comes true, at the intersection between life experiences, work and training. The learning process is placed at the interface between life trajectories of individuals and socio-cultural environment within which they live (Onorati, Bednarz, Comi, 2011).

The experience results in learning if there is a transformative process that allows the internalization of what we experienced in our biography, in the form of new knowledge, skills, attitudes, values, beliefs, emotions and feelings. This process is to be engineered and supported, strengthened with the theoretical bases and scaffolds, and this is the sense of the modelling of possible paths leading to the building of cultural competence. The point is not to put back the "preventive" transmission of consistent and useful

knowledge, imagining that they find us ready to transfer them into practice, and into our way of living relationship with the others changing, thanks to the theoretical false unveiling, incorrect opinions, judgments or prejudices of value. The point is to create devices of experiential learning, which will lead us to experience the outskirts of our social representations, building bridges and finding in the gray areas of physical, social and psychological proximity, the points of contact between our and others' worldviews.

We must learn to accept the apparent paradoxes. Intercultural competence, for instance, is not based on the concealment of the essential and protective function of the stereotypes, which are formed in the heart of social representations, and help us take things for granted, "taken for grantedness", to guarantee a peaceful relationship with the world around us. Instead, you can work without forcing the experience of proximity, without ignoring the natural resistance to change in order to build bridging-oriented awareness and social capital which are fundamental in the construction of cultural skills. The emphasis is to be put on the narrative dimension of learning: learning from experience involves looking back, revisit the past and the events, think about what happened, what we felt and lived, to produce a first narrative material, yet raw, from which we can draw lessons. It therefore implies systematic reflection on our memories and salient events experienced in the recent past or further away (Jedlowsky, 1994).

The construction of intercultural skills needs teaching methods and didactic tools that know how to put value in the dissonance and fractures, cognitive discontinuity (disjuncture) produced by the experiences in which we recognize the conflict between our beliefs and concrete events. It is a dynamic process that allows people to navigate the crossing of "cultural" borders, acquiring knowledge, knowing themselves and their way of acting and knowing how to (re) read their personal experiences in relation to others' (Hofstede, 1991). The experience gained in the field indicates the usefulness of a teaching which aims to facilitate self-recognition of the set of values, norms and representations that guide our behaviour. We recognize our values reflecting in the others, and thus admitting the existence of other worlds and values, the first step to implement processes of relativization. From the point of view of behaviour, it means to develop the ability to be prepared for meeting and exchange.

Building intercultural competencies in conclusion implies learning from experience and through experience. The experiential learning is constructed socially and culturally, it is influenced by context and it is the creator of the context, it is an emotional phenomenon, significantly influenced by the socio-emotional context in which it occurs

(group, class, organization ...), it is a relational and dialogical action and in this way it goes beyond the reproduction of knowledge, of a cultural / cognitive and pre-constituted substrate. Experience is not a way to learn alongside others, but it is the very foundation of learning (Reggio, 2010).

In a process of experiential learning we constantly take turns opening ourselves to the context and the other and having introspection and intimate reflection. We do not follow a linear path, a logical sequence (Kolb, 1984; Gibbs, 1988), but we move along trajectories rather uncertain, in a back and forth movement between living the experience as it unfolds, experience emotions, turn our attention, create new models and try to generalize them (Reggio, 2010). But learning from experience is not a miracle nor an inexplicable alchemy. It is an observable process which can be accompanied. People can be supported in the delicate task of working on the facts, the events, how to interpret them and live them, opening the door to integration of new perspectives and possibilities for action. The experiential learning does not act in place of and on behalf of the learners, but equips their thoughts with frames able to contain experience and to make curiosity less dangerous.

To face intercultural challenges, on the other hand, people need to enable particularly delicate levels of reflection on the experience. We are called to recognize and organize developmental pathways that affect our values, our strategies and our behaviours and then to implement a second level of reflection aimed at the transformation of these models, by triggering processes of questioning and learning. For this reason, the construction of intercultural competence involves the conscious development of new learning skills, in a continuous cycle of action based on theory and practical conceptualization, which takes place on a reflective area that includes not only the cognitive effort but also the emotions, the body as well as the spirit (Senge, 1990). Thus we find the articulation of a holistic and multidimensional processes of learning, and character somewhat slow, critical, and demanding of reflection. We also find the strategic value that has the power to learn from experience as a meta-key competence for the construction of any other competence.

Triggering reflective practices means, on a didactical level, triggering experiences (through memory, immersion or appropriate artefacts) and balancing between moments and comparison-based activations (the individual wonders about the world by maintaining contacts with the environment) and moments of introspection. On one hand we have the methods and tools that rely on learning relational drivers to help us exchange within a community of peers, simulative immersion and cooperative development of case studies - and on the other hand those that emphasize the individual

dimension of thinking, creating spaces for the systematization of memory, and biographical reflection (diaries, journals, project work). In any case the construction of learning through the transformation of the experience, involves telling stories and individual experiences and making it a meaningful experience as it gives us information on how we see it and tell it and on the elements that we would have selected and highlighted, as bearers of meaning and values for ourselves. "The practice of storage, description, analysis and evaluation organize reflection, structuring it and promoting its development" (Clarke 2007). A teaching supporting experiential learning enhances the skill sets of learners and takes into account both moments based on testimonies of experiences, theoretical concepts, descriptive data and moments of exploration, comparison of cases, discussion between peers, narration of own practices and opportunities for revision, personal reflection, and development of their project. It is configured as a training area that exceeds the contemplative approach and cumulative knowledge developed by others and may be reused for the own purpose, to ensure a space and time for building original skills anchored to the own biography and the situation actually lived in a given place and time (Onorati, Bednarz, Comi, 2011). The development of intercultural competence requires the ability to recognize their own experiences in the experiences lived through peer exchange, for example in the form of focus group discussions, special debates, and maieutic circles. It requires both the comparison with conceptual frameworks, case studies and sociological analysis in order to exchange expertise with specific knowledge holders, who themselves are "biased" and incomplete, reflecting a different way of understanding and living the world. Acting in a specific organizational context, building a learning community that gives itself a common and shared mandate, as we have attempted in FA.RE, produces a significant learning potential. The training situation is a central element of learning. The regular passage, though not necessarily structured in standardized sequences, from moments that bring into play the area of being to moments connected to the use of more operational strategies and to the area of knowledge that are useful for guiding the understanding and the formation of an opinion, is the key factor of teaching skills capable of producing intercultural competencies and sensitivity within work organizations. Without delegating the task of mediation to professionals to facilitate cross-cultural communication in emergency situations, abdicating to the effort to give value to diversity.

BIBLIOGRAPHY

- Boud D., Cohen R., Walker D. (Eds), *Using Experience for Learning*, SRHE & Open University Press, Buckingham, 2000
- Clarke, B. (2007) *La pratica riflessiva nell'educazione e nella formazione professionale: alcuni principi* in Stroobants, H., Chambers, P., Clarke, B, *Percorsi riflessivi. Facilitare il Life-Long Learning nella formazione professionale*. Roma: Ed. Guglielmo Tagliacarne, 2007
- Gibbs G., *Learning by doing. A Guide to Teaching and Learning Methods*, Further Education Unit, Oxford Brookes University, Oxford, 1988
- Hofstede G., *Cultures and Organisations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, London, 1991
- Illeris K. (ed.), *International perspectives on competence development*, Routledge, London and New York, 2009
- Illeris K., *How we learn. Learning and non learning in school and beyond* (1999), Routledge, London / New York, 2007
- Jarvis P., *Globalisation, Lifelong learning and the Learning society. Sociological Perspectives*, vol. 2 of Jarvis P., *Lifelong Learning and Learning Society*, London, Routledge, 2007
- Jarvis P., *Learning to be a Person in Society*, Routledge, London and New York, 2009
- Jarvis P., Parker S., *Human Learning. An holistic approach*, Routledge, London, 2005
- Jarvis P., *Towards a comprehensive Theory of Human Learning*, Routledge, London / New York, 2006
- Jedlowski P., *Il sapere dell'esperienza*, Il Saggiatore, Milano, 1994
- Kolb D.A., *Experiential learning: Experience as the source of Learning and Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1984
- Landis D., Bennett J.M., Bennett M.J. (eds.), *Handbook of Intercultural Training*, Sage, London – Thousand Oaks, 2004
- Onorati M.G. – Bednarz F., *Building Intercultural Competences. A Handbook for Professionals in Education, Social-Work and Health Care*, Leuven, Acco, 2010
- Onorati M.G. – Bednarz F. – Comi G., *Il professionista interculturale*, Roma, Carocci, 2011
- Reggio P., *Apprendimento esperienziale: fondamenti e didattiche*, Università Cattolica – Diritto allo Studio, Milano, 2009
- Reggio P., *Il Quarto sapere. Guida all'apprendimento esperienziale*, Carocci, Roma, 2010
- Senge P., *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York, 1990

Sommaire

Introduction

- 1. Le projet**
- 2. L'approche du Facilitateur : le rôle des entreprises dans le passage de la multi culturalité a l'inter culturalité**
- 3. Le produit final du projet**
- 4. Conditions de validation et accréditation des produits finaux**
- 5. Conclusions : construire des compétences inter culturelles**

Introduction

Par Claudio Biasetti et Silvia Fontanesi

La publication que nous allons présenter constitue le produit final du projet Fa.Re.¹, dont la réalisation par les partenaires, a permis de transférer et d'adapter d'une façon innovante un prototype déjà existant et qui consiste en un corpus de dispositifs fonctionnels pour la régulation de conflits dans les organisations, conditionné de manière négative par les différentes appartenances ethniques des salariés impliqués. Le descriptif de compétences, le programme de formation et le kit d'outils utilisés par le facilitateur des relations à l'intérieur des entreprises multi-ethniques représente la contribution finale que le projet met à la disposition des différentes personnes intéressées en vue du développement de nouveaux modèles lesquels, à l'intérieur d'entreprise multiethniques, dont l'élément fondamental est le bien-être de chacun et la production de valeurs à l'intérieur du contexte environnemental et social du territoire.

Dans les pages suivantes, nous allons d'abord introduire le résultat d'innovation du projet, qui, suite à la pratique de transfert et adaptation, permet une réutilisation du dispositif à l'intérieur des organisations qui sont à la recherche de nouveaux modèles après valorisation de la composition multiethnique de leur système professionnel. On repère les caractéristiques idéales des organisations qui peuvent capitaliser davantage la valeur ajoutée des produits finaux transférés et on identifie également les autres potentiels, porteurs d'intérêt pour le dispositif.

Enfin on présente au lecteur la composition du partenariat , à l'origine de la réalisation du projet.

La genèse² du produit transféré est due à la recherche intentionnelle de solutions utiles pour désamorcer certains comportements contre-organisationnels ethniquement caractérisés, causés par un groupe de salariés étrangers, employés dans la région de production d'une entreprise manufacturière dans la province de Reggio Emilia (Italie).

En fait, la valeur fonctionnelle des dispositifs était à l'origine identifiée par leur efficacité dans le but du rétablissement de la culture organisationnelle "officielle" de ces

procédures et des rôles dans l'organigramme, face à une manifeste délégitimisation dysfonctionnelle à la réalisation des objectifs de l'organisation. Cette délégitimisation se produisait, en particulier, à l'intérieur d'un groupe de salariés étrangers dont la socialisation organisationnelle apparaît presque complètement conditionnée de manière négative par la différence d'appartenance ethnique. Ainsi, une véritable contre-organisation informelle, avec ses propres logiques, prenait la place de celle officielle provoquant résistances et parfois opposition ouverte aux indications procédurales venant du management d'entreprise. Sur le plan organisationnel l'intervention demandée consistait fondamentalement à gérer le conflit, en orientant les actions correctives selon les logiques liées au management de la diversité ou bien selon une progression légitime (mais pas nécessairement selon une valorisation accomplie) des différences existants à l'intérieur de l'organisation.

Sur le plan psycho-social les dispositifs du prototype d'origine ont été construits à partir de la nécessité de comprendre la socialisation du travail, occupationnelle et organisationnelle des travailleurs étrangers, favorisant une réflexion critique commune entre les travailleurs (étrangers et autochtones) et le management d'entreprise sur l'origine des dynamiques contre-organisationnelles, ainsi que celles déterminées par l'appartenance des salariés migrants à une ethnie différente.

Les dispositifs originaux mis en pratique agissaient en dévoilant, soit les formes de préjugés avec valeur négative, associée à des phénomènes discriminatoires, soit les différentes stéréotypisations de l'expérience de travail partagé, avec l'objectif de reconnaître la légitimité, dans une perspective multiethnique, de la différence du patrimoine des croyances, des valeurs heuristiques et des habitudes propres aux différentes communautés des travailleurs.

En synthèse, les dispositifs du prototype d'origine se sont révélés utiles pour garantir, dans les entreprises où ils ont été créés, une citoyenneté structurante des différentes ethnies présentes, à l'exception de la poursuite d'objectif de performance d'entreprise à un haut niveau, sans que soit explicitement ciblés ni la dimension d'interaction pérenne (sur le plan psycho-social) entre les différents groupes de travailleurs, ni celle de la complète valorisation de la participation (sur le plan organisationnel) de tous les groupes de travailleurs.

La médiation ponctuelle du conflit vers l'intégration des salariés de différentes ethnies dans l'organisation représentait le but ultime de leur application.

Une fois la validité des dispositifs originaux reconnue dans les pratiques du management de la diversité de la perspective psycho-social de reconstruction des procès d'acculturation des migrants, les partenaires du nouveau projet ont eu l'intention de mettre la focale sur le résultat innovant du transfert dans la perspective d'adapter les dispositifs, pour les transférer au nouveau projet au service d'une stabilisation de l'aptitude du système professionnel multiethnique vers l'interaction directe, continue et prolongée dans le temps, avec pour objectif de développer l'interdépendance réciproque des salariés dans la poursuite d'objectifs communs, avec le partage d'intérêts et en dépassant la condition asymétrique du statut social des groupes respectifs à l'intérieur d'un contexte organisationnel considéré comme facilitateur plutôt que comme lieu de conflit.

Le rôle du Facilitateur dans les relations multiethniques en entreprise, pour lequel le projet a construit un profil descriptif des compétences, parallèlement à un programme de formation et à un kit d'outils à utiliser représente pourtant une mise à niveau décisive par rapport au prototype et il ressort de manière cohérente avec les besoins qui émergent des nouveaux modèles économiques, qui évoquent une conduite seulement mimétique et de conformité rituelle aux principes de la responsabilité sociale de l'entreprise, souvent apanage d'entreprises enclines à soutenir les coûts de la responsabilité sociale uniquement pour avoir la liberté d'agir dans le contexte des territoires et des communautés, en prévenant ainsi les risques liés à leur réputation.

Dans le capitalisme post-crise les signaux qui rendent extrêmement intéressant et praticable le rôle du Facilitateur choisi par les partenaires comme référence en entreprise sont nombreux .

Nous allons brièvement les parcourir, pour mettre en évidence les raisons de l'appréciation de la valeur d'usage des dispositifs finaux par les organisations qui se projettent davantage vers l'identification de nouveaux modèles économiques dans cette phase de sortie de crise.

La crise a exhorté la re conceptualisation des principes de la responsabilité sociétale en au moins trois directions : 1) l'investissement dans l'engagement social en tant qu'opportunité vers un objectif de prestation économique et d'acquisition d'un avantage compétitif ; 2) l'investissement dans la durabilité environnementale et sociale en tant qu'espace économique spécifique et rentable ; 3) l'attention et les attentes croissantes du rôle politique et social des entreprises, capable de déterminer (favoriser, développer

ou au contraire limiter) les nouvelles exigences de bien-être et de qualité de vie demandées par les salariés citoyens-consommateurs.

Tout particulièrement la pérennité dans une perspective de longue période et « création de valeur à partir d'un contexte » ressortent comme une condition pour reconstruire la légitimité sociale du système économique et productif dans la situation actuelle de crise. Par valeur de contexte on entend la priorité reconnue des écosystèmes environnementaux et des territoires (en tant qu'ensemble de relations environnementales et sociales) dans la contribution à la création de valeur durable.

L'intégration de la durabilité et de la valeur du contexte dans la stratégie des nouveaux modèles économiques constitue un stimulant pour attirer et retenir les ressources, en premier lieu les personnes, selon des conditions d'équité (sans faire de discrimination entre les ressources et la croissance avec la compatibilité environnementale, psychologique et sociale), d'équilibre (sans exploitation excessive de chaque ressource, dont la sauvegarde l'équilibre balance travail et vie personnelles de durée (en prenant tout de suite en compte la perspective intergénérationnelle des ressources).

L'internationalisation du lien social (avec d'autres, tout autant éloigné dans le temps et l'espace) à l'intérieur des entreprises prend la valeur d'une nouvelle sémantique éloignée par les pratiques rituelles adoptées par le passé récent, pour arriver au bien-être holistique à l'intérieur des organisations comme un élément vraiment fondamental de la nouvelle relation entre croissance économique et transformations sociales.

La conception holistique de bien-être organisé devient à son tour central dans la relation entre chaque individu et son contexte (physique, social, institutionnel et humain), à l'échelle locale et à celle globale, en terme de santé, sécurité, et bien-être social.

Cette nouvelle centralisation de la relation entre chaque individu et le contexte (qui a des raisons économiques pas seulement de façade) nécessite de développer à l'intérieur des organisations multiethniques des solutions innovantes dans la médiation du conflit et dans la résolution de problèmes psychologiques et sociaux, favorisant un mode de contact entre les différentes appartenances ethniques qui ne doit pas seulement démanteler les stéréotypisations négatives ou les préjugés en passant par l'interaction et la connaissance réciproque, mais peut également instaurer des relations symétriques, avec une interdépendance réciproque, encouragées et facilitées par un sentiment

commun, soutenues à la fois par l'autorité organisatrice (management), et par les pratiques sociales utilisées entre collègues.

Le texte ne s'adresse pas seulement aux salariés et au manager dans les entreprises qui visent une production durable de valeur par le contexte dans le cadre de nouveaux modèles économiques, mais également à un plus large public en dehors du cadre des organisations, qui s'occupent quotidiennement des problèmes de la vie en commun entre groupes culturels, ethniques et de nationalités différentes ou au sein des institutions et des services dédiés, se rapportent à la multiplicité culturelle, dans le sens large du terme, et sont donc à la recherche de solutions pour favoriser la médiation.

A bénéfice du lecteur on anticipe de suite les contenus de la publication.

Dans le **chapitre 1** il est possible trouver une brève description du projet "FA.RE.", de comment il est né, en réponse à quels besoins, ces fondements méthodologiques, avec un focus particulier sur les activités d'expérimentation. A l'intérieur du chapitre est présente une brève description des différents contextes de reusage des produits du projet, en passant par une restitution de l'analyse de type desk sur les décors de références propres des Régions Emilie-Romagne, Sicile, Offenbach, Alsace, Suisse (pourcentages de population étrangère, ses origines migratoires, secteurs professionnels d'insertion, niveaux de connaissance linguistique, ect.) ; il y a aussi une brève description liée aux attentes sur le produit, conduite par les Partner du projet et spécifiquement focalisée sur contextes d'entreprise destinés à l'implémentation du rôle du facilitateur.

Le **chapitre 2** réalisé par Adil El Marouakhi, directeur de la Fondation Mondoinsieme de Reggio Emilia, résume les fondements théoriques de l'approche accrédité dans la définition du rôle du Facilitateur, qui se pose comme nœud de passage de la multiculturalité à l'inter-culturalité des organisations, soulignant la valeur des interactions à l'intérieur des lieux de travail dans les processus de socialisation, accumulation et construction de l'identité.

Le **chapitre 3** présente les produits finaux du projet FA.RE : profil des compétences du facilitateur, programme formatif fonctionnel à construire le compétences du facilitateur et les instruments utilisé dans l'analyse des contextes et dans la gestion des criticités de socialisation, acculturation et contact entre travailleurs et groupe de différente appartenance ethnique et culturelle. Les instruments sont proposés à l'intérieur d'un

« handbook » du Facilitateur avec les respectifs protocoles d'usage pour l'exercice du rôle en entreprise.

Le **chapitre 4** est constitué par une synthèse des conditions de validation du modèle et des produits finaux et contient indications pour un possible ultérieur accréditement auprès d'ultérieurs contextes de reusage et dans le milieu d'autres pratiques de travail de médiation (en mettant le Facilitateur à l'intérieur d'une famille professionnelle plus large).

Le **chapitre 5** présente, autant que conclusion, une contribution de ECAP (Suisse) qui contient quelques considérations liées aux pratiques formatives efficaces dans la construction des compétences interculturelles.

1. Le projet

Par Silvia Fontanesi

L'analyse des contextes de réutilisation et la méthodologie de transfert

Il n'est pas possible de penser au sein de l'entreprise une présence multiethnique, sans penser à une présence multiculturelle/interculturelle, c'est-à-dire une sorte de simple présence multiethnique en l'absence d'échanges et de liens. Les immigrés font partie de la main d'œuvre grâce à laquelle l'Europe cherche à atteindre les objectifs de la stratégie de l'UE 2020. La transnationalité des travailleurs (par transnationalité on entend la main d'œuvre qui a une double culture d'appartenance, celle d'origine et celle dans laquelle elle s'est établie), si elle n'est pas gérée comme une opportunité, devient un frein.

Le rôle du facilitateur relationnel des relations interculturelles dans les entreprises multiethniques peut représenter l'axe d'un processus relationnel de négociation et de reconnaissance réciproque entre salariés d'ethnies différentes insérés dans le même contexte organisationnel, en favorisant un parcours qui sert à consolider le sens d'appartenance à l'organisation de l'entreprise, en surmontant les difficultés qui apparaissent souvent par une communication interculturelle inadéquate.

Le rôle du facilitateur relationnel des relations interculturelles dans les entreprises ramène aux domaines suivants: facilitateur d'apprentissage professionnel et d'organisation (support dans les processus); facilitateur relationnel (pour la résolution d'incompréhensions culturelles et de difficultés qui apparaissent dans les rapports interpersonnels); facilitateur de la communication (les modalités communicatives deviennent non seulement instruments mais compétences principales d'un rôle qui devient le lien entre des réalités différentes); facilitateur de lecture de la réalité multiculturelle d'entreprise avec des critères et des stratégies de gestion de la réalité elle-même. En particulier, en lien avec la priorité nationale choisie, le rôle devient pour les salariés étrangers qui appartiennent aux réseaux ethniques et pour les contextes de

l'organisation dans laquelle ils sont insérés (avec une référence spécifique aux entreprises manufacturières) cœur d'un processus de socialisation (au travail, au poste et de l'organisation), en réponse aux besoins particuliers des contextes productifs multiethniques, en produisant des effets de changement dans les stratégies de réponse des aux besoins du marché du travail.

Ainsi qu'il a été mis en évidence dans le document européen "New Skills for New Jobs - Policy initiatives in the field of education: short overview of the current situation in Europe – 2010", un rapport synthétique sur les compétences nécessaires dans le marché du travail actuel et sur l'adaptation des habilités professionnelles aux besoins du marché, les compétences des salariés ont un rôle fondamental, tout comme le degré de satisfaction personnelle, une composante importante dans la qualité du travail, et elle deviennent essentielles pour une citoyenneté active. L'accroissement des compétences est cruciale pour l'équité : les individus à bas niveau de qualification sont plus vulnérables sur le marché du travail (par. 1.2 : d'ici à 2020 16 millions de poste de travail hautement qualifiés vont être créés , ceux qui nécessitent un bas niveau de qualification vont baisser à 12 millions) ; en même temps les entreprises ont un fort intérêt à investir dans leur capital humain et à améliorer la gestion de leur main d'œuvre.

Le projet FA.RE. se place dans cette double perspective: favoriser une meilleure intégration des salariés étrangers en déficit linguistique et d'adaptation; soutenir les entreprises multiethniques qui se trouvent dans une situation critique (vu la complexité d'organisation interne majeure , surtout dans la gestion des ressources humaines, conditions de pratiques linguistiques et culturelles hétérogènes) mais aussi d'avantage (dans l'interprétation de cette complexité comme ressource différente et potentiel à développer autant que performance). Ce même document européen souligne également l'importance de favoriser une ambiance dans l'organisation qui permet le développement des compétences sur le lieu de travail, à partir de relations fluides et de la prise de conscience des éléments principaux de l'organisation elle-même : dans les entreprises il n'est pas seulement important d'avoir des compétences élevées mais de savoir les utiliser dans la gestion de l'organisation du travail, pour mieux expliquer tout leurs potentiels. Le projet FA.RE. a voulu soutenir les entreprises à faire face à la nécessité de disposer de solutions quant à l'organisation et à la gestion, aptes à favoriser une bonne communication entre les différentes composantes culturelles dans un optique de contexte d'organisation unitaire, face à des processus migratoires, particulièrement dans le secteur de la manufacture industrielle.

Les partenaires qui ont contribué au projet FA.RE. sont convaincus que la formation professionnelle aura de plus en plus un rôle à jouer dans le processus d'intégration des

migrants, tant au niveau de l'auto-perception que de l'amélioration des relations entre salariés et entre salariés et employeurs, surtout dans les contextes où la référence à un référentiel de compétences du profil du "Facilitateur des relations interculturelles en entreprises multiethnique", expérimenté; tout comme les réalités transnationales qui ont eu l'occasion de contribuer à une mise au point dans une optique d'enrichissement, devient pratique commune.

Cette mise au point a suivi comme référence constante les bonnes pratiques européennes et nationales en matière d'intégration. Au niveau communautaire, le projet FA.RE. a voulu répondre au troisième critères des "Principes communs de base (CBS)" en matière d'intégration des immigrés dans les sociétés européennes, élaborés par le conseil GAI "Le travail est un point clef du processus d'intégration et il est fondamental pour la pleine participation des immigrés, pour leurs contributions dans la société hôte et pour rendre cette contribution visible" et pour ce qui est demandé dans l'"agenda commun pour l'intégration" COM(2005) 389: définir des stratégies innovantes pour prévenir la discrimination sur le marché du travail; associer les partenaires sociaux à l'élaboration/application des mesures d'intégration; soutenir la capacité de formation des entreprises des secteurs économiques qui emploient un nombre considérable des migrants. Le « Manuel sur l'intégration » (Migration Policy Group) rappelle que sur le long terme, la culture de l'entreprise de l'employeur peut devenir plus ouverte à la diversité uniquement si elle s'ouvre à la question de la gestion des rapports avec la main d'œuvre multiculturelle.

L'enquête de la Commission « La diversité et l'entreprise : bonnes pratiques dans le milieu du travail » démontre que les employeurs relèvent une série d'avantages concrets dans le choix d'une main d'œuvre multiethnique: la possibilité de résoudre le problème de manque de main d'œuvre, de repérer et de maintenir du personnel hautement qualifié, améliorer l'image de l'entreprise et le prestige au niveau de la communauté locale, l'opportunité de développer de nouveaux produits et services et de pénétrer de nouveaux marchés.

Au niveau italien, le projet FA.RE. a voulu répondre aux recommandation du RAPPORT DE L'ECRI (Commission Européenne contre le Racisme et l'Intolérance) SUR L'ITALIE – (quatrième cycle de monitoring) du 21 février 2012, où on lit ce qui suit (p50-51): « L'ECRI recommande aux autorités italiennes d'augmenter les efforts pour réduire la disparité entre citoyens italiens et extra-communautaires sur le marché du travail, en assurant en particulier que les dispositions législatives anti-discrimination en matière d'emploi soient adéquates et entièrement appliquées. Il recommande aux autorités de mener une campagne de sensibilisation orientée d'une part vers les obligations et les

responsabilités des employeurs, et d'autre part vers les aspects positifs de la diversité sur le lieu de travail.

Pour le lecteur, et par la suite, le prototype, d'où le projet est issu pour le transfert transnational, sera illustré.

Le projet a en effet transféré les produits du projet EQUAL phase II « A.I.M – Approches Intégrées pour l'adaptabilité et l'Amélioration de la qualité du travail », qui utilisait le levier de l'apprentissage pour combattre les inégalités de traitement dans le marché du travail des salariés adultes à faible scolarisation, des salariés étrangers, des salariés en GIS et en mobilité. La connotation européenne du projet a été donnée par la comparaison avec quatre Pays (Belgique, Royaume Unie, Hongroie et Hollande) dans le cadre de l'accord de coopération transnationale « Learning Journey ».

La méthodologie expérimentée est caractérisée autant comme processus expérimental du rapport entre salarié étranger, son appartenance culturelle et le milieu de travail entendu en tant qu'espace relationnel d'interaction avec les autres salariés, l'organisation de l'entreprise et l'apprentissage professionnel. La définition du facilitateur d'entreprise faisait allusion à un salarié étranger faisant partie de l'entreprise, capable de lire les dynamiques relationnelles à l'intérieur de l'entreprise en modalité stratégiquement méthodologique et d'offrir une lecture interprétative des rapports de d'organisation en relation aux salariés étrangers. Il s'agit donc d'un rôle, capable d'être une aide compétente tant en termes de soutien et de renforcement bidirectionnel (travailleur/employeur, employeur/travailleur), que de moyen de récupération des capacités relationnelles affaiblies par une connaissance insuffisante de la langue du pays hôte et par de nouveaux apprentissages de travail et d'organisation.

Dans le processus de transfert du produit, on a essayé de sauvegarder trois « valeurs » ou contenus/prototypes d'innovation : a) le référentiel de compétences du facilitateur des relations interculturelles en entreprise pour: relever les difficultés de communication interculturelle, identifier les niveaux de résistance culturelle, rendre plus lisibles les situations complexes, identifier les points de force et de criticité des relations culturelles en entreprise, développer une ambiance positive de relations interculturelles, diminuer les causes naturelles conflictuelles, gérer la communication inter linguistique, mettre en place des stratégies pour faciliter l'apprentissage sur le lieu de travail, créer le consensus et la participation; les besoins d'entreprise satisfaits par ce rôle (qui ne va pas se substituer à d'autres) sont résumés ainsi : motiver les étrangers à l'apprentissage et à la participation à des parcours formatifs; faciliter les modalités d'apprentissage comportementales et d'organisation; faciliter un rapport synergique entre culture et langue différente et le transfert de connaissances; faciliter l'identité d'appartenance à

l'entreprise autant que la médiation entre le sens d'extranéité et l'assimilation ; b) le programme formatif pour le développement des compétences du facilitateur ; le caractère d'efficacité lié à celui de pérennisation du parcours est considéré comme excellent, également pour les entreprises de petites et moyennes dimension , ou en relation à des niveaux de complexité d'organisation différentes (les expériences de réussite dans la gestion de la main d'œuvre multiethnique viennent surtout des États-Unis et ont souvent concerné les multinationales : L'Italie, la France et l'Allemagne n'ont pas la même tradition de composition multiethnique et le rôle des grandes entreprises est largement inférieur, il y a un manque de cadres interprétatifs et ils ont encore réduits les réflexions sur les expériences d'intégration dans les lieux de travail); les contenus minimalistes du parcours seront: les caractéristiques fondamentales de l'organisation d'entreprise; la conformité à la réglementation concernant les salariés étrangers; la fonction, les responsabilités et les tâches des employés qui font partie de l'organisationnelle; les caractéristiques des parcours d'insertion en entreprise; c) les dispositifs et les outils fonctionnels autant l'organisation pédagogique du parcours pour le facilitateur relationnel que l'exercice véritable du rôle, pour: lecture et analyse des expériences d'entreprise; analyse également anthropologique des situations; gestion des dynamiques interculturelles du conflit; outils pour l'apprentissage inter linguistique. Les résultats transférés ont été acceptés, adaptés et utilisés par les partenaires dans de nouvelles conditions de contexte qui ont réalisé le transfert pour mieux garantir l'identification des limites et des conditions dans lesquelles perdurent l'efficace et la validité du dispositif transféré.

L'analyse des contextes de réutilisation et la méthodologie de transfert

Il faut se référer au CD pour la description des différents contextes de réutilisation des produits du projet, avec restitution d'une analyse de type desk sur les scénarios de référence propre aux régions Emilie-Romagne, Sicile, Offenbach (Allemagne), Alsace (France) et Suisse, en relation avec les données suivants: pourcentage de population étrangère présente sur le territoire, provenance et place dans les secteurs économiques, connaissance de la langue autochtone comme pré-requis pour le travail, proposition de cours de langue par les entreprises d'insertion.

Au bénéfice du lecteur, une brève description va être présentée sur l'analyse des attentes sur le produit conduit par les partenaires du projet et focalisée spécifiquement sur les contextes d'entreprise destinés à la mise en place du rôle du facilitateur.

L'enquête, à laquelle a également participé ANFOL, non tenu de réaliser les activités de phase spécifique, mais dont contribution a été très précieuse, grâce à l'activation de ses

propres structures territoriales, pour recueillir les feed-back des salariés immigrés et référents institutionnels, et le partenaire associé en Suisse, ECAP, avec des exemples méthodologiques et des études de cas, a impliqué la réalisation, la diffusion et la ré-élaboration des questionnaires qui ont été adressés à:

- parties prenantes (partenaires)
- groupes de salariés autochtones
- groupes de salariés immigrés
- entrepreneurs et managers d'entreprises multiethniques

Les **parties prenantes** impliquées ont été, en particulier: des syndicats, des autorités locales et nationales pour l'égalité des chances, des centres pour l'emploi, des services éducatifs et de formation professionnelle, des organisations d'employeurs et des associations de citoyens migrants. Au terme des entretiens, une position commune a émergé qui voit le facilitateur à la fois comme une passerelle entre différents niveaux d'organisation dans l'entreprise, capable de gérer les relations interpersonnelle et d'identifier les seuils de résistance.

Une personne dans la retenue, avec du bon sens, la nationalité, l'âge et le niveau éducatif pour l'aptitude à devenir facilitateur ; Les éléments suivant on été par contre considérés comme importants autant que déterminants, à savoir les expériences antérieures, l'attitude personnelle et le sens du consensus perçu par les collègues. En lien avec la formation, tous les référents institutionnels ont souligné l'importance des compétences transversales et ont suggéré une durée du parcours d'au moins 25-30 heures, avec des contenus orientés vers les techniques de communication et la médiation, les règles du travail, les droits et devoirs des salariés en entreprise, les principe d'hygiène et de sécurité et sur les lieux de travail.

D'un commun accord l'importance pour les salariés immigrés, de maîtriser la langue du pays en vue de l'intégration sociale dans le lieu de travail et de la mobilité socioprofessionnelle, a également été relevée, et donc la fonction du facilitateur pour faire comprendre cet aspect de la main d'œuvre étrangère.

Les **entrepreneurs et managers** interviewés, malgré une faible inclinaison à montrer des situations problématiques et conflictuelles, ont souligné que les difficultés inter ethniques en entreprise sont essentiellement issues de problèmes de communication, souvent liées à une faible maîtrise de la langue autochtone, qui entraîne des malentendus et des erreurs, également au niveau du rendement professionnel.

Les **travailleurs étrangers** interviewés rapportent des situations de migration vécus très différentes entre elles, selon le pays où l'interview a été conduit et en fonction des différents espace migratoires locaux (avec d'énormes différences, par exemple, entre des pays comme la France et l'Allemagne, arrivés à la troisième génération de migrants, étant donné l'histoire et le pays ; par contre, un pays comme la Sicile, est uniquement une frontière de passage vers d'autres destinations).

Il y aura donc, par exemple, une vision différente du rôle du facilitateur en entreprise : dans les pays où l'immigration est récente le facilitateur est identifié comme un simple médiateur linguistique, ailleurs il y aura des attentes majeures liées à la connaissance des problèmes pouvant naître non seulement suite à des incompréhensions de nature sémantique.

Les **travailleurs autochtones** interviewés rapportent, tout comme les étrangers, des attentes dans la relation au facilitateur comme une figure capable de gérer les personnes, en donnant une valeur plus importante à sa personnalité plus qu'à l'expérience, et en focalisant l'attention sur les compétences transversales soit de la formation au rôle soit de l'exercice du rôle même dans l'entreprise.

Selon les travailleurs, indépendamment de l'ethnie d'appartenance, le facilitateur:

- peut motiver les étrangers à apprendre la langue locale (qu'il doit maîtriser parfaitement lui-même);
- peut soutenir le management dans la reconnaissance des expériences non formelles des travailleurs étrangers;
- peut prévenir et/ou résoudre des conflits liés aux préjugés et stéréotypes, ainsi que véhiculer des messages positifs qui favorisent une ambiance de travail collaboratif.

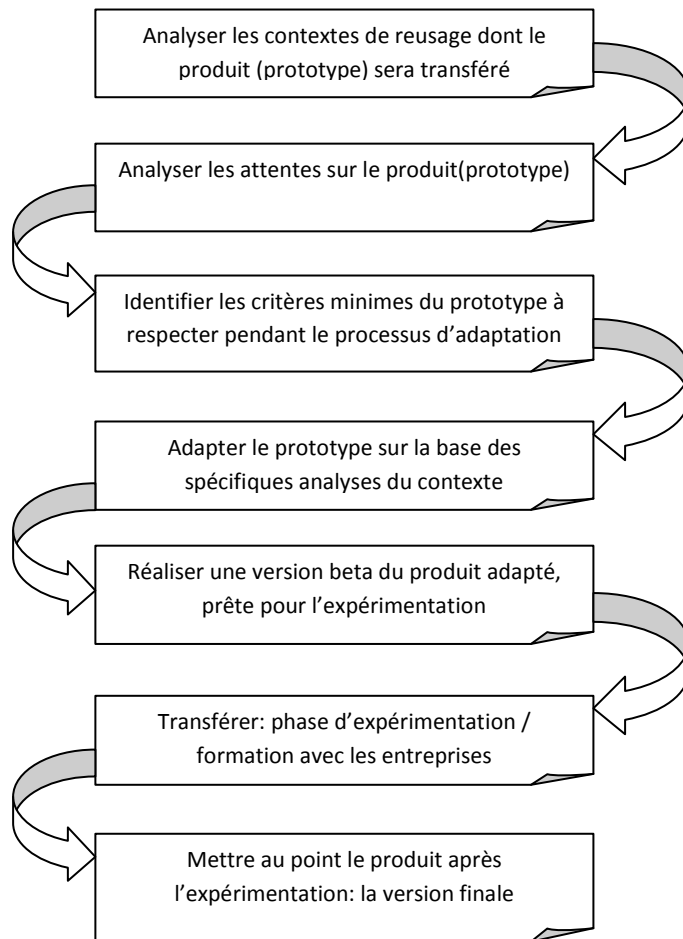
Son rôle ne doit pas être additionnel à autres dans l'entreprise (ex. représentant syndical ou responsable de la sécurité), à la fois pour éviter des superpositions inconfortables que pour éviter l'accumulation de pouvoir pour un seul référent.

On va récapituler, en dernier, la méthodologie de transfert adoptée dans le cadre du projet.

L'objectif des projets multilatéraux de transfert de l'innovation Leonardo da Vinci comme le projet FA.RE. est ce d'incrémenter la qualité et l'attractivité du système européen d'instruction et formation professionnelle avec l'adaptation et l'intégration du contenu innovant ou des résultats des précédents projets Leonardo da Vinci ou d'autres projets innovants à l'intérieur des systèmes publics et/ou privés de formation professionnelle et dans les entreprises au niveau nationale, local, régional ou sectoriel.

Le processus de transfert de d'innovation des résultats aux contenus formatifs inclue et implique:

- a. l'identification et l'analyse des besoins des groupes cibles;
- b. la sélection et l'analyse du contenu innovant tourné vers la satisfaction de tels besoins et l'analyse de la faisabilité du transfert;
- c. l'intégration (ou la certification) du contenu innovant au niveau des systèmes et pratiques de formation européennes, nationales, locales, régionales ou sectorielles;
- d. l'adaptation du contenu innovant aux systèmes de formation, à la culture, aux besoins et aux nécessités des groupes cibles (adaptation du produit, etc.)
- e. le transfert à de nouveaux contextes socioculturels et linguistiques;
- f. l'utilisation du contenu innovant dans le domaine de nouveaux secteurs ou par rapport à de nouveaux groupes cibles, incluant le transfert à l'intérieur des structures formatives publiques et privées.



Dans le cas du projet FA.RE le transfert géographique, qui a prévu l'identification des pays qui ont été intéressés dès le début parla composition multiethnique de la main d'œuvre (pays d'accueils traditionnels comme la France et l'Allemagne), a impliqué un processus d'adéquation de type linguistique-culturel. Les produits transférés – référentiel de compétences du facilitateur des relations interculturelles en entreprise, programme de formation et dispositifs pour la formation des facilitateurs, ainsi que pour l'exercice de leur rôle- ont été traduits dans les langues des pays partenaires, à partir de la phase d'adéquation et d'expérimentation. La traduction n'a pas consisté en un problème de changement de code linguistique, mais la capacité d'interpréter la valeur sémantique du rôle du facilitateur dans chaque culture/système-pays de référence a été

mis en jeu ; dans chaque pays, pour effectuer cette transposition ont en effet été utilisés : a) des descriptifs nationaux du travail pour le profil professionnel ; b) des descriptifs nationaux de méthodologies pour le parcours de formation; c) des collectes des bonnes pratiques nationales pour l'individualisation de dispositifs pour la réalisation des pratiques de formation et pour l'exercice du rôle. La translation sémantique est axé non seulement sur la décodification – recodification dans la langue maternelle mais aussi sur l'interprétation (sur la base de critères suivants: équivalence fondé sur des facteurs extra linguistiques, équivalence normative-textuelle, équivalence pragmatique, fondée sur le destinataire, et équivalence formelle, dans le respect du texte de départ). En effet, a plusieurs reprises, un problème de comparaison avec les mentalités, mœurs culturels, modèles de concertation, pratiques en matière de formation professionnelle à distance est apparu ; mais la comparaison continue entre partenaires a permis de relativiser les cultures de référence respectives, exercice par lui-même emprunté à cet inter culturalité que nous avons voulu garantir aux bénéficiaires directs et indirects du projet FA.RE.

L'expérimentation

L'expérimentation a été faite dans 4 entreprises manufacturières en Emilie-Romagne ; en Sicile 19 travailleurs immigrés et 12 autochtones ont été impliqués dans l'activité de formation inter entreprises, dans les entreprises du bâtiment et des services (dans le secteur manufacturier en Sicile il existe des chiffres qui ne sont pas assez significatifs et souvent éloignés également de la moyenne du Sud dans son ensemble) ; en Allemagne l'expérimentation à été effectuée dans 3 entreprises manufacturières ; en France on a impliqué dans les activités une formation inter entreprises avec 11 salariés de nationalités différentes, employés dans des entreprises de secteurs différents (manufacturière , bâtiment, intérim). Pour l'approfondissement de l'expérimentation, voir le CD.

2. L'approche du Facilitateur: le rôle des entreprises dans le passage de la multi culturalité à l'interculturalité

Par Adil El Marouakhi

Comme les flux migratoires se stabilisent, il est opportun de réfléchir sur la question des relations entre personnes et groupes de cultures différentes d'une façon plus profonde et moins idéologique que ce que l'on a fait jusqu'au présent, avec le but d'élaborer des modèles et des projets à caractère interculturels.

L'expérience du projet FA.RE. – Facilitateur des Relations interculturelles en entreprise multiethnique- est une de ces façons, soit parce qu'elle attribue au mot intégration une valeur dynamique, pour souligner les caractéristiques de réciprocité, de rencontre, de négociation et de reconnaissance, soit parce que l'on regarde l'ensemble des salariés, italiens et étrangers; ils sont considérés tous les deux comme les protagonistes d'un futur à partir du poste et du lieu de travail. La même expérience conduite par les autres partenaires européens, France, Allemagne, Suisse et autres régions d'Italie, comme le prévoit le programme, a permis la comparaison entre des modèles d'intégration historique, respectivement celui de l'assimilation, celui de l'intégration sociale, le cantonal et l'italien en voie d'évolution, caractérisé par une norme inconstante et par une diversité d'approches différentes de territoires en territoires. Ainsi en Italie, donc, même avec nos entreprises, une main-d'œuvre ethniquement et culturellement multicolores, comme celle d'autres pays, le projet FA.RE. a rendu réellement possible d'expérimenter la méthodologie d'approche du « Diversity Management » même si on y introduit des variables du contexte, comme par exemple inclure également, en plus du management, les ouvriers; les finalités restent celles d'optimiser la gestion des ressources humaines et de réduire les niveaux de conflits poussés par l'itération, même si elle n'est pas exclusive, par personne, avec un environnement culturel différent. Un des premiers pas a été celui de « tracer » ou au moins chercher de comprendre quels sont les principaux éléments qui caractérisent la culture d'entreprise dans sa relation à

l'emploi de travailleurs d'origine étrangère en partant d'éléments d'homogénéité pour après passer à celles de diversité socioculturelle et linguistique.

Une méthodologie consolidée, développée par Geert Hofstede (Cross Cultural Analysis) qui consiste à analyser les différences culturelles et les ressemblances des travailleurs par rapport à certains facteurs en entreprise pour obtenir ainsi une interprétation et une gestion orientée vers la maximisation de la diversité, entendue comme ressource et non comme obstacle.

FA.RE., devient donc un parcours de changement d'entreprise, qui a le but de valoriser et d'utiliser pleinement la contribution, que chaque employé peut amener pour la réalisation des objectifs de l'entreprise, et qui sert à équiper au mieux l'organisation face aux défis de la multi-culturalité.

Cette contribution naît de la possibilité du travailleur d'origine étrangère de développer et d'appliquer, à l'intérieur de l'organisation, un spectre ample et intégré d'habiletés et de comportements qu'investissent sa culture d'origine, sa langue d'origine, son environnement et son expérience. En même temps, tous les travailleurs, y compris la composante italienne, ont reçu une formation spécifique pour accroître leurs compétences interculturelles avec l'objectif de fournir des connaissances utilisables pour mieux gérer la diversité culturelle en minimisant le conflit.

Il s'agit donc d'une approche à la gestion des diversités finalisées, à la valorisation des différences que chaque travailleur amène à l'intérieur de l'organisation, et que distingue deux macro-catégories de différences : les soi-disant diversités primaires et les diversités secondaires. Les premières se réfèrent à des éléments tels que l'âge, le genre, l'origine nationale ou ethnique, l'appartenance culturelle et la langue maternelle qui font partie du patrimoine inné de l'individu et qui ne peuvent pas être modifiés. Les diversités secondaires, par contre, se réfèrent à des éléments acquis dans le temps comme par exemple l'environnement scolaire, l'expérience professionnelle, l'expérience migratoire, le rôle hiérarchique dans l'organisation de l'entreprise, les langues pratiquées, la condition juridique, etc. À la différence des diversités primaires, ces caractéristiques peuvent être modifiées plusieurs fois selon les circonstances et les variables du contexte déterminant des situations de fermeture et d'ouverture. En d'autres mots, il s'agit de faire appel aux différences réciproques des travailleurs locaux et étrangers, affaiblissant en priorité les résistances culturelles que l'on peut trouver de chaque côté, pour augmenter la possibilité de réussite de l'organisation entière. Le milieu du travail est le contexte idéal pour opérer le changement parce que le contrat entre travailleurs italiens et étrangers est continu ainsi que les occasions de confrontation/affrontement et la compétition. Il est aussi le lieu où on enregistre un effort d'intégration majeur, soit par rapport à la culture d'organisation du travail, soit par rapport à l'acquisition des

apprentissages et au sens d'appartenance au groupe. La confrontation avec la réalité du travail peut produire chez les personnes, spécialement les travailleurs étrangers, des attitudes de refus, de fermeture, de repli identitaire, de rébellion, de conformisme, d'intégration passive, ou il peut solliciter l'innovation, la ré-élaboration du soi et l'acceptation du défi du changement. Pour beaucoup d'étrangers qui ont participé au projet FA.RE la culture de l'organisation du travail constitue une vraie nouveauté à concilier avec leur condition d'immigrés, de minorité culturelle, de fragilité sociale et de précarité juridique. Le lieu de travail et la relation avec les collègues semblaient représenter un véritable changement culturel et psychosocial, pour ce qui concerne la culture d'origine et la culture d'entreprise, où les collègues de travail et le management jouent un rôle essentiel.

Dans le cas de travailleurs étrangers le processus est encore plus complexe, parce qu'en plus des problèmes d'adaptation à l'ambiance de travail, on nomme ceux inhérents à la diversité linguistique et aux aspects comportementaux et relationnels. Le lieu de travail donc, au-delà du fait d'être déclencheur d'une ré-élaboration du concept d'intégration, encourage la prise de distance par la culture d'origine et par les catégories conceptuelles qu'il reproduit en substitution avec celles propres de l'organisation du travail. Pendant la mise en œuvre du projet FARE, à différentes occasions,, il a été observé, par exemple, que la mobilité hiérarchique en entreprise, l'accès à de nouvelles responsabilités et de nouvelles compétences finissent par libérer le travailleur étranger du recours excessif à la diversité culturelle comme seule voie d'affirmation et de visibilité à l'intérieur de l'entreprise.

Durant le projet FARE, le parcours formation des salariés, a a été mené avec une attention toute particulière portée aux cinq objectifs suivants, de caractère général:

- Le premier concerne l'identité au présent avec l'objectif d'examiner le lien avec la tradition culturelle du pays d'origine, avec une référence particulière à la confrontation de l'expérience de travail;
- le deuxième concerne l'ambiance de travail avec l'objectif d'examiner le rapport à la culture du pays d'accueil avec une référence particulière à l'étude des dynamiques d'adaptation ou de désadaptation par rapport à la réalité d'entreprise;
- le troisième concerne la relation interculturelle avec l'objectif d'examiner les dynamiques relationnelles avec les salariés italiens et ceux d'autre nationalités présents en entreprise pour déterminer les points critiques et les incompréhensions culturelles;
- le quatrième concerne les comportements linguistiques et l'utilisation de la langue du pays en entreprise pour enquêter sur l'effort fait par les travailleurs étrangers dans l'acquisition des standards minima de la langue du pays d'accueil et le monitoring de l'utilisation des langues ethniques en entreprise;

- le cinquième et ultime objectif concerne la culture de la prévention et de la sécurité à l'intérieur de l'entreprise pour trouver les variables anthropologiques que les travailleurs étrangers adoptent pour représenter le risque et pour comprendre les attitudes mis en œuvre en matière de sécurité.

Les observations faites ont permis de mettre en évidence les critères d'interprétation utilisés, les catégories conceptuelles de référence, les stratégies adoptées, en faisant ressortir les efforts faits par les travailleurs étrangers et les limites rencontrées en arrivant à une réflexion attentive sur les modalités et les critères utilisées. Il est important de signaler que le travailleur étranger, sans le soutien de l'entreprise et des collègues, n'arrive pas à faire face aux différentes situations avec un simple accommodement des structures déjà existantes mais demande une révision consistante des catégories et des procédures utilisées pour répondre d'une façon adéquate à ce que la réalité propose à son attention. Il se produit, ainsi que l'explique un travailleur, comme si tout ce que ils ont appris pendant leur vie au pays d'origine, par effet de la migration, devient inutilisable dans le nouveau contexte. « Ta langue et ta culture t'abandonnent et ça arrive chaque fois que tu change de pays ». Cette expérience a souligné l'effort que les travailleurs d'origine étrangère font dans la codification du flux d'informations à travers les processus cognitifs propres à la culture d'origine; parler la langue du pays d'accueil n'est pas suffisant pour compenser le déracinement. Au défi linguistique il faut rajouter le sens de compétence, de l'efficacité propre opérée et de l'autodétermination, ainsi que la possibilité de trouver des motivations spécifiques comme l'interaction avec l'ambiance du travail et la possibilité de partager pensées et actions avec les autres travailleurs du pays d'accueil pour incrémenter le sens d'appartenance au groupe et au lieu. Encore une fois l'entreprise a été centrale dans l'intégration parce qu'elle est caractérisée par des éléments non abstraits de multiculturalisme où la rencontre et la confrontation entre personnes de différentes origines font partie du quotidien. En conséquence, il est nécessaire en premier de clarifier les significations à attribuer à la culture même, pour définir l'implication de la rencontre des cultures, revoir et soumettre à critique, sur la base de cette vision de la diversité culturelle, les modèles dont on traduit la cohabitation et la cohésion dans l'ambiance de travail pour élaborer un modèle de relations interculturelles où l'identité qui l'emporte est le sens d'appartenance au groupe et au lieu. Peut être que dans les entreprises aujourd'hui, le passage de la culture aux cultures, est objectivement plus facile à argumenter; les entreprises où la globalisation n'est pas virtuelle parce que la rencontre a lieu à la machine à café, puis on repart, dans les vestiaires et à la fin du travail on passe devant la machine pour pointer et on se donne rendez-vous pour le jour suivant.

3. Le produit final du projet

Par Claudio Biasetti

À l'issue du projet Fa.Re. un profil de compétences du Facilitateur, un programme fonctionnel pour la formation des futurs facilitateurs et un kit d'outils utiles pour soutenir les pratiques de facilitation des relations interculturelles à l'intérieur des organisations ont été élaborés, testés et affinés. Avant de fournir une description détaillée de chacun de ces éléments, en continuité avec l'approche décrite au chapitre 2, nous plaçons et justifions en introduction la valeur d'utilisation du produit dans la perspective de son emploi à l'intérieur des contextes organisationnels multiethniques et multiculturels.

En déterminant le profil de compétences du Facilitateur et en réfléchissant sur les pratiques que cette figure aurait pu revêtir dans l'entreprise, nous avons pris comme référence un "cycle idéal de service de la facilitation des relations" en partant du principe qu'à l'intérieur de toutes les organisations, le maintien de la part de chaque travailleur d'un sentiment de bien-être passe à la fois:

- sur le plan personnel à travers le développement de contacts sociaux positifs avec les autres personnes rencontrées sur le lieu de travail;
- sur le plan organisationnel en recevant un traitement équitable et socialement responsable par l'organisation d'appartenance.

En regardant les éléments de nature personnelle qui permettent à un certain travail de devenir un bon travail, il est entendu qu'en plus du contact social positif avec les collègues, le bien-être organisationnel dépend aussi d'autres facteurs déterminants, comme:

- la possibilité d'exercice de l'influence personnelle,
- la légitimation à l'utilisation de compétences propres (possibilité d'appliquer l'expertise),

- la possibilité de travailler selon une variété appréciable des tâches et de façon à favoriser la conciliation entre les exigences de l'organisation et celles de la vie privée.

Cependant, la composition multiethnique du système professionnel d'une organisation et les dynamiques possibles de « stéréotypisation » négative et de préjugé qui éventuellement s'enclenchent, déterminent une primauté nette du contact social aux fins de la possible obtention, même dans le cas où tous les autres facteurs sont positivement mis en corrélation au bien-être. Sans un contact social positif, l'existence d'opportunités d'obtention des autres facteurs au début sera difficile pour un travailleur étranger appartenant à une culture différente.

De la même manière, en ce qui concerne les modalités d'organisation d'un bon travail, l'équité de traitement, que l'on obtient de l'organisation multiethnique d'appartenance, devient pour un travailleur étranger de culture différente, la vraie condition nécessaire (même si cela n'est pas suffisant) pour obtenir également toutes les autres conditions d'organisation associées au bien-être, c'est-à-dire:

- une rémunération adéquate,
- un milieu de travail empreint de recherche des meilleures conditions de sécurité (non seulement du point de vue physique et ambiant, mais aussi anthropologique et culturel),
- un rôle de valeur (reconnu par statut, source d'auto-estimation, également pour l'opportunité admise d'aider les autres), avec de bonnes perspectives de carrière (de la stabilité du travail à la mobilité positive),
- une supervision de soutien (donnant les pleins pouvoirs) de la part des supérieurs.

Par conséquent, en dirigeant l'adaptation des produits, nous nous sommes également interrogés sur le degré d'utilisation organisationnelle des pratiques de facilitation. En termes d'avantage compétitif et d'évolution vers de nouveaux modèles économiques (cf. Introduction), qu'est-ce que les organisations multiethniques pourraient obtenir si elles s'engageaient à poursuivre le bien-être de l'organisation à travers la facilitation des relations entre les travailleurs de cultures différentes?

La pensée économique et celle ayant trait au dirigeant d'entreprise a déterminé les sources traditionnelles d'avantage compétitif des entreprises sur les marchés:

- dans le développement interne des capacités distinctives, dérivant de l'emploi de ressources uniques et inimitables (en premier lieu dérivant de la combinaison idiosyncratique de technologies et de routines) et/ou
- en cas de besoin de facteurs ambiants et de contexte (de type socio-économique, normatif et de réglementation de l'activité économique) ayant

pour effet de produire des externalités positives à l'agent économique dans la compétition entre entreprises, territoires et pays.

À côté du capital intellectuel patrimonialisé intérieurement et de celui socio-relationnel mis en place extérieurement, une plus grande attention à l'importance du capital humain comme facteur critique de succès pour obtenir l'avantage compétitif s'est affirmée avec la professionnalisation et la tertiarisation internes aux entreprises, vu l'importance majeure acquise par la valorisation des facteurs immatériels, cognitifs et de service à côté des traditionnelles dotations de capital (économique, infra structurel, technologique).

L'importance déterminante, de la capacité d'apprendre et d'assimiler des connaissances de l'extérieur, a réorienté les pratiques de gestion du personnel dans les entreprises vers des finalités qui ne sont pas seulement celles de l'administration et du contrôle, mais aussi de la motivation et du développement, de la fidélisation, de l'implication et de la collaboration.

Uniquement lors de la période la plus récente, la condition de pérennité ambiante et sociale demandée aux nouveaux modèles économiques liée à la critique de la vision à court terme des économies traditionnelles, à l'agrandissement même dans le sens extra-financier du concept de valeur et à l'élargissement du public des bénéficiaires de la valeur créée par chaque actionnaire à tous les acteurs (en premier lieu les employés) ont déterminé une centralité inhabituelle du "capital psychologique" dans les organisations, c'est-à-dire de:

- qu'est-ce que les personnes investissent dans leur expérience de travail actuel et dans quelle proportion
- à quel degré ils perçoivent les objectifs professionnels qui leur sont assignés,
- quelles satisfactions ils éprouvent envers les résultats des activités qu'ils mènent,
- quelle signification ils attribuent à ce qu'ils font,
- qu'est-ce qu'ils voudraient obtenir pour construire avec les autres quelque chose d'utile.

Considérer sérieusement, même par des pratiques d'organisation formalisées et partagées, des sentiments comme l'optimisme, l'espoir, la résilience, l'attente (en bref, les conditions d'un bonheur praticable et durable au travail), implique une forte ouverture vers les aspects de la qualité de vie au travail qui ont été en général considérés marginaux et accessoires. Pour la recherche du bonheur au travail, il faudrait prendre en considération:

- les sentiments des personnes (envers le travail mais pas uniquement),

- leur vision du monde et comment cela conditionne leur façon de sentir et d'interpréter les événements sur le lieu de travail,
- leur stimulation au changement, aussi bien personnel que dans le contexte du travail.

Au contraire, les organisations ont souvent été projetées comme des contextes non affectifs, rationnels, voués en premier lieu à fournir un ordre clair parce que supérieur aux diverses instances sociales et personnelles impliquées, en encourageant des styles de leadership et des formes de direction basées sur le contrôle et sur le réglage de toutes les menaces potentielles, en premier lieu justement l'émotivité des personnes. Ainsi les organisations (surtout celles bureaucratiques et ayant trait au dirigeant d'entreprise, de plus grandes dimensions) se sont fatalement exposées à l'urgence de la prétendue organisation informelle, peuplée par des clans et des tribus d'organisation, qui ont offert un espace d'expression aux sentiments et aux émotions de chacun et des groupes, déjà destitués et dépourvus de citoyenneté organisationnelle.

Cette condition de conflit entre l'ordre organisationnel et les instances informelles peut devenir potentiellement explosive lorsqu'à l'intérieur du système professionnel la variété des appartenances ethniques et culturelles des travailleurs augmente. Justement à l'intérieur de ces contextes organisationnels multiethniques et multiculturels, il devient nécessaire pour le management de s'occuper des facteurs d'un bonheur au travail praticable et durable de tous les groupes de travailleurs, de façon à ce qu'un capital psychologique agissant comme le tissu connectif qui lie les buts de l'organisation aux personnes et aux groupes puisse être construit et reproduit, en influençant positivement les directions d'échange et les prestations/résultats finaux.

Encourager le bien-être psycho-social des travailleurs devient une compétence critique du dirigeant d'entreprise surtout à l'intérieur des entreprises multiethniques et multiculturelles, où l'organisation informelle peut devenir une proie facile de stéréotypisations négatives et de préjugés, qui nient cette possibilité d'un contact social positif entre les groupes et entre chaque individu et empêchent en même temps la poursuite de n'importe quel dessin d'équité organisationnelle par rapport à chaque individu et aux groupes.

Il existe d'ailleurs de nombreuses évidences empiriques qui vont de la relation positive de la sauvegarde du bien-être et du capital psychologique à l'intérieur de l'organisation avec la réduction de l'absentéisme, du turn-over, des coûts pour la mauvaise santé. Comme il existe également des évidences empiriques de relations positives avec l'augmentation des prestations et des comportements altruistes et de citoyenneté organisationnelle. Des enquêtes psychologiques menées dans beaucoup de pays ont mis

en évidence une association générale entre les sentiments positifs sur le travail et les prestations professionnelles.

Le projet d'investissement du management d'entreprise sur la figure du Facilitateur devrait se baser sur les raisons d'une plus grande sauvegarde du bien-être organisationnel et du capital psychologique à l'intérieur des organisations multiethniques et multiculturelles.

Ci dessous, au profit du lecteur, nous explicitons la structure fondamentale empreinte à toutes les composantes du produit final (profil, programme de formation et kit d'outils), représenté par le fil rouge méthodologique.

Le Facilitateur développe des compétences adéquates par l'intermédiaire d'un programme consacré à la formation pour opérer à l'intérieur des organisations, ceci afin que le sentiment d'appartenance à l'organisation des travailleurs de différentes ethnies et cultures puisse contribuer positivement à l'image et à l'auto-estimation que les travailleurs ont d'eux-mêmes et, dans cette direction, à leur pleine valorisation dans le contexte organisationnel. En d'autres termes, le Facilitateur agit pour favoriser l'ajustement des processus personnels de construction de l'identité sociale/professionnelle et du sentiment d'appartenance positive à l'organisation (bien-être organisationnel) avec les processus de légitimation à l'intérieur de l'organisation des identités particulières et des sentiments d'appartenances développés par les différents groupes de travailleurs (citoyenneté organisationnelle).

Le processus fondamental de construction de l'identité sociale/professionnelle et du sentiment d'appartenance sur lequel intervient le Facilitateur est celui de l'**acculturation**, il s'agit des transformations qui ont lieu à la suite des rencontres entre cultures différentes, avec une considération particulière pour le contexte organisationnel d'interaction. Lors des situations les plus élémentaires (bidimensionnelles, où se mesure une culture du groupe dominant à l'intérieur de l'organisation avec l'identité culturelle minoritaire du travailleur), le Facilitateur est appelé à :

- analyser et interpréter les formes possibles qui, comme conséquence de l'interaction, assument les profils identitaires du travailleur, variables entre : a) intégration/biculturalisme (avec une véritable hybridation ou bien avec une alternance de l'une ou de l'autre culture selon les situations; b) assimilation ou identification exclusive avec le groupe majoritaire; c) séparation/dissociation ou identification exclusive avec son propre groupe d'appartenance; d) anomie/individualisme ou marginalité par rapport aux deux cultures;
- évaluer les espaces de possibilité et les opportunités effectives pour l'acculturation admises à l'intérieur de l'organisation par les préférences du

groupe majoritaire, qui peuvent varier entre : a) assimilationisme ou demande d'adhésion à la culture majoritaire comme condition de citoyenneté organisationnelle; b) pluralisme ou mise en valeur des différences culturelles aussi bien sur le plan de l'organisation que sur le plan personnel; c) civisme ou tolérance de la diversité sans légitimation organisationnelle et indifférence envers les spécificités; d) ethnicisme ou ségrégation ("geste de refoulement") des différences culturelles à l'intérieur de l'organisation;

- déterminer les stratégies praticables d'acculturation comme résultat de la combinaison entre profils identitaires du travailleur et système des préférences du groupe majoritaire, selon le schéma suivant:

| | | Profils identitaires du travailleur | | | |
|---|-------------------------|-------------------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|
| | | <i>intégration</i> | <i>assimilation</i> | <i>marginalité</i> | <i>séparation</i> |
| Préférences de la culture organisationnelle | <i>pluralisme</i> | Harmonieux | | | |
| | <i>assimilationisme</i> | | Consensuel | | |
| | <i>civisme</i> | | | Indifférent | |
| | <i>ségrégation</i> | | | | Conflictuel |

Les combinaisons "cohérentes" entre profils et préférences sont mises en évidence, parmi lesquelles se réalise une correspondance qui:

- dans le cas de la combinaison A, détermine un modèle "harmonieux" de contact, où les différences culturelles sont mises en valeur;
- dans le cas de la combinaison B, détermine un modèle "consensuel" de contact, où les différences culturelles sont aplaties sur la culture dominante;
- dans le cas de la combinaison C, détermine un modèle "indifférent" de contact, où la relativisation des appartenances culturelles produit parfois l'anomie, parfois l'individualisme/personnalisme;
- dans le cas de la combinaison D, détermine un modèle "conflictuel" de contact, où les différences culturelles sont remarquées pour justifier le geste de refoulement jusqu'au refus du contact.

Dans tous les autres cas, les combinaisons entre préférences et profils restituent une situation de contact "problématique", où la correspondance manquée produit une tension, qui représente le domaine électif de l'action du Facilitateur.

En plus de l'acculturation, l'autre processus fondamental que le Facilitateur est amené à gérer à l'intérieur des organisations est le **contact**. En général ce ne sont pas seulement les préférences et les profils identitaires reductibles aux différences culturelles qui conditionnent le processus d'acculturation, mais c'est aussi la propension variable au contact, qui peut être considéré comme plus ou moins importante. La recherche

intentionnelle de l'interaction et l'importance attribuée à l'expérience du contact entre les différences peuvent conduire les différentes situations initialement problématiques à l'accord. Dans ce sens, la gestion interactive des dynamiques d'acculturation, après avoir refoulé les facteurs empêchant et conditionnant négativement le contact, représente un objectif fondamental de l'action du Facilitateur.

Les facteurs qui peuvent conditionner négativement le contact que le Facilitateur doit pouvoir gérer à l'intérieur des organisations sont :

- les stéréotypes
- les préjugés

Le stéréotype représente une catégorisation ou généralisation cognitive de l'expérience, servant à simplifier l'interprétation des dynamiques relationnelles. La stéréotypisation est un phénomène cognitif parfois inconscient, qui comporte l'attribution pour chacun de caractéristiques culturelles et comportementales en fonction de leur diverse appartenance à des groupes.

Quand un stéréotype comporte un jugement qui précède l'expérience de la relation, il se configure comme un préjugé. En particulier, le préjugé associe aux aspects cognitifs (ce que l'on croit vrai) propres du stéréotype, des composantes prédominantes de type affectif (ce que l'on croit beau) et de valeurs (ce que l'on croit juste et bon).

Différents types de préjugé peuvent se produire à l'intérieur des organisations conditionnant le processus du contact interculturel.

Sur le plan culturel, les facteurs sur lesquels se fonde un préjugé sont : a) la compétence (dans ce cas sur le travail); b) la chaleur de la personne.

Le jugement de compétence sur le travail se fonde sur l'attribution ou non à l'autre de :

- capacités et connaissances reproductibles au rôle,
- efficacité performative et expertise professionnelle,
- aptitudes et attitudes positives envers le travail.

Le jugement de chaleur de la personne se fonde sur l'attribution ou non à l'autre de:

- sympathie ou ressenti commun sur les vicissitudes personnelles et au travail
- ouverture ou propension à l'accueil et à l'écoute
- participation commune au vécu personnel et de l'organisation.

De la combinaison variable des attributions de compétence et de chaleur sont déterminées les formes de préjugés possibles conditionnant le contact, selon le schéma suivant :

| | | CHALEUR | |
|------------|-----|---|--|
| | | OUI | NON |
| COMPÉTENCE | OUI | ADMIRATION <i>(C'est une personne exceptionnelle, également au travail)</i> | ENVIE <i>(C'est un grand travailleur, mais rien de plus)</i> |
| | NON | PATERNALISME <i>(C'est une brave personne, mais pas vraiment douée pour le travail)</i> | MÉPRIS <i>(Il ne vaut rien, ni comme personne, ni comme travailleur)</i> |

À côté des facteurs culturels qui mènent à la formulation du préjugé, il est important de considérer les conditions socio-organisationnelles qui l'enclenchent et le rendent efficace, c'est-à-dire les conditions de contexte, reductibles à la structure et aux logiques d'action de l'organisation, qui "font déclencher" le préjugé lors des situations réelles d'interaction (facteurs socio-organisationnels déclencheur de préjugé).

Les facteurs socio-organisationnels d'enclenchement du préjugé sont:

- le statut organisationnel (élevé, bas) du travailleur, c'est-à-dire sa "centralité" et son "prestige" à l'intérieur du système des relations organisationnelles^{***} ;
- le type d'interdépendance (absente/générique ou séquentielle/réciproque) qui en fonction des logiques de l'action organisationnelle s'établit entre les travailleurs qui entrent en contact⁺⁺⁺.

De la combinaison différente entre le statut et l'interdépendance se produisent des situations particulières favorisant la manifestation du préjugé. Le schéma suivant indique

^{***} L'analyse des réseaux sociaux considère la centralité et le prestige comme des propriétés structurelles du réseau des relations. La centralité par rapport à un système de relations peut être génériquement mesurée par le nombre de relations qui convergent vers un nœud déterminé. Un travailleur au centre de nombreuses relations possède un degré de centralité élevé à l'intérieur du réseau. Une forme particulière de centralité est celle prétendue de *betweenness*, qui est propre d'un nœud qui permet la fermeture d'un trou structural entre deux systèmes de relation. La centralité de *betweenness* du travailleur qui est en mesure d'unir deux groupes ou systèmes de relations à l'intérieur de l'organisation est particulièrement intéressante comme pré-requis pour identifier un Facilitateur potentiel. Le prestige représente une forme particulière de centralité qui consiste en l'attribution d'un signal positif à un nœud du réseau même en l'absence d'un lien direct.

⁺⁺⁺ L'interdépendance organisationnelle définit les formes avec lesquelles, dans le cadre de la division du travail, une partie déterminée résulte fonctionnellement en lien avec une autre. Nous parlons d'interdépendance absente ou générique quand une relation directe de type input/output entre les deux parties n'existe pas. Quand l'output de l'action d'une partie représente l'input de l'action de l'autre, nous parlons d'interdépendance séquentielle. Quand l'échange de type input/output a lieu entre les deux parties, nous parlons d'interdépendance réciproque.

les conditions de plus grande facilitation exprimant différentes formes de préjugé dans le contact entre celui qui juge et celui qui est jugé.

| | | Statut du travailleur jugé | |
|--|--------------------------------|---|--|
| | | <i>Centralité basse/prestige</i> | <i>Centralité élevée/prestige</i> |
| Interdépendance avec celui qui juge | <i>Absente/générique</i> | <i>Déclencheur de Paternalisme de celui qui juge</i> | <i>Déclencheur d'Admiration de celui qui juge</i> |
| | <i>Séquentielle/réciproque</i> | <i>Déclencheur de Mépris de celui qui juge</i> | <i>Déclencheur d'Envie de celui qui juge</i> |

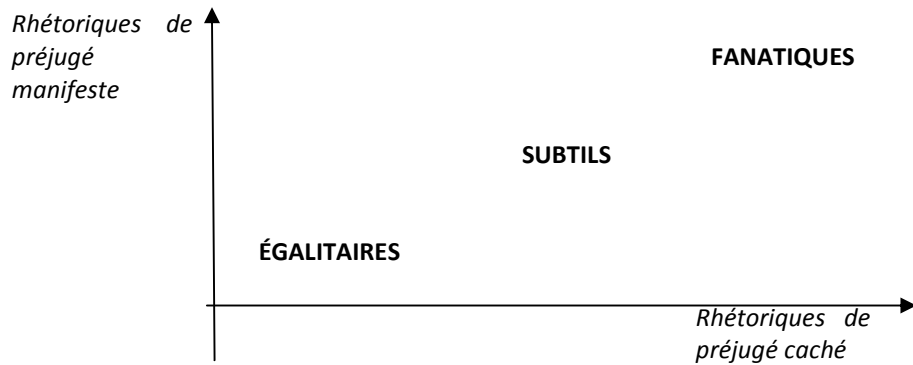
La manifestation réelle du préjugé, avec conditionnement réel consécutif du contact, ne dépend pas uniquement de la nécessité de trigger du contexte (conditions facilitantes de type socio-organisationnel), mais aussi de la propension différente (culturellement conditionnée) de celui qui juge à manifester son préjugé sous des formes plus ou moins manifestes. En d'autres mots, si un travailleur qui juge est amené à avoir des comportements soi-disant de "raciste réticent" et à éviter des comportements discriminatoires directs, un préjugé peut rester caché et conditionner comme tel le contact même en présence de conditions socio- organisationnelles facilitantes.

Le Facilitateur doit être en mesure de faire une distinction entre :

- préjugé "manifeste", accompagné de manifestation d'attitudes explicites et émotivement intenses, qui dans des cas extrêmes peuvent conduire au refus d'entretenir des rapports d'amitié et des relations personnelles avec les membres de groupes différents du sien (refus du contact);
- préjugé "caché", accompagné d'argumentations froides, indirectes et subtiles, basées au fur et à mesure : a) sur la défense des valeurs traditionnelles; b) sur l'exagération des différences culturelles (connotées sous des formes additionnelles ou alarmistes, avec emphase sur les aspects exceptionnels, présentés comme exemplaires et paradigmatiques); c) sur l'hostilité envers les initiatives visant à garantir des opportunités identiques et envers les expériences de socialisation qui potentiellement peuvent véhiculer des émotions positives (sympathie, admiration).

En analysant les différentes interactions de contact, le Facilitateur peut apprendre à reconnaître et à distinguer quelques idéaux-types qui jugent, en vertu du recours plus ou

moins important qu'ils font à des rhétoriques manifestes ou cachées de préjugé, selon le schéma suivant :



Les "fanatiques" voudraient réduire encore plus les droits des membres de groupes minoritaires, en niant l'appartenance organisationnelle, même au risque d'obtenir une désapprobation sociale.

Les "subtils" expriment leurs propres idées de préjugé négatif en cherchant néanmoins à éviter la désapprobation sociale qui parfois est réservée aux rhétoriques de préjugé plus manifeste.

Les "égalitaires" résultent fondamentalement de manière ouvertes aux différences et sont disponibles à favoriser la socialisation organisationnelle des membres de groupes minoritaires.

Le Facilitateur devient agent actif d'intégration et encourage le contact interculturel quand il se fait promoteur d'initiatives visant à la réduction du préjugé et au relâchement des contrastes.

En conclusion, le cycle idéal de facilitation des relations interculturelles à l'intérieur des entreprises multiethniques consiste à promouvoir les conditions à l'intérieur de l'espace organisationnel afin que puissent se produire les phénomènes de contact suivants (ce serait souhaitable, de manière séquentielle entre elles) :

- la DÉCATÉGORISATION par l'organisation d'événements de contact intergroupe positif généralisable (à l'intérieur ou à côté de l'organisation), qui peuvent déterminer des phénomènes de discordance cognitive, une redéfinition du point de vue et, enfin, un changement dans les comportements des travailleurs enclins à la manifestation du préjugé;
- la CATÉGORISATION SAILLANTE par laquelle se produit la modification du statut du travailleur stigmatisé vers une plus grande centralité et un plus grand prestige à l'intérieur de l'organisation, en favorisant une socialisation qui peut

conduire à l'augmentation des relations entretenues, de manière à promouvoir sa différenciation personnelle et la personnalisation du rapport avec les collègues en contraste avec les stéréotypes et préjugés;

- la RECATÉGORISATION par la recherche de plus grandes occasions organisationnelles (comme la participation légitime du travailleur stigmatisé à une ou plusieurs communautés de pratique de travail) pour instaurer des logiques d'action du travailleur précédemment stigmatisé caractérisées par une plus grande interdépendance séquentielle ou réciproque en présence d'un statut social étendu (plus grande compétence, relations amicales plus importantes), en favorisant par conséquent l'acquisition d'une identité commune à un niveau supérieur d'inclusion sociale et professionnelle avec les collègues.

Dans le CD nous présentons les dispositifs qui constituent le produit final et qui permettent de sélectionner, former et habiliter le Facilitateur à l'action dans le contexte organisationnel.

Le profil des compétences

Il s'agit d'un descriptif professionnel comprenant les unités de compétence, les connaissances relatives, les capacités et les indicateurs de performance attendue (voir le CD joint).

Le programme de formation

Il s'agit d'un avant-projet qui permet de répéter les initiatives de formation du Facilitateur. Les Unités de formation sont décrites, avec les modules correspondants et les objectifs du profil de compétences pris comme référence, avec l'indication des contenus et des méthodologies didactiques (voir le CD joint).

Les instruments à l'usage du Facilitateur

Ci-dessous nous indiquons un descriptif raisonné des instruments qui ont été prédisposés et appliqués pendant les différentes initiatives d'expérimentation. Les instruments, en entier, sont insérés dans le CD de la publication.

Les Facilitateurs pourront retrouver et se servir des instruments de présentation du rôle et des tâches suivants:

- Présentation de la figure pour les décisionnaires pour favoriser l'engagement de l'entreprise - Tool 1

Une première série d'instruments fonctionnels pour soutenir l'activité propédeutique à la facilitation, consistant à analyser et à comprendre les dynamiques d'acculturation

comme résultat de la socialisation occupationnelle du travail et organisationnelle (cf. matrice Préférences organisationnelles, Profil identitaire du travailleur).

À l'intérieur de cette gamme d'instruments, les Facilitateurs peuvent disposer de:

- Dispositif d'enquête sur la socialisation du travail, occupationnelle et organisationnelle (instrument et protocole en usage) – Tool 2
- Grille de collecte/analyse des caractéristiques interculturelles du travailleur immigré fraîchement recruté – Tool 3
- Grille de collecte des problématiques éventuelles d'adaptation/insertion dans le contexte organisationnel – Tool 4
- Dispositif d'interprétation du degré ethnocentrique et ethnorelatif du processus d'acculturation en fonction des stades d'évolution (Refus, Défense, Minimisation, Acceptation, Adaptation, Intégration) – Tool 5

Une seconde série d'instruments fonctionnels pour pratiquer la facilitation, en gérant au mieux les situations de contact par rapport aux stéréotypes, préjugés et support à l'affranchissement correspondant. À l'intérieur de cette gamme d'instruments, les Facilitateurs peuvent disposer de :

- Grille de lignes directrices pour la gestion des dynamiques interculturelles du conflit (quelques indications sur les variables anthropologiques et interculturelles du conflit entre – préjugés et stéréotypes – culture – identité – langue) – Tool 6
- Collecte de préjugés qui se répètent et liste de contrôle des argumentations possibles fonctionnelles à leur gestion – Tool 7
- Liste de contrôle des stratégies possibles pour faire face aux criticités de stress d'acculturation – Tool 8
- Activateur didactique pour l'analyse d'une situation de rencontre interculturelle (ayant pour but de favoriser la réflexion sur les stratégies choisies de gestion du contrat) – Tool 9
- Liste de contrôle des stratégies possibles de gestion du conflit durant une situation d'interaction – Tool 10
- Test de l'ennéagramme pour la reconstruction des types psychologiques afin de comprendre et interpréter les éventuelles rhétoriques de préjugé entre Centre de l'instinct / colère (qui caractérise les "fanatiques"), Centre de la rationalité / peur (qui caractérise les "subtils"), Centre de l'émotion / besoin de reconnaissance (qui caractérise les "égalitaires") – Tool 11

Enfin une troisième série d'instruments fonctionnels pour accompagner les travailleurs et les groupes de travailleurs dans la construction de leur identité sociale et

professionnelle à la suite du processus d'acculturation. À l'intérieur de cette gamme d'instruments, les Facilitateurs peuvent disposer de :

- Proposition de journal comme support à la réflexion critique sur le parcours de socialisation organisationnelle – Tool 12
- Métaphore de l'iceberg. La culture comme système de schémas de comportement véhiculés par des symboles et appris durant l'interaction – Tool 13.

4. Conditions de validation et accréditation des produits finaux

Par Vincenzo Coppola, Velia Coppola, Francesca Ceruzzi

Dans ce chapitre sont définies les conditions requises minimales d'efficacité pour la reproductibilité des actions de formation dont le but est de construire le profil du Facilitateur. En préambule, cependant, il est opportun de mettre en évidence une trajectoire possible de standardisation institutionnelle du profil, pour permettre une plus grande accréditation. Ce qui nous intéresse c'est surtout la famille professionnelle à l'intérieur de laquelle le Facilitateur peut être favorablement placé: ce n'est ni un médiateur, ni un manager de la diversité, même s'il présente une imbrication de compétences avec ces deux profils.

En effet, le projet FA.RE a voulu dépasser les limites de qui ce existait, aussi bien en termes de médiation interculturelle que de gestion de la diversité. Le rôle du médiateur interculturel s'est peu à peu affirmé dans le panorama des métiers pratiqués dans toute l'Europe; en Italie, en février 2009, une proposition de loi demandant au gouvernement d'établir le "Tableau de l'ordre des médiateurs interculturels" et d'harmoniser la réglementation existante a été présentée. Les médiateurs culturels sont représentés par le syndicat UGL (<http://www.seiugl.it>). En France, il existe l'ISM (Inter Service Migrants) – Interprétariat, depuis 1970 à Paris, dont l'objectif est de qualifier l'interprétariat culturel dans un domaine social à l'intérieur de l'Union Européenne, pour former un Registre pan-européen de médiateurs. En Émilie Romagne, il existe un profil professionnel codifié, spécifique de la zone "Assistance sociale, sanitaire, socio-sanitaire", dans le cadre du Système Régional des Qualifications (www.emiliaromagnasapere.it). En effet, jusqu'à maintenant, l'intervention de médiation interculturelle a trouvé son propre terrain d'élection dans les services publics; le profil professionnel (cf. "Le profil professionnel du médiateur culturel", www.isfol.it) est une figure de passage entre le citoyen étranger et le contexte social plus ample, sans référence spécifique à la réalité

organisationnelle (l'entreprise) d'appartenance. En particulier, il intervient dans les institutions publiques éducatives de tout genre: sanitaires, sociales, judiciaires, administratives et de sécurité publique. En revanche, le facilitateur que nous proposons s'adapte spécifiquement au contexte organisationnel de l'entreprise : la personne élue (de nature structurelle et non épisodique) est un travailleur étranger ou autochtone, qui revêt un rôle défini dans le cadre des procédures (politiques) déclinant la reconnaissance des valeurs, afin de légitimer sa place au sein de l'organisation de l'entreprise. Le projet FA.RE a voulu également dépasser les limites propres à la "gestion de la diversité". Il est en effet prévu, dans cette proposition, une approche de type "bottom up" des relations interculturelles en entreprise: tandis que la gestion de la diversité (approche basique) présente une appropriation fonctionnelle des différences, ce projet présente une mise en valeur des différences en vue de légitimer l'appartenance des travailleurs étrangers aux communautés de pratique des organisations de référence.

En perspective, il apparaît opportun (compte tenu de l'évolution évidente des responsabilités) d'ajouter une ou plusieurs compétences au facilitateur dans son parcours institutionnel visant sa reconnaissance professionnelle.

Ci-dessous sont indiquées les conditions de validation du profil de compétences et du parcours de formation du "Facilitateur des relations transculturelles en entreprise multiethnique" développées dans le cadre du Projet FA.RE. Ces conditions ont été explicitées en termes d'utilité vis-à-vis de trois groupes cibles:

- les travailleurs immigrés (travaillant dans des entreprises multiethniques), qui cherchent des garanties de qualité dans leur propre formation et qui ont à disposition deux supports (profil de compétences et programme de formation);
- les entreprises/employeurs intéressés à améliorer le niveau de socialisation au travail de leurs propres travailleurs immigrés au travers d' un parcours de formation standard (avec la garantie de conditions requises minimales et la possibilité d'adaptations ultérieures et de transferts géographiques et sectoriels);
- les organismes de formation qui souhaitent acquérir la reconnaissance formelle du Modèle de formation et/ou s'adapter aux critères minimum de qualité demandés.

Les standards minimum pour la réalisation de la formation

Chaque profil de compétences est nommé, décrit et classé. Au moment de la dispense de la formation, il est nécessaire d'indiquer sa dénomination professionnelle et sa description (activités, tâches, outils) auxquelles le standard de formation fait allusion. Ces informations sont indiquées dans le profil de compétences.

Il est préférable d'indiquer en plus de la dénomination et de la finalité du profil :

- les principales fonctions qui caractérisent le profil de compétences;

- les pré-requis formels et l'expérience pour l'accès au rôle (niveau d'étude, inscription à des associations professionnelles, etc.);
- les possibilités d'évolution, c'est-à-dire les facteurs d'évolution de type technologique, organisationnel, de marché et réglementaire qui peuvent intéresser le profil professionnel à court terme (1-2 ans);
- le secteur de référence : il peut s'agir d'un segment ou d'un secteur de production;
- les contextes professionnels parmi lesquels le profil professionnel pourrait se positionner, si possible en se référant aux enquêtes professionnelles réalisées au niveau national, en mettant en évidence le rapport avec d'autres branches professionnelles; le code Ateco-Istat 2007 ou code de classification nationale; le niveau de certification nationale et européenne (voir Cadre européen des certifications - ECVET) auquel se réfère le profil professionnel.

En général, pour accéder au parcours de formation, le sujet doit posséder certains pré-requis. Par exemple:

- être majeur;
- être en possession de préférence du baccalauréat (mais cela n'est pas obligatoire) ou d'un titre équivalent;
- connaître la langue autochtone ou une autre langue;
- avoir la nationalité française ou être un immigré possédant une carte de séjour valable et/ou résidant dans le pays d'accueil (si la formation s'adresse exclusivement à des immigrés).

Un examen d'entrée est normalement prévu pour accéder à la formation. Les immigrés qui ne possèdent pas une connaissance suffisante de la langue autochtone doivent accéder au parcours de formation du facilitateur des relations transculturelles en entreprise multiethnique après avoir suivi un module d'alphabétisation de base qui leur permettra de "maîtriser une langue étrangère (communication, opérationnel)" (niveau A2 du cadre européen commun de référence).

À la fin du cours, un examen final doit être prévu sur les contenus de la formation pour pouvoir délivrer la certification: obtention de la qualification ou certification de compétences. L'examen doit être réalisé selon les procédures prévues par la réglementation nationale et régionale en vigueur.

Tous les parcours de formation doivent être structurés en modules , chacun ayant pour but d'acquérir une unité de compétences spécifique parmi celles du profil de compétences. Les modules de formation sont répertoriés dans le Programme de

Formation - Version Beta - Facilitateur des relations interculturelles dans les entreprises multiethniques :

- Gestion des relations transculturelles (30 heures);
- Transfert de la culture de l'entreprise (16 heures);
- Faciliter l'intégration (24 heures).

À ceux-ci s'ajoutent les heures prévues pour le stage qui devra être réalisé à la fin du parcours de formation.

Chaque module est sanctionné par un contrôle, différent de l'examen final, qui aura lieu pendant le parcours de formation. Cela permet à l'élève de certifier et éventuellement de capitaliser les compétences acquises même en cas d'abandon de l'activité didactique.

La présence à la formation devrait être obligatoire et les personnes ayant un pourcentage d'absence supérieur par exemple à 20% ne devraient pas être admis à l'examen final, sauf en cas d'absences justifiées pour motifs graves (ex. maladie, maternité, etc.). Dans ce cas, les organismes de formation décideront de mettre ou de ne pas mettre en place des actions de rattrapage et, après avoir évalué l'atteinte des objectifs de la formation, d'admettre à l'examen final les participants concernés.

L'expérience professionnelle dans le domaine de la médiation culturelle devrait être prise en compte et reconnue dans le cadre de la formation : validation d'acquis. Ces acquis professionnels pourraient réduire la durée du stage proportionnellement à la durée de l'activité professionnelle menée. L'activité professionnelle (même si elle n'est pas consécutive ou dans le cadre de contrats spéciaux) devra être certifiée par les précédents employeurs (aussi bien publics que privés) de la personne concernée. La procédure de reconnaissance des acquis doit avoir lieu durant la phase préliminaire de l'action de formation, sur la base de la réglementation en vigueur.

Les formateurs

Les formateurs devront être choisis de préférence parmi:

- des experts du domaine ayant une très bonne connaissance et expérience en la matière. Ils ne doivent pas nécessairement avoir une expérience précédente en matière de formation. Toutefois, ils sont tenus de garantir l'emploi de matériels et supports à jour, complets et pertinents pour les cours;
- des personnes possédant un diplôme ou une maîtrise dans le secteur juridique, social, pédagogique, psychologique et sanitaire. Le formateur ne doit pas nécessairement être expert en médiation culturelle, il doit être plutôt capable d'adapter la formation aux exigences et à l'expérience du groupe de stagiaires.

Un formateur devrait toujours:

- respecter le principe d'égalité;
- partager les bonnes pratiques et ses expériences;
- éviter les leçons magistrales et les conférences : alterner les techniques de formation directes avec des méthodes de formation interactives;
- utiliser des exemples concrets : dans chaque session, le formateur devrait choisir un exercice parmi ceux proposés dans le matériel fourni, pourrait en inventer ou demander aux participants de proposer des exemples;
- encourager la discussion et la participation active des participants.

En outre, la présence d'un tuteur devra être prévue. Le tuteur est désigné par le responsable du projet de formation, en fonction de son niveau d'étude ou de ses expériences spécifiques relatives à ce rôle. Les fonctions du tuteur seront les suivantes :

- favoriser la liaison entre formation théorique et stage;
- mettre en place un environnement correct pour la formation, prévoir des conditions favorables sur les lieux de stage et prévoir des procédures d'accueil et d'intégration des élèves;
- concourir à l'évaluation finale du stage.

Les méthodologies de formation

Les méthodologies de formation, ainsi que les modalités organisationnelles et logistiques devront faciliter la présence aux activités didactiques. En particulier, il faudra prévoir :

- formation théorique, formation pratique et formation sur le lieu de travail.

Formation théorique : enseignement en classe centré sur les aspects cognitifs (savoir), même si des méthodes interactives sont utilisées (ex. leçons frontales et interactives, simulation, jeu de rôle, résolution de problèmes, étude de cas du point de vue anthropologique, etc.).

Formation pratique : enseignement centré sur l'expérience (savoir-faire, savoir-être). Ces activités diffèrent du travail et concernent la formation si elles font partie d'un projet didactique qui amène l'élève à réfléchir d'une manière plus générale et formative (ex. partage et analyse des expériences menées en entreprise).

Formation sur le lieu de travail : les activités se déroulent dans une entreprise ou une organisation réelle;

- emploi d'instruments traditionnels (ex. leçons frontales avec le professeur) et multimédia (ex. possibilité en temps réel d'accéder à internet pour des approfondissements, utilisation de matériels audiovisuels, films et documentaires, etc.);
- stage dans une entreprise la plus accessible possible pour le stagiaire.

Comme cela a déjà été mis en évidence, il est fondamental de donner l'opportunité aux participants de partager leurs expériences et d'ouvrir un espace de discussion, sachant qu'une formation est une opportunité d'échange de connaissances, de mise à jour d'informations et de bonnes pratiques opérationnelles dans une matière spécifique. Pour maintenir un haut niveau d'attention des participants, une période de temps convenable devrait être consacrée à des débats ayant pour objet le thème traité.

Afin de valoriser cette formation qui est destinée à des adultes, il est nécessaire que les contenus soient en rapport avec leur travail, il est donc important qu'il y ait des exemples se référant à des contextes régionaux et nationaux spécifiques. Il est essentiel pour les participants de disposer des supports de formation. Chaque participant devrait avoir une copie des documents prévus, comprenant également quelques bonnes pratiques et exemples pratiques d'expériences liés à la facilitation des relations interculturelles.

Les heures de stage et l'expérience devront garantir l'accomplissement des compétences déjà acquises ou possédées au début des actions de formation.

Au cas où le cours s'adresserait à des travailleurs en activité, le stage devra se dérouler, en principe, en dehors du lieu de travail. Cependant, pour ceux qui le demanderaient, il est possible de prévoir que cette activité soit menée, pour un total d'heures maximum (ex. 70%) sur son propre lieu de travail, mais cela sera soumis à une ré élaboration adéquate et significative de l'expérience effectuée en liaison avec le tuteur du parcours de formation.

La salle

Les modalités organisationnelles et logistiques devront faciliter la présence aux activités.

En particulier, il faudra prévoir :

- la plus grande décentralisation possible des centres de formation
- un nombre adéquat de salles pour garantir un bon équilibre entre expériences et idées des participants (de préférence 20; maximum 25)
- la flexibilité des horaires de cours (surtout en cas de présence des travailleurs; ex. prévoir des cours du soir)
- le stage dans un lieu le plus accessible possible par le stagiaire par rapport au lieu habituel de son travail ou de son domicile qui garantit une expérience de formation d'achèvement des compétences déjà possédées.

Les cours doivent avoir lieu de préférence dans les centres des Organismes de Formation accrédités pour la formation professionnelle/continue (selon la

réglementation en vigueur). La dimension de la salle devrait être proportionnelle au nombre de participants prévu et, en cas de participation interactive, suffisamment grande pour prévoir une certaine liberté de mouvement.

À l'issue, une évaluation finale

Les résultats de la formation des stagiaires constituent un point de repère obligé permettant l'évaluation de la productivité de l'action de formation et son amélioration. L'évaluation est un processus qui conduit à réfléchir de manière systématique sur les activités et sur les résultats, en récoltant aussi bien des données quantitatives que qualitatives. Nous pouvons déterminer quatre niveaux de résultat d'un processus de formation : le degré de satisfaction exprimé par les participants à la formation, les apprentissages individuels relatifs aux modifications intervenues dans la somme de compétences, connaissances et attitudes du sujet, les comportements professionnels relatifs à l'impact des apprentissages sur les performances au travail du sujet, les comportements organisationnels, relatifs à l'impact de la formation sur les modalités de fonctionnement du contexte organisationnel.

C'est aux opérateurs qui effectueront l'évaluation de choisir leur propre organisation méthodologique et les instruments en fonction des ressources mises à disposition: temps, compétences, interlocuteurs et partenaires. Puisque l'évaluation est une tâche "accessoire" pour laquelle on ne prévoit pas suffisamment de temps et d'argent, il vaut mieux faire une "économie d'évaluation" en évitant des enquêtes inutiles, questionnaires, fiches, rapports, etc. Il faut avant tout penser à ceux qui doivent effectuer l'évaluation en partant des données. Donc, il faut d'abord penser aux tâches organisationnelles et ensuite aux indicateurs et aux outils adaptés à l'évaluation. Parmi ceux-ci, nous pouvons prévoir des outils d'auto-évaluation des stagiaires.

En général, il est opportun d'effectuer une première évaluation à l'issue de la formation en considérant globalement les stagiaires et en permettant de mettre en évidence leur réaction. Nous pourrions avoir comme indicateurs possibles:

- type d'élèves et homogénéité du groupe (ex. Sont-ils tous immigrés? S'agit d'hommes et de femmes? Travaillent-ils tous? Ont-ils tous un diplôme? etc.);
- nombre de stagiaires au début de l'action et nombre de stagiaires à la fin de l'action;
- % d'élèves qui ont abandonné le programme par rapport à ceux qui ont commencé (pertes, drop-out);
- % d'élèves satisfaits du parcours de formation;

- % d'élèves qui déclarent avoir vu une amélioration dans les relations avec les collègues d'ethnie différente.

Au cours de l'évaluation finale des apprentissages individuels, il convient d'impliquer soit un expert du secteur ayant un rôle d'évaluateur (expert du contenu et de la méthode), soit le responsable de l'évaluation (ex. responsable du cours). S'ils ne sont pas déjà disponibles, l'évaluateur et le responsable de l'évaluation doivent mettre au point une série d'indicateurs pour chaque unité de compétence. Ces indicateurs constituent "les conditions minimales requises ou paramètres en vertu desquels nous pouvons établir si cette compétence a été acquise ou non".

Pour l'évaluation, nous pouvons procéder par phases. Durant la première, le portefeuille de compétences peut être évalué selon une grille : pour chaque évidence un nombre de points parmi les suivants peut être donné: 1 = complètement satisfait (ex: épreuve intermédiaire positive), 0,5 = en partie satisfait, 0 = pas satisfait. Durant la deuxième phase, nous procédons à la vérification grâce à :

- épreuve écrite (test à réponses multiples, questions fermées, questionnaires, etc.);
- épreuve pratique (simulations de tâches et situations professionnelles);
- discussion sur des études de cas;
- examen de la documentation produite pendant le cours et le stage;
- entretien individuel (épreuve orale pour vérifier les compétences acquises, au travers d'une discussion sur un travail préparé par l'élève avant l'examen comme par exemple un exposé, un projet, un rapport de stage);
- interview basée sur la façon dont la personne mènerait les tâches prévues dans son travail;
- observation de la personne sur le lieu de travail (pour le stage);
- témoignages des collègues et des superviseurs (pour le stage).

Au cas où la certification aurait comme objet un profil en entier, toutes les compétences qui y sont liées devraient être appropriées. Dans le cas contraire uniquement les compétences retenues appropriées seront certifiées et le candidat devra répéter le processus de certification pour les autres.

À ces indicateurs peuvent être ajoutés les indicateurs d'impact pour vérifier, par exemple, les résultats de la formation à bref et à long terme (comportements professionnels et organisationnels):

- % d'élèves qui sont en train d'expérimenter le processus de facilitation en réalisant des expériences de support à la socialisation au travail dans l'entreprise multiethnique où ils travaillent;
- % d'élèves qui déclarent effectuer des interventions structurelles de facilitation après la formation;
- % de travailleurs qui déclarent posséder un plus grand sentiment d'appartenance à l'entreprise suite aux interventions du facilitateur;
- % d'entreprises multiethniques dont les travailleurs ont participé aux actions de formation qui déclarent avoir constaté les premiers effets positifs de facilitation-socialisation des travailleurs appartenant à des ethnies diverses;
- % d'entreprises qui déclarent une amélioration des performances de l'entreprise suite à une plus grande intégration des travailleurs étrangers.

5. Conclusions: construire des compétences interculturelles

Par Furio Bednarz

Dans un contexte économique et social dominé par les processus de globalisation des marchés, et en même temps par des confrontations avec les diversités ethniques et culturelles de plus en plus répandues et constantes, faciliter les relations transculturelles est devenu un impératif pour les organisations professionnelles et de l'entreprise. Au cours du projet, nous avons expérimenté comment la gestion de la diversité propose des défis importants dans l'industrie manufacturière, mais aussi dans les services, en particulier dans les services destinés aux personnes, où la dimension relationnelle du travail conduit à une confrontation très complexe avec la diversité, qui implique les opérateurs dans les organisations comme les usagers et les clients des services. La présence de figures capables de favoriser la confrontation interculturelle représente un pas important pour développer des organisations d'entreprise interculturellement compétentes. Mais l'objectif à atteindre reste celui de la construction à moyen terme de compétences interculturelles diffusées à l'intérieur du monde professionnel. Il s'agit en d'autres termes de faire des collaborateurs des professionnels pourvus d'une sensibilité interculturelle et en mesure de mettre en valeur les diversités.

La construction de la compétence interculturelle est un processus complexe qui aura lieu au fil du temps et implique des capacités de réflexion et de transformation. En parlant de compétence interculturelle, nous faisons allusion à la capacité des individus de mobiliser de façon culturellement consciente, des connaissances, habiletés, attitudes et valeurs, de manière à affronter des situations problématiques variables et non familières, dérivant de la rencontre avec des personnes socialisées ayant une culture différente, dans le but (commun) de trouver des solutions nouvelles et partagées (Onorati – Bednarz, 2010). C'est une définition qui trace une compétence clef, non réductible à un domaine

professionnel spécifique, mais qui rentre dans ce répertoire de connaissances que chacun de nous porte en soi et qui sont pour la plupart inséparables de l'expérience pratique et des propres vécus de socialité.

Idéalement, celui du professionnel interculturel est un profil de compétence qui devrait avoir parmi ses fins éminentes, outre que parmi ses effets, la consolidation du degré de confiance que les individus accordent aux systèmes institutionnels et, plus en général, chez les individus eux-mêmes, en alimentant justement la «qualité de celui sur qui on peut compter», dimension qui a comme unique terrain d'essai l'expérience concrète, la rencontre et la relation entre les personnes. Une éducation centrée sur le développement d'une sensibilité interculturelle implique, donc, une idée de compétence qui élit la réflexivité comme méthode, l'expérience de la différence comme contexte et la construction d'une socialité qui jette les ponts et s'ouvre aux différences (bridging) comme objectif/résultat, dans la conviction, sociologique avant de celle pédagogique, qu'une telle approche a le mérite de réincorporer (embed) les savoirs experts dans la pratique sociale, en favorisant une expérience positive des «nœuds d'accès» à certains services et en posant, avec cela, les fondements pour un renforcement des mécanismes de confiance active à la base de la cohésion sociale (Onorati, Bednarz, Comi; 2011).

Construire des compétences interculturelles signifie agir sur les dimensions de l'expérience et de la réflexion, en favorisant une réélaboration réflexive des actions réciproques qui se manifestent lors des relations entre "différents". Cela signifie savoir lire les comportements en terme de cultures subjectives, savoir repérer, et relativiser, l'influence que les valeurs ont en orientant nos actions et relations, nos façons d'entrer en contact. Cela ne veut pas dire parvenir à un relativisme incohérent mais reconstituer d'une certaine manière les bases de la confiance ou la qualité de celui sur qui on peut compter qui doit caractériser les relations dans les organisations et entre celles-ci et les "clients", en les plaçant dans la capacité constructive des individus, de trouver des terrains et des solutions partagées de la reconnaissance de la légitimité et de la richesse de la diversité. C'est pour cela qu'une action éducative orientée vers la valorisation de l'expérience dans le processus d'apprentissage est nécessaire, ce qui veut dire valorisation des facteurs temps, mémoire, pratique, socialité, tous les éléments essentiels pour la construction d'une compétence qui sont aussi une construction de sens social intersubjectif, de responsabilité, un antidote au processus de liquidation/fusion de la société, de broyage de l'expérience et de dissolution de l'identité. L'apprentissage basé sur l'expérience est par définition transformatif et coopératif, fondé sur l'intégration structurelle entre corps et esprit, et surtout réalisé

principalement dans les contextes informels d'apprentissage (Onorati, Bednarz, Comi; 2011).

Le développement de compétences interculturelles est concevable uniquement en agissant sur une base holistique, c'est-à-dire en travaillant sur l'ensemble des dimensions (cognitives, volitives, relationnelles) qui déterminent la conduite de chacun, jusqu'à toucher les sphères de la sensibilité personnelle, des convictions et aptitudes vers lesquelles elles se manifestent dans la relation avec l'extérieur. Au cours des expériences de formation réalisées dans le contexte du projet, nous nous sommes dirigés en vue de renforcer la sensibilité et la tolérance vers les différences culturelles et la capacité de les gérer en imaginant de favoriser une transition idéale, à l'intérieur d'un continuum d'attitudes, allant des stades ethnocentriques (négation, défense, minimisation des différences) qui caractérisent la relation interculturelle aux stades soi-disant ethno-relatifs (acceptation, adaptation, intégration). En général, selon le modèle de Bennet (Landis - Bennett - Bennett, 2004), les stades ethnocentriques peuvent être considérés comme des moyens pour éviter les différences culturelles, soit en niant leur existence, soit en érigeant des barrières défensives contre ces dernières ou, au contraire, en minimisant leur importance. Les stades ethno-relatifs sont, par contre, des moyens d'ouverture et même de recherche des différences culturelles, caractérisés par des attitudes non conformistes, non anxieuses, autocritiques, décentralisées et conscientes, voire auto-ironiques, vers sa propre culture et celle des autres. Une approche ethno-relative comporte la construction de moments de forte proximité, l'expérience de la relation, permettant de puiser principalement dans le système périphérique des représentations sociales (là où le contact est plus facile et fécond), plutôt qu'au centre, où les représentations stéréotypées des situations agissent. La construction de compétences interculturelles commence donc par remettre au centre la capacité de chaque individu de construire ses propres interprétations personnelles de la diversité, liées à l'expérience et aux contextes, et non à l'application de modèles dérivant du propre imprinting culturel.

Le modèle de Bennett se révèle très utile dans un parcours de formation interculturelle puisqu'il a le mérite d'offrir un instrument standardisé qui, 'en positionnant' les expériences vécues dans des situations interculturelles sur une échelle idéale de comportements possibles, permet de faire des prédictions sur les manières possibles de se mesurer avec les différences dans des situations spécifiques, en transformant, ainsi, les habilités personnelles en compétences clef, pour la vie, formes de capital humain de plus en plus indispensables de l'exercice d'une profession dans un contexte de

complexité culturelle, surtout dans le domaine des services distribués aux personnes (Onorati, Bednarz, Comi; 2011).

L'action éducative doit être ancrée dans l'expérience relationnelle et communicative où l'individu est sans cesse impliqué. Toutes les dimensions de l'expérience réelle premièrement impliquées dans le processus d'apprentissage doivent être mises en route: la connaissance, la motivation/affectivité et la socialité (Illeris, 2009), en plaçant les sujets suivant la formation dans des situations ancrées dans la vie réelle, en assortissant des contextes formels et informels d'apprentissage, en favorisant l'interaction, la communication et la coopération intergroupe, c'est-à-dire toutes ces dimensions qui mettent en mouvement le système périphérique des représentations sociales. Il s'agit d'un parcours d'apprentissage complexe, où contextes expérientiels, réflexion biographique et moments de formation s'entrecroisent.

L'expérience doit être placée à la base de la compétence, mais tout en sachant qu'elle n'engendre pas automatiquement et mécaniquement l'apprentissage. C'est notre capacité à affronter des divergences et discordances cognitives afin de recréer une condition de stabilité sur la manière avec laquelle nous interagissons avec le monde qui nous entoure qui engendre l'apprentissage (Illeris, 2007). Jarvis a bien conceptualisé dans la disjonction – phénomène qui se manifeste quand l'expérience vécue entre en conflit avec nos idées et nos valeurs – le moteur de l'apprentissage, entendu comme recherche d'un nouvel équilibre, qui nous permet de (re)vivre des expériences rassurantes, ordinaires (Jarvis, 2006). La recherche de nouveaux équilibres est l'objet de la réflexion sur l'expérience qui caractérise la construction de compétences interculturelles. La littérature pédagogique s'est amplement attardée, de différentes manières, sur la relation entre stress, défis et apprentissages. Les pratiques nous démontrent comment le déplacement vers des approches ethno-relatives se produit plus facilement si les défis sont appropriés, pas trop modestes, mais non plus extrêmes, tels qu'ils produisent une réaction de refus et de contournement. Il faut agir dans une zone proximale de développement, dans une zone de défis cognitifs adéquats et motivants, en contrastant les résistances face au changement. La dimension relationnelle de l'apprentissage doit être mise en valeur également, considérée dans toutes ses acceptions, en ne se limitant pas à l'espace communautaire de partage, mais en considérant l'influence des structures sociales dans leur ensemble sur ce que Jarvis définit the life-world où la personne se déplace, avec ses valeurs, ses ressources et ses réseaux de relations.

La construction de compétences interculturelles implique un travail biographique.

Les biographies sont le lieu fondamental où nos apprentissages naissent et se placent; le lieu qui garde nos routines, ce que nous tenons pour acquis et guide nos comportements, comme les résultats des réflexions formulées par les expériences de changement que nous nous efforçons de transférer, ranger, dans de nouvelles routines, adaptées aux contextes complexes et changeants. Les biographies sont aussi le lieu fondamental d'intersection entre les différentes dimensions, les différents moteurs (driver) de l'apprentissage, où se réalise l'entrelacement entre dimension relationnelle, affective et cognitive de l'apprentissage. La biographie est aussi le lieu où se réalise la construction de compétence, à l'intersection entre expériences de vie, de travail, de formation. Le processus d'apprentissage se place à l'interface entre trajectoires de vie des personnes et milieu socioculturel à l'intérieur duquel elles vivent (Onorati, Bednarz, Comi; 2011).

L'expérience se traduit en apprentissage si un processus de transformation a lieu, permettant l'intériorisation de ce que nous avons expérimenté dans notre biographie, sous forme de nouvelles connaissances, habilités, aptitudes, valeurs, croyances, émotions et sensibilité. Ce processus doit faire l'objet d'une ingénierie et soutenu, fortifié avec des bases et scaffold théoriques, et c'est cela le sens de la modélisation de parcours possibles de construction de la compétence interculturelle. Il ne s'agit pas de remettre au centre la transmission "préventive" de connaissances cohérentes et utiles, en imaginant qu'elles nous trouvent prêts à les transférer dans la pratique, et dans notre façon de vivre la relation avec l'autre, en modifiant grâce au dévoilement théorique les opinions fausses, incorrectes ou (pré)jugements de valeur. Il s'agit de créer des dispositifs d'apprentissage expérientiel qui nous poussent à fréquenter les éléments périphériques de nos représentations sociales, en construisant des ponts, en trouvant dans les zones grises de la proximité physique, sociale et psychologique les points de contact entre nos visions du monde et celles des autres.

Nous devons savoir accepter d'apparents paradoxes. La compétence interculturelle ne se base pas par exemple sur la dissimulation de la fonction essentielle, protective, des stéréotypes, qui se forment au cœur des représentations sociales, et nous aident à tenir pour acquis certaines choses, taken for grantedness, à garantie d'un rapport serein avec le monde qui nous entoure. En revanche, il est possible de travailler sans forcer sur l'expérience de proximité, sans méconnaître les résistances naturelles au changement, afin de construire une sensibilité et des capitaux sociaux de type bridging fondamentaux dans la construction de compétences interculturelles. L'accent est mis sur la dimension narrative de l'apprentissage : apprendre de l'expérience implique regarder en arrière, parcourir le passé et les événements, repenser à ce qui s'est passé, à ce que nous

avons éprouvé et vécu, pour produire un premier matériel narratif, encore primitif, duquel nous pouvons tirer des leçons, enseignements. Cela implique donc une réflexion systématique sur nos souvenirs, sur les événements saillants vécus dans le passé récent ou plus lointain (Jedlowsky, 1994).

La construction de compétences interculturelles a besoin de méthodes et d'instruments didactiques sachant mettre en valeur les discordances et les fractures, les discontinuités cognitives (disjuncture) produites par les expériences où nous reconnaissons le conflit entre nos convictions et les événements concrets. C'est un processus dynamique qui permet aux personnes de s'orienter pour dépasser les frontières "culturelles", en acquérant conscience, en les connaissant bien et leur façon d'agir, en sachant (re)lire leurs expériences personnelles par rapport à celles d'autrui (Hofstede, 1991). L'expérience mûrie sur le terrain indique l'utilité d'une didactique finalisée à faciliter l'auto-reconnaissance de l'ensemble de valeurs, règles et représentations qui orientent nos comportements. Nous reconnaissons nos valeurs en nous reflétant dans l'autre, et de cette manière en admettant l'existence des valeurs et des mondes des autres, premier pas pour mettre en acte des processus de relativisation. Du point de vue du comportement, il s'agit de développer la capacité d'être préparés à la rencontre et à l'échange.

En conclusion, construire des compétences interculturelles implique apprendre de l'expérience et à travers l'expérience. L'apprentissage expérientiel est construit socialement et culturellement, il est influencé par le contexte et est créateur de contexte, c'est un phénomène affectif, significativement influencé par le contexte socio-émotionnel où il a lieu (groupe, classe, organisation...), c'est une action relationnelle et dialogique, et de cette manière il dépasse la reproduction de connaissance, d'un substrat de culture / cognitif préconstitué. Gagner de l'expérience n'est pas une façon à côté de tant d'autres pour apprendre, mais constitue le fondement même de l'apprentissage (Reggio, 2010).

Lors d'un parcours d'apprentissage expérientiel, nous alternons constamment des mouvements d'ouverture de nous mêmes vers le contexte et les autres avec des mouvements d'introspection, de réflexion intime. Nous ne suivons pas une voie linéaire, un parcours logique séquentiel (Kolb, 1984; Gibbs, 1988), mais nous nous déplaçons plutôt le long de trajectoires incertaines, en faisant des allées et venues entre vivre l'expérience de la façon dont elle se dénoue, éprouver des émotions, diriger sa propre attention, créer de nouveaux modèles et tenter de les généraliser (Reggio, 2010). Mais apprendre de l'expérience ne constitue pas un miracle ou une alchimie inexplicable; c'est

un processus observable, qui peut être accompagné. Les personnes peuvent être soutenues lors de la délicate tâche de travailler sur les faits, sur les événements, pour savoir comment elles les interprètent et les vivent, en ouvrant la porte à l'intégration de nouveaux points de vue et possibilités d'action. La didactique expérientielle n'agit pas à la place et pour le compte des apprenants, mais dote leur pensée de structures en mesure de contenir l'expérience, de rendre moins dangereux la curiosité.

Pour affronter les défis de l'interculture, il faut d'un autre côté mettre en route les niveaux de réflexion sur l'expérience particulièrement délicats. Nous sommes appelés à reconnaître et à organiser des parcours évolutifs qui concernent nos valeurs, nos stratégies et nos comportements et successivement à mettre en acte une réflexion de second niveau visant la transformation de ces modèles, à travers l'enclenchement de processus de remise en discussion et d'apprentissage. Pour cela la construction de compétences interculturelles implique le développement conscient de nouvelles capacités d'apprentissage, dans un cycle continu d'action théoriquement fondée et de conceptualisation pratique, qui se déroule sur un territoire réflexif incluant non seulement l'effort cognitif mais aussi les émotions, le corps et l'esprit (Senge, 1990). Nous retrouvons donc l'articulation holistique et multidimensionnelle des processus d'apprentissage et le caractère de quelque façon que ce soit lent, critique, fatigant de la réflexion. Nous retrouvons la valeur stratégique qui a la compétence d'apprendre de l'expérience comme métacompétence clef pour la construction de toutes les autres compétences.

Enclencher des pratiques réflexives signifie sur le plan didactique mettre en route des expériences (par la mémoire, l'immersion ou artefacts opportuns) et se déplacer en équilibre entre moments et activations fondées sur la confrontation (l'individu s'interroge sur le monde en se mettant en rapport avec le contexte) et moments d'introspection. D'un côté, les méthodes et les instruments qui font pression sur les driver relationnels de l'apprentissage nous viennent en aide – l'échange à l'intérieur d'une communauté de semblables, l'immersion par simulation, l'élaboration coopérative d'études de cas – et d'un autre côté ceux qui exagèrent la dimension individuelle de la réflexion, en créant des espaces de systématisation de la mémoire, et de réflexion biographique (mémoires, journaux, travaux du projet). Dans tous les cas, construire l'apprentissage à travers la transformation d'expériences, implique de raconter des histoires et des vécus individuels, en faire une expérience significative puisqu'elle nous renvoie des informations sur notre manière de la reprendre et de la raconter et sur les éléments que nous aurons choisis et mis en évidence, étant donné qu'ils seront porteurs de sens et de valeurs pour nous-mêmes. "Les pratiques de mémorisation, de description,

d'analyse et d'évaluation organisent la réflexion, en la structurant et en favorisant son développement" (Clarke 2007). Une didactique soutenant l'apprentissage expérientiel met en valeur le bagage de compétences des apprenants et considère aussi bien des moments fondés sur des témoignages d'expériences, conceptions théoriques, données descriptives que des moments d'exploration, de confrontation sur des cas, de discussion entre semblables, de narration des propres pratiques et moments de réélaboration, réflexion personnelle, développement de son propre projet. Nous configurons ainsi un domaine de formation qui dépasse l'approche contemplative et cumulative de savoirs élaborés par d'autres et éventuellement à réutiliser à son compte, pour assurer un espace-temps de construction de compétences originales et ancrées dans la propre biographie et dans la situation vécue concrètement à un endroit donné et à un moment donné (Onorati, Bednarz, Comi; 2011). Le développement de compétences interculturelles requiert la capacité de reconnaître le propre fonctionnement dans les expériences vécues à travers l'échange entre semblables, par exemple sous la forme de focus group, de débats par thèmes et de cercles maïeutiques. Il requiert en même temps la confrontation avec des cadres conceptuels, analyses sociologiques et cas exemplaires afin de favoriser l'échange avec des experts détenant des savoirs spécifiques, mais qui sont eux aussi "factieux" et incomplets, reflet d'une manière différente de lire et vivre le monde. Agir dans un contexte organisationnel précis, construire une communauté apprenante qui se donne un mandat commun et partagé, comme nous avons tenté de faire avec FaRe, produit un potentiel d'apprentissage significatif. La situation de formation est un élément central de l'apprentissage. Le passage régulier, même si pas forcément structuré dans des séquences standardisées, de moments qui mettent en jeu la zone du savoir-être à des moments liés beaucoup plus à l'emploi de stratégies opérationnelles et à la zone de connaissances qui résultent utiles pour guider la compréhension et la formation d'une opinion est le facteur déterminant d'une didactique capable de produire des compétences et sensibilités interculturelles à l'intérieur des organisations professionnelles. Sans déléguer aux professionnels de la médiation le devoir de faciliter la communication transculturelle dans des situations d'urgence, en renonçant à l'effort de mettre en valeur la diversité.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Boud D., Cohen R., Walker D. (Eds), *Using Experience for Learning*, SRHE & Open University Press, Buckingham, 2000
- Clarke, B. (2007) *La pratica riflessiva nell'educazione e nella formazione professionale: alcuni principi* in Stroobants, H., Chambers, P., Clarke, B, *Percorsi riflessivi. Facilitare il*

Life-Long Learning nella formazione professionale. Roma: Ed. Guglielmo Tagliacarne, 2007

Gibbs G., Learning by doing. A Guide to Teaching and Learning Methods, Further Education Unit, Oxford Brookes University, Oxford, 1988

Hofstede G., Cultures and Organisations: Software of the Mind, McGraw-Hill, London, 1991

Illeris K. (ed.), International perspectives on competence development , Routledge, London and New York, 2009

Illeris K., How we learn. Learning and non learning in school and beyond (1999), Routledge, London / New York, 2007

Jarvis P., Globalisation, Lifelong learning and the Learning society. Sociological Perspectives, vol. 2 of Jarvis P., Lifelong Learning and Learning Society, London, Routledge, 2007

Jarvis P., Learning to be a Person in Society, Routledge, London and New York, 2009

Jarvis P., Parker S., Human Learning. An holistic approach, Routledge, London, 2005

Jarvis P., Towards a comprehensive Theory of Human Learning, Routledge, London / New York, 2006

Jedlowski P., Il sapere dell'esperienza, Il Saggiatore, Milano, 1994

Kolb D.A., Experiential learning: Experience as the source of Learning and Development, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1984

Landis D., Bennett J.M., Bennett M.J. (eds.), Handbook of Intercultural Training, Sage, London – Thousand Oaks, 2004

Onorati M.G. – Bednarz F., Building Intercultural Competences. A Handbook for Professionals in Education, Social-Work and Health Care, Leuven, Acco, 2010

Onorati M.G. – Bednarz F. – Comi G., Il professionista intercultural, Roma, Carocci, 2011

Reggio P., Apprentissage esperienziale: fondamenti e didattiche, Università Cattolica – Diritto allo Studio, Milano, 2009

Reggio P., Il Quarto sapere. Guida all'apprentissage esperienziale, Carocci, Roma, 2010

Senge P., The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization, Doubleday, New York, 1990

Inhaltsverzeichnis

Einleitung

- 1. Das Projekt**
- 2. Der Ansatz des Facilitators: Die Rolle von Unternehmen beim Übergang von Multikulturalität zu Interkulturalität**
- 3. Projektendprodukte**
- 4. Geltungsbedingungen und Akkreditierung der Projektprodukte**
- 5. Schlussbemerkung: interkulturelle Kompetenzen erwerben**

Einleitung

Von Claudio Biasetti und Silvia Fontanesi

In dieser Veröffentlichung stellen wir die im Rahmen des Projektes Fa.Re⁺⁺⁺ erarbeiteten Produkte vor. Die Durchführung des Projektes hat es ermöglicht, ein schon existierendes/vorliegendes Basismodell (Prototyp) auf innovative Weise im Rahmen der Projektpartnerschaft weiterzuentwickeln. Dabei handelt es sich um ein Basismodell, das Vorkehrungen für die Regelung von in Organisationen auftretenden Konflikten, die den unterschiedlichen ethnischen Zugehörigkeiten der beteiligten Beschäftigten zugeschrieben werden, vorsieht.

Für multiethnische Unternehmen, die an der Entwicklung neuer Businessmodelle interessiert sind, stellt das Projekt folgende Produkte bereit: eine Kompetenzbeschreibung, ein Weiterbildungsprogramm und Arbeitshilfen für den Facilitator innerbetrieblicher Beziehungen in multiethnischen Unternehmen. Diese Produkte zielen auf die Förderung organisatorischen Wohlergehens des Einzelnen und auf umweltbezogene und soziale Nachhaltigkeit.

Auf den folgenden Seiten erläutern wir zunächst das Innovationspotential des Projektes. Das überarbeitete Modell ist für den Gebrauch in Organisationen vorgesehen, die ausgehend von der Anerkennung der multiethnischen Zusammensetzung ihres Unternehmenssystems nach neuen Businessmodellen suchen. Wir beginnen deshalb zunächst mit Organisationen, weil sie am stärksten von dem Gebrauch der überarbeiteten Projektprodukte profitieren können und bestimmen auch die anderen

⁺⁺⁺ Programm LLP - Leonardo Da Vinci, Innovationstransfer, LLP/LdV/TOI/10/IT/551 – gefördert durch die Europäische Kommission

möglichen AdressatInnen. Abschließend stellen wir die Projektpartnerschaft vor, die das Projekt durchgeführt hat und führen in die folgenden Kapitel ein.

Hintergrund für das vorliegende überarbeitete Produkt⁵⁵⁵ war die Suche nach Lösungen zum Abbau von ethnisch konnotierten gegen-organisatorischen Tendenzen seitens einer Gruppe ausländischer ArbeiterInnen, die in einem Produktionsbetrieb in Reggio Emilia (Italien) beschäftigt waren. Ziel der Maßnahmen des Basismodells war zunächst die Wiederherstellung der "offiziellen" Unternehmenskultur, die offensichtlich delegitimiert und im Hinblick auf die Erreichung der Organisationsziele disfunktional war, und die Wiederherstellung von Verfahren, sowie der im Organigramm vorgesehenen Rollen. Diese Delegitimation wurde insbesondere von Seiten einer Gruppe ausländischer ArbeiterInnen vorangetrieben, deren organisatorische Sozialisation fast ganz durch differente ethnische Zugehörigkeit negativ bestimmt wurde. Es handelte sich um eine informelle Gegenorganisation, mit der Ausbildung eigener Logiken, die an die Stelle der offiziellen Logiken traten und bis hin zu Widerstand und zuweilen offene Opposition gegen prozedurale Anweisungen des Unternehmensmanagements reichten.

Auf organisatorischer Ebene bestand die gängige Intervention des Basismodells in der Verwaltung des Konflikts. Diese korrektiven Interventionen folgten im Wesentlichen dem Diversity Management Ansatz oder einer fortschreitenden Legitimation (aber nicht unbedingt Anerkennung und Würdigung) der in der Organisation bestehenden Differenzen.

Auf psychosozialer Ebene zielten die Maßnahmen des Basismodells darauf, die Sozialisation der ausländischen ArbeiterInnen hinsichtlich Arbeit, Beschäftigung und Organisation zu verstehen und eine gemeinsame kritische Reflexion von ArbeiterInnen (AusländerInnen und Autochthone) und Unternehmensmanagement im Hinblick auf Ursachen gegen-organisatorischer Dynamiken, wie auch der Determinanten der Zugehörigkeit von ArbeiterInnen mit Migrationserfahrung zu anderen Ethnien, voranzutreiben.

Die ursprünglichen Maßnahmen zielten auf den Abbau von Vorurteilen, damit verbundener Diskriminierungen und Stereotypisierungen arbeitsbezogener Erfahrungen und auf Stärkung des Gedankens, dass diverse Glaubensrichtungen, Werte, Heuristiken und Routinen legitim sind.

⁵⁵⁵ EQUAL-Projekt Phase II Sektorale Partnership 2005 "AIM - Integrierte Konzepte für die Verbesserung der Anpassungsfähigkeit und der Qualität der Arbeit" - IT-S2-MDL-118, Lead Partner CESPIM Ltd

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Vorkehrungen des Basismodells geeignet waren, im Unternehmenskontext eine Organisationsbürgerschaft der verschiedenen vertretenen Ethnien – mit Ausnahme der Verfolgung von Unternehmenszielen - zu garantieren, ohne dass die Dimension nachhaltiger Interaktionen (auf der psychosozialen Ebene) zwischen den verschiedenen Arbeitergruppen, wie auch die einer partizipativen Anerkennung (auf der organisatorischen Ebene) aller Arbeitergruppen anvisiert worden wäre.

Das Hauptziel dieser Interventionen bestand in einer punktuellen Mediation des Konfliktes im Hinblick auf organisatorische Integration von ArbeiterInnen verschiedener Ethnien.

Einmal die Wirksamkeit der ursprünglichen Maßnahmen aus dem Bereich Diversity Management und der psychosozialen Perspektive von Akkulturationsprozessen von MigrantInnen erkannt, haben die ProjektpartnerInnen im neuen Projekt versucht, einen innovativen Transfer durch Anpassung dieser Maßnahmen zu gestalten. Ziel war multiethnische Arbeitssysteme zu befähigen, direkte, permanente und langfristige Interaktionen zu fördern, um reziproke Interdependenzen von ArbeiterInnen zur Verfolgung gemeinsamer Ziele, Interessen und zur Überwindung asymmetrischer Sozialstatus der verschiedenen Gruppen innerhalb des Organisationskontexts aufzubauen, der in diesem Zusammenhang nicht als Konfliktort, sondern als den Prozess erleichternde Bedingung verstanden wurde.

Die Figur des Facilitator für multiethnische Beziehungen im Unternehmen, für den im Rahmen des Projektes ein Kompetenzprofil zusammen mit einem Weiterbildungsprogramm und eine Zusammenstellung an Arbeitshilfen erarbeitet wurden, stellt einen klaren Upgrade gegenüber dem Basismodell dar und scheint, den dringenden Erfordernissen neuer Businessmodelle zu entsprechen, die im Zweifelsfall nur eine konformistische, routinierte Anpassung an Prinzipien sozialer Unternehmensverantwortung darstellen. Kosten sozialer Verantwortung werden von Unternehmen nur übernommen, um auf kommunaler Ebene operieren zu können und einer Gefährdung der eigenen Reputation vorzubeugen.

Im Post-Krise Kapitalismus finden sich viele Hinweise, die die Figur des Facilitator in Unternehmen extrem interessant machen. Sie seien hier kurz dargestellt, damit nachvollziehbar wird, in welcher Hinsicht die Projektergebnisse für Organisationen, die in der Endphase der Krise besonders stark auf die Individuation neuer Businessmodelle ausgerichtet sind, von Wert sind.

Im Zuge der Krise wurden die Prinzipien der Corporate Social Verantwortung in mindestens drei Richtungen rekonzeptualisiert: 1) Investitionen in soziale Bemühungen als Chance für Steigerung von Wirtschaftsleistungen und Wettbewerbsvorteilen; 2) Investitionen in umweltbezogene und soziale Nachhaltigkeit als spezifischer und einträglicher Businessbereich; 3) wachsende Aufmerksamkeit und Erwartungen hinsichtlich der politischen und sozialen Rolle von Unternehmen, die in der Lage sind, neue von ArbeiterInnen-BürgerInnen-KonsumentInnen vorgebrachte Forderungen von Wohlergehen und Lebensqualität - zu determinieren (unterstützen, verstärken oder im Gegenteil beschränken).

In der aktuellen Krisensituation stellen insbesondere "Nachhaltigkeit" und "eine kontextbezogene Schaffung von Wert" Erfordernisse dar, um die soziale Legitimität des ökonomischen und produktiven Systems langfristig wiederherzustellen. Kontextbezogener Wert meint die wiedererkannte Wichtigkeit umweltbezogener und regionaler Ökosysteme (als Gesamtheit umweltbezogener und sozialer Beziehungen) für nachhaltige Wertproduktion.

Die Integration von Nachhaltigkeit und kontextbezogenem Wert in die Strategie neuer Businessmodelle konstituiert einen Anreiz, Ressourcen anzuziehen und zu halten. Darunter fallen erstens Personen, zweitens Voraussetzungen von Gerechtigkeit (umweltbezogene, psychologische und soziale Kompatibilität von Wachstum), von Gleichgewicht (keine grenzenlose Ausbeutung einzelner Ressourcen, Achtung der work-life balance) und der Dauer (eine sofortige generationengerechte Ressourcennutzung).

Die Internationalisierung sozialer Verbindungen (über zeitliche und räumliche Distanzen hinweg) innerhalb von Unternehmen erlangt Merkmale einer Resemantisierung, so dass das holistische Wohlergehen in Organisationen wirklich zum Glied der neuen Beziehung zwischen ökonomischem Wachstum und sozialen Transformationen werden kann.

Eine holistische Konzeption organisatorischen Wohlergehens wird zum Mittelpunkt in der Beziehung zwischen dem einzelnen Individuum und seinem (physischen, sozialen, institutionellen und menschlichen) Kontext auf der lokalen und globalen Ebene, im Hinblick auf Gesundheit, Sicherheit, soziales Wohlergehen.

Diese neue zentrale Stellung der Beziehung zwischen Einzelform und Kontext (die nicht nur oberflächlich ökonomische Gründe hat) macht innerhalb multiethnischer Organisationen, die Entwicklung innovativer Lösungen in der Konfliktmediation und in der Lösung psychologischer und sozialer Probleme erforderlich. Sie fördert eine neue Form von Kontakt zwischen den verschiedenen ethnischen Zugehörigkeiten, die nicht nur

negative Stereotypisierungen oder Vorurteile durch reziproke Interaktion dekonstruiert, sondern sich auch auf die Errichtung symmetrischer Beziehungen mit reziproker Interdependenz richtet, die von Unternehmensleitung (Management) und soziale Praxis der KollegInnen gemeinsam gestützt und gefördert werden.

Dieser Text richtet sich nicht nur an ArbeiterInnen und an das Unternehmensmanagement in Unternehmen, die auf nachhaltige Produktion eines kontextbezogenen Wertes im Rahmen neuer Businessmodelle interessiert sind, sondern auch an die größere Gruppe derer, die sich, auch außerhalb von Organisationen, täglich den Problemen des Zusammenlebens zwischen verschiedenen kulturellen, ethnischen und nationalen Gruppen stellen und die allgemein oder in bestimmten Institutionen kulturelle Multiziplität im weiteren Sinne erfahren und deshalb auf der Suche nach Lösungen zur Förderung von Mediation sind.

Um das Lesen zu erleichtern, fassen wir an dieser Stelle die Inhalte der folgenden Kapitel zusammen.

In **Kapitel 1** findet sich eine Kurzbeschreibung des Projekts "FA.RE": Entstehungshintergrund, Handlungsbedarf, methodologische Basis mit besonderer Fokussierung der Erprobungsphase. In diesem Kapitel werden auch kurz die verschiedenen Kontexte in den Regionen Emilia Romagna, Sizilien, Offenbach, Elsass, Schweiz in Form einer Analyse von Strukturdaten (Anteil ausländischer Bevölkerung, Herkunftsländer, Beschäftigungsbereiche dieser Zielgruppe, Sprachstand, etc.) beschrieben, in denen die Projektprodukte eingesetzt werden. Außerdem findet sich eine kurze Beschreibung der Erwartungen ans Produkt, die sich insbesondere auf die Unternehmenskontexte bezieht, in denen die Figur des Facilitators implementiert werden soll.

Kapitel 2 von Adil El Marouakhi, Geschäftsführer der Stiftung Fondazione Mondinsieme di Reggio Emilia, fasst die theoretischen Grundlagen des Ansatzes des Facilitator zusammen, der als Brücke beim Übergang von Multikulturalität zu Interkulturalität in Organisationen fungiert und die Bedeutung von Interaktionen am Arbeitsplatz im Zuge von Sozialisations-, Akkulturationsprozessen und bei der Identitätsbildung betont.

Kapitel 3 stellt die im Rahmen des Projekts FA.RE erarbeiteten Produkte dar: Kompetenzprofil des Facilitators, Weiterbildungsprogramm zum Erwerb der für den Facilitator erforderlichen Kompetenzen und Arbeitshilfen für die Kontextanalyse und für die Förderung von Sozialisation, Akkulturation und Kontakt zwischen ArbeiterInnen und Gruppen verschiedener ethnischer und kultureller Zugehörigkeiten. Diese Arbeitshilfen

sind im Handbuch des Facilitators zu finden und unterstützen die Ausübung der Funktion des Facilitators im Unternehmen.

Kapitel 4 fasst die Geltungsbedingungen des Modells und der Projektprodukte zusammen und beinhaltet Erwägungen zu einem weiterführenden Transfer: mögliche Akkreditierung innerhalb weiterer Nutzungskontexte und innerhalb der Berufsgruppe Mediation (Einbindung des Facilitator in einer erweiterten Berufsgruppe).

Kapitel 5 ist ein Beitrag des Projektpartners ECAP (Schweiz) und liefert als eine Art Schlussfolgerung einige Überlegungen zum erfolgreichen Erwerb interkultureller Kompetenzen.

1. Das Projekt

Von Silvia Fontanesi

Die Analyse der Kontexte der erneuten Nutzung und Transfermethoden

Eine multiethnische, aber nicht multikulturelle/interkulturelle Belegschaft von Unternehmen ist ebenso undenkbar wie bloße physische Anwesenheit ohne Prozesse von Austausch und Interaktionen. Migranten stellen einen Teil der Arbeitskräfte dar, durch die Europa versucht, die Ziele der EU-Strategie 2020 zu erreichen.

Transnationalität der Arbeitskräfte (verstanden als Arbeitskräfte mit doppelten kulturellen Zugehörigkeiten, Herkunfts- und Aufnahmekultur) wird, wenn sie nicht als Chance behandelt wird, zur Hürde.

Die Rolle des Facilitators transkultureller Beziehungen in multiethnischen Unternehmen kann der Dreh- und Angelpunkt eines relationalen Prozesses von Verhandlungen und gegenseitiger Anerkennung zwischen ArbeitnehmerInnen verschiedener ethnischer Gruppen im gleichen Organisationskontext werden. Dies erfolgt durch Stärkung des Gefühls der Zugehörigkeit zur Unternehmensorganisation und durch Überwindung von Schwierigkeiten, die häufig durch gestörte interkulturelle Kommunikation entstehen.

Die Rolle des Facilitators von transkulturellen Beziehungen im Unternehmen ist auf folgende Bereiche anwendbar: Facilitator für arbeits- und organisationseigene Lernprozesse (Prozessunterstützung); Facilitator für Beziehungen (um kulturelle Missverständnisse und Probleme, die aus zwischenmenschlichen Beziehungen entstehen können, zu überwinden); Facilitator der Kommunikation (Kommunikationsmethoden werden nicht nur zu Instrumenten, sondern auch zu Kompetenzen einer Figur, die als Verbindungsglied zwischen verschiedenen Welten (Realitäten) agiert); Facilitator multikultureller Realitäten im Unternehmen mit Maßstäben und Strategien zum Umgang mit diesen Realitäten. Insbesondere im Hinblick auf die nationale Dringlichkeit wird die Figur des Facilitators für ausländische ArbeitnehmerInnen, die ethnischen Netzwerken angehören und für Organisationskontexte, in denen sie tätig sind (unter besonderer

Berücksichtigung von Unternehmen industrieller Fertigung) als Reaktion auf den Bedarf in multiethnischen Produktionskontexten zum Verbindungsglied für Sozialisationsprozesse (im Hinblick auf Arbeit, Beschäftigung, Organisation), indem eine auf den Bedarf des Arbeitsmarktes angepasste Antwort generiert wird.

Wie die EU Veröffentlichung "Neue Kompetenzen für neue Beschäftigungen – Politische Initiativen im Bereich der Bildung: ein kurzer Überblick über die aktuelle Situation in Europa – 2010“, ein Kurzbericht über die notwendigen Kompetenzen im heutigen Arbeitsmarkt und über die Anpassung beruflicher Fähigkeiten an seine Anforderungen zeigt, spielen die Fähigkeiten der ArbeitnehmerInnen eine wichtige Rolle auch für den Aspekt der persönlichen Zufriedenheit, sind ein wichtiger Bestandteil der Arbeitsqualität und wesentlich für eine aktive Bürgerschaft. Kompetenzsteigerung ist entscheidend für Gerechtigkeit: gering qualifizierte Menschen sind im Arbeitsmarkt anfälliger (Abschnitt 1.2: bis 2020 werden 16 Millionen Arbeitsplätze für Hochqualifizierte geschaffen werden, während die Zahl der Arbeitsplätze für Niedrigqualifizierte auf 12 Millionen sinken wird); gleichzeitig haben Unternehmen ein großes Interesse daran, in ihr Humankapital und in einen verbesserten Umgang mit ihren Beschäftigten zu investieren. Das Projekt FA.RE verfolgt daher diese doppelte Perspektive: bessere Eingliederung und Anpassung von ausländischen Arbeitskräften mit Sprachdefiziten; Unterstützung multiethnischer Unternehmen, die sich möglicherweise in einer kritischen Situation (angesichts der gestiegenen inneren Organisationskomplexität, vor allem im Umgang mit Humanressourcen unter den gegebenen Bedingungen heterogener kultureller und sprachlicher Praktiken), aber auch in einer vorteilhaften Position befinden können (wenn diese Komplexität als Ressource und als gegebenenfalls entwickelbare Kapazität interpretiert wird). Noch einmal, die europäische Veröffentlichung unterstreicht die Bedeutung der Förderung eines Organisationsklimas, das, ausgehend von Beziehungen und einem Bewusstsein für die entscheidenden Elemente der Organisation selbst, Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz ermöglicht: in Unternehmen sind nicht nur hohe Kompetenzen wichtig, sondern für ihre optimale Entfaltung ist auch die Art und Weise entscheidend, wie diese Kompetenzen in der Arbeitsorganisation eingesetzt werden. Das Projekt FA.RE versuchte Unternehmen im Hinblick auf die Notwendigkeit zu unterstützen, sich in Anbetracht von Einwanderungsprozessen, die sich vor allem in Bereich industrieller Produktion bemerkbar machen, mit organisatorischen Lösungen für die Förderung einer geeigneten Kommunikation unter Bedingungen einer multikulturellen Zusammensetzung des Organisationskontextes auszustatten.

Die Projektpartnerschaft im Projekt FA.RE ist überzeugt davon, dass Berufsausbildung eine immer wichtigere Rolle bei der Integration von MigrantInnen sowohl auf der Ebene der Selbstwahrnehmung, als auch auf Ebene der Verbesserung der Beziehungen zwischen ArbeitnehmerInnen und zwischen ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen, einnehmen wird; besonders dort, wo der Verweis auf referenzielle Kompetenzen, die auf das Profil des "Facilitators von transkulturellen Beziehungen in multiethnischen Unternehmen" zurückführbar sind, zu gemeinsamer guter Praxis wird.

In diesen Entwicklungsprozess wurden kontinuierlich Beispiele guter Praxis im Bereich Integration auf nationaler und europäischer Ebene miteinbezogen. Auf Gemeinschaftsebene folgt das Projekt dem vom JHA Rat entwickelten dritten der "Gemeinsamen Grundprinzipien für Integration (CBP)" von MigrantInnen in europäischen Gesellschaften: "Beschäftigung ist ein Schlüssel für den Integrationsprozess und wesentlich für die volle Teilhabe von EinwandererInnen und ihren Beitrag zur Aufnahmegesellschaft; dieser Beitrag soll sichtbar gemacht werden" und den in der "Gemeinsame Agenda für Integration" KOM (2005) 389 eingeforderten Aspekten: Innovative Strategien zur Vermeidung von Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt entwickeln; Sozialpartner an der Erarbeitung/Umsetzung von Integrationsmaßnahmen beteiligen, Ausbildungskapazitäten jener ökonomischen Unternehmenssektoren unterstützen, die eine große Anzahl von MigrantInnen beschäftigen. Das "Handbuch Integration" (Migration Policy Group) weist darauf hin, dass sich die Organisationskultur des Arbeitgebers auf lange Sicht für Diversität nur dadurch öffnen kann, dass die Frage von Beziehungen in multikulturellen Belegschaften in Angriff genommen wird.

Die Untersuchung der Kommission ""Diversity and the enterprise: good practices in the workplace" zeigt, dass Arbeitgeber eine Reihe von greifbaren Vorteilen aus einer multikulturellen Belegschaft ziehen können: Lösungsmöglichkeiten für das Problem knapper Arbeitskräfte, hochqualifiziertes Personal finden und halten, verbesserte Reputation und Prestige des Unternehmens im kommunalen Umfeld, die Möglichkeit, neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und neue Märkte zu erschließen.

Auf der italienischen Ebene stellte das das Projekt FA.RE eine Reaktion auf Empfehlungen im ECRI-BERICHT (Europäische Kommission gegen Rassismus und Intoleranz) ÜBER ITALIEN - (vierter Monitoringzyklus) vom 21. Februar 2012 dar, wo es sinngemäß heißt (S. 50-51): Die ECRI empfiehlt den italienischen Behörden, ihre Bemühungen zum Abbau der Ungleichheiten zwischen italienischen BürgerInnen und Nicht EU Ausländerinnen zu verstärken und die Zusicherung von angemessener und vollständiger Anwendung gesetzlicher Antidiskriminierungsbestimmungen. Sie empfiehlt, die Durchführung einer

Sensibilisierungskampagne im Hinblick auf Pflichten und Verantwortung der ArbeitgeberInnen auf der einen Seite und der positiven Aspekte von Vielfalt am Arbeitsplatz auf der anderen Seite."

Für die LeserInnen wollen wir nachfolgend, das Basismodell (Prototyp) erläutern, das Gegenstand der Transferbemühungen waren.

Das Projekt hat die Produkte des EQUAL-Projektes der Phase II "AIM - Integrated Approaches for Improving and Adapting the quality of work" übertragen, die Lernanreize nutzen, um auf dem Arbeitsmarkt Ungleichheiten von erwachsenen ArbeitnehmerInnen mit niedrigem Bildungsniveau, ausländischen ArbeitnehmerInnen, ArbeitnehmerInnen in CIGS und Fluktuation zu bekämpfen. Im Rahmen der transnationalen Kooperationsvereinbarung „Learning Journey“ fand eine Vergleich von vier Ländern (Belgien, Vereinigtes Königreich Großbritannien, Ungarn, Niederlande) statt. Das Projekt gestaltete sich als Erprobungsprozess der Beziehung zwischen ausländischem/r Arbeitnehmer/in, seinem/ihrer kulturellem Hintergrund und dem Arbeitsumfeld, verstanden als relationaler Raum der Interaktion mit anderen MitarbeiterInnen, der Betriebsorganisation und beruflichem Lernen. Die Definition des Unternehmensfacilitators bezog sich auf einen/eine ausländische/n Arbeitnehmer/in, der bereits Teil der Belegschaft und in der Lage war, die Beziehungsdynamiken im Unternehmen aus einer strategisch methodischen Perspektive zu lesen und eine interpretative Lektüre der organisatorischen Beziehungen in Bezug auf ausländische ArbeitnehmerInnen zu bieten. Es handelte sich daher um eine Figur, die sowohl kompetent in Bezug auf Unterstützung und zweigleisige Stärkung (ArbeitnehmerIn/ArbeitgeberIn, ArbeitgeberIn/ArbeitnehmerIn), als auch als Agent, die Stärkung von durch mangelnde Sprachkenntnisse des Aufnahmelandes und neue arbeits- und organisationsbezogene Lernprozesse geschwächte Beziehungskapazitäten vorantreiben konnte.

Im Prozess der Übertragung des Produkts wurde versucht 3 prototypische "Werte" oder "Inhalte" von Innovation zu bewahren: a) die referenziellen Fähigkeiten des Facilitators interkultureller Beziehungen im Unternehmen: auf die Schwierigkeiten interkultureller Kommunikation hinweisen, Grade kulturellen Widerstandes bestimmen, komplexe Situationen besser lesbar machen, Stärken und Schwächen kultureller Beziehungen im Unternehmen bestimmen, ein positives Klima der interkulturellen Beziehungen schaffen, Konfliktursachen abbauen, interlinguale Kommunikation fördern, Strategien zur Erleichterung von Lernen am Arbeitsplatz umsetzen; Konsens und Beteiligung schaffen; die Erwartungen der Unternehmen an die Figur des Facilitator (der andere Rollen nicht ersetzen soll) sind: AusländerInnen zum Lernen und zur Teilnahme an

Bildungsmaßnahmen zu motivieren; Modalitäten fürs Lernen auch im Verhalten und auf Organisationsebene fördern; eine synergistische Beziehung zwischen differenter Kultur und Sprache und den Transfer fördern; das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen als Vermittlung zwischen dem Gefühl der Fremdheit und der Assimilation fördern; b) das Weiterbildungsprogramm für den Kompetenzerwerb des Facilitators; Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Ausbildung werden auch für kleine und mittlere Unternehmen oder hinsichtlich von verschiedenen organisatorischen Komplexitätsniveaus entwickelt (die erfolgreichen Erfahrungen im Umgang mit multiethnischer Belegschaft kommen überwiegend aus den USA und oft von multinationalen Unternehmen: Italien hat nicht die gleiche Tradition multiethnischer Vielfalt der Arbeitskraft wie Frankreich und Deutschland und große Unternehmen spielen eine viel geringere Rolle, daher gibt es keine Interpretationsrahmen und nur wenige Reflexionen über Erfahrungen mit der Integration am Arbeitsplatz in Italien); Mindestinhalt des Kurses ist: die Grundzüge der Organisation, Pflichterfüllungen im Hinblick auf ausländische ArbeitnehmerInnen; Funktionen, Verantwortung und Aufgaben der Beschäftigten; Merkmale von Einführungen in das Unternehmen; c) Geeignete Instrumente und Arbeitshilfen sowohl für die Ausbildungseinrichtungen der Facilitatoren als auch für die tatsächliche Umsetzung der Rolle, wenn es um folgendes geht: Verstehen und Analyse der Unternehmenserfahrungen; auch anthropologische Analyse der Situationen, Umgang mit den interkulturellen Dynamiken des Konflikts, Instrumente für interlinguales Lernen. Die zu übertragenden Aspekte wurden begrüßt, angepasst und in die neuen Kontextbedingungen von den Partnern eingefügt, die zu Verantwortlichen für den Transfer wurden, um Wirksamkeit und Gültigkeit des transferierten Basismodells in der Bestimmung von Grenzen und Bedingungen sichern zu können.

Die analyse der kontexte der erneuten nutzung und transfermethoden

Siehe CD für die verschiedenen Kontexte, in denen das Produkt durch den Transfer erneut genutzt wurde, in Form einer Datennalyse der Bezugsszenarien in den folgenden Regionen Emilia Romagna, Sizilien, Offenbach (Deutschland), Elsass (Frankreich) und der Schweiz bezogen auf die folgenden Punkte: prozentualer Anteil der ausländischen Bevölkerung im jeweiligen Gebiet, Herkunft und ökonomischer Stellenwert, Autochthone Sprachkenntnisse als Voraussetzung für Arbeit, Sprachkurseangebote durch die Unternehmen.

Für die Leser beschreiben wir kurz die Analyse der Erwartungen an das von den Projektpartnern durchgeführte Projektprodukt mit speziellem Fokus auf die Unternehmenskontexte, in denen die Implementation eines Facilitators erfolgen kann.

Die Untersuchung, an der sich auch ANFOL freiwillig beteiligt hat und dessen Beitrag dank der Aktivierung seiner Strukturen vor Ort eine große Bereicherung dargestellt hat, um Feedbacks von eingewanderten Arbeitskräften und institutionellen Vertretern zusammenzutragen. Der stille Projektpartner in der Schweiz, ECAP hat mit methodischen Beispielen und Fallstudien zur Erstellung und Überarbeitung der Fragebögen beigetragen, die sich an folgende Zielgruppen richten:

- Stakeholder;
- Gruppen autochthoner ArbeiterInnen;
- Gruppen eingewanderter ArbeiterInnen;
- UnternehmerInnen und Führungskräfte multiethnischer Unternehmen.

In diesem Stadium wurde deutlich, dass die Beteiligung von Industrieunternehmen eine komplexe Herausforderung für alle Projektpartner darstellen würde, für die einen mehr, für die anderen weniger, so dass während der Erprobung unterschiedliche und zum Teil alternative Lösungen zu dieser ersten Absicht gefunden wurden (Vergleichen Sie in Test-Box auf CD).

Die beteiligten **Stakeholder** waren vor allem: Gewerkschaften, lokale und nationale Stellen zur Förderung der Chancengleichheit, beschäftigungsbezogene Stellen, Träger der Bildung und Berufsbildung, Arbeitgeber-Organisationen und Migrantenorganisationen. Die Interviews zeigten eine im Wesentlichen gemeinsame Position, die den Facilitator als Brücke zwischen den verschiedenen organisatorischen Ebenen innerhalb des Unternehmens sieht, der in der Lage ist, zwischenmenschliche Beziehungen zu fördern und Widerstandsfaktoren zu ermitteln. Niemand nannte Nationalität, Alter und Bildungshintergrund als Eignungsvoraussetzungen für einen erfolgreichen Facilitator; vielmehr wurden als relevante Faktoren die bisherigen Erfahrungen, die persönliche Einstellung und die Zustimmung unter den KollegInnen genannt. In Bezug auf die Ausbildung haben die institutionellen VertreterInnen die Bedeutung übertragbarer Kompetenzen betont und eine Weiterbildungsdauer von mindestens 25-30 Stunden mit folgenden Inhalten, Techniken der Kommunikation und Mediation, arbeitsrechtliche Grundlagen, Rechte und Pflichten des Arbeitnehmers innerhalb der Unternehmen, Fragen der Sicherheit und der Gesundheit am Arbeitsplatz empfohlen. Außerdem bestand Übereinstimmung in der Bedeutung, die autochthonen Sprachkenntnisse der eingewanderten Arbeitskräften für eine soziale und berufliche Integration und soziale und berufliche Mobilität zugemessen wurde und eine wichtige Aufgabe des Facilitators

bestehe aus diesem Grund darin, diese Bedeutung ausländischen Arbeitskräften zu vermitteln.

Die befragten **Unternehmer** und **Manager** haben trotz einer allgemein zu verzeichnenden Zurückhaltung bei der Darlegung von Problemen und Konfliktsituationen betont, dass Probleme zwischen den ethnischen Gruppen hauptsächlich mit Kommunikationsproblemen, die häufig mit schlechten Kenntnisse der autochthonen Sprache verbunden sind, zusammenhängen, was zu Missverständnissen und Fehlern auch auf Ebene der beruflichen Leistung führt.

Die befragten **ausländischen Arbeiter** berichteten je nach Land, in dem das Interview geführt wurde, über sehr unterschiedliche Erfahrungen der Migration und über verschiedene lokale Migrationsszenarien (mit riesigen Unterschieden, beispielsweise, zwischen Ländern wie Deutschland und Frankreich, die jetzt bei der dritten Einwanderergeneration angekommen sind und hingegen Ländern wie Sizilien, das nur als Übergangsort auf dem Weg zu anderen Zielorten dient).

Daraus ergibt sich z.B. eine unterschiedliche Vision der Funktion des Facilitators im Unternehmen: in den Ländern, in denen Einwanderung noch jung ist, dient der Facilitator als einfacher sprachlicher Vermittler, aber an anderer Stelle haben wir höhere Erwartungen im Zusammenhang mit dem Bewusstsein, dass Probleme nicht nur aufgrund sprachlicher Missverständnisse entstehen.

Die befragten **autochthonen Beschäftigten** formulieren, wie auch die Ausländer, an den Facilitator die Erwartung, dass dieser in der Lage sein solle, mit Menschen umzugehen und dabei dabei der Persönlichkeit stärkere Bedeutung als den Erfahrungen schenken solle und legten den Schwerpunkt auf übertragbare Kompetenzen sei es im Hinblick auf seine Weiterbildung, wie auch auf seine Tätigkeiten im Unternehmen.

Nach Sicht der ArbeitnehmerInnen, unabhängig von ihrer ethnischen Zugehörigkeit, sollte der Facilitator:

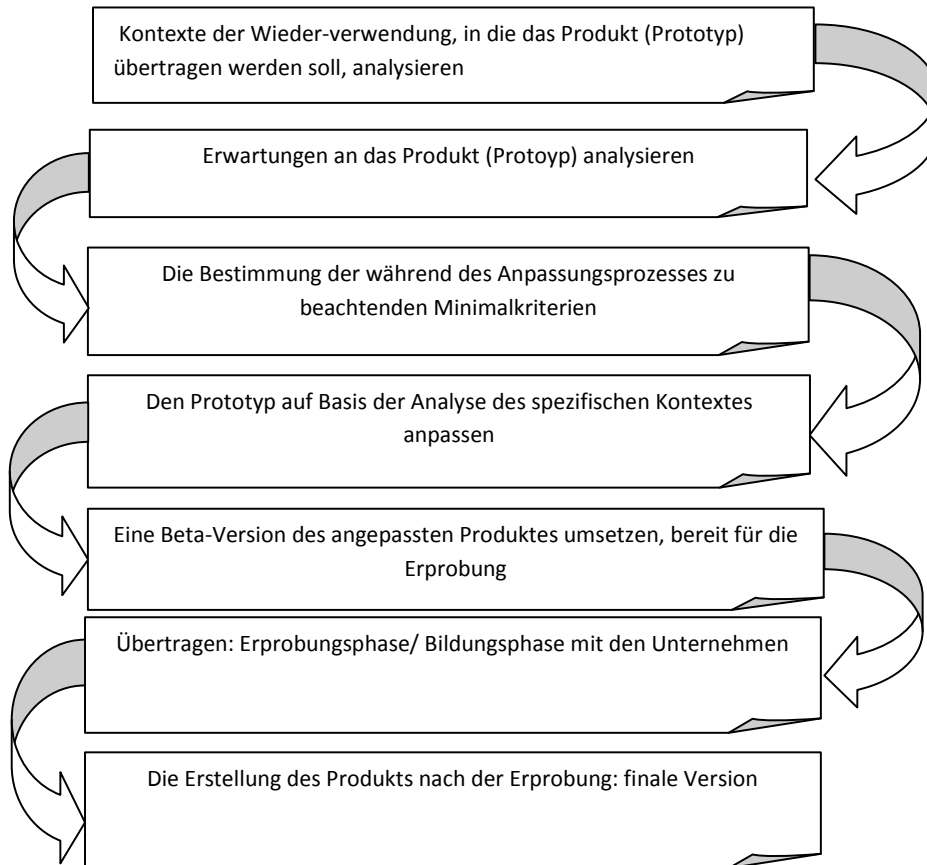
- AusländerInnen motivieren können, die lokale Sprache zu lernen (die er selbst optimal beherrschen soll);
- das Management bei der Anerkennung von non-formaler Erfahrungen der ausländischen Arbeitskräfte unterstützen;
- mit Vorurteilen und Stereotype verbundene Konflikte verhindern und / oder lösen, sowie positive Botschaften auf den Weg bringen, die ein kooperatives Arbeitsklima fördern.

Seine / ihre Rolle sollte nicht mit einer anderen Funktion im Unternehmen gekoppelt werden (z.B. Gewerkschaftsvertreter oder Beauftragter für Sicherheit), um unbequeme Überschneidungen, sowie die Anhäufung von zu viel Macht in einer einzigen Person zu vermeiden.

Zum Abschluss wird die Transfermethode im Projektzusammenhang kurz zusammengefasst. Das Ziel multilateraler Projekte zum Innovationstransfer des Leonardo da Vinci Programms wie das Projekt "FA.RE" ist, Qualität und Attraktivität des europäischen Bildungssystems und Ausbildung durch Anpassung und Integration von innovativen Inhalten oder von Ergebnissen aus früheren Leonardo da Vinci-Projekten oder anderen innovativen Projekten in öffentliche und/oder private Ausbildungssysteme und in Unternehmen auf nationaler, lokaler, regionaler oder sektoraler Ebene zu erhöhen.

Der Transfer-Prozess der Innovation von Ergebnissen oder Ausbildungsinhalten umfasst und beinhaltet:

- a. Bestimmung und Analyse der Bedürfnisse der Zielgruppe;
- b. Auswahl und Analyse des innovativen Inhalts, um diesen Bedürfnissen gerecht zu werden und Analyse der Machbarkeit des Transfers;
- c. Integration (oder Zertifizierung) der innovativen Inhalte in/oder Berufsbildungssystemen auf europäischer, nationaler, regionaler, lokaler oder sektoraler Ebene;
- d. Anpassung der innovativen Inhalte an die Berufsbildungssysteme, an die Kultur, an die Bedürfnisse und Notwendigkeiten der Zielgruppen (Anpassung des Produkts, etc.);
- e. Transfer des Produkts in neue sozio-kulturelle und sprachliche Kontexte;
- f. der Einsatz der innovativen Inhalte innerhalb neuer Sektoren oder in Bezug auf neue Zielgruppen, einschließlich des Transfers innerhalb öffentlicher und privater Ausbildungseinrichtungen.



Im Falle des Projekts "FA.RE" hat der geografische Transfer unter Einbezug von Ländern mit einer frühzeitig multiethnischen Zusammensetzung der Arbeitskraft (traditionelle Länder der Einwanderung), wie z.B. Frankreich und Deutschland, einen sprachlich-kulturellen Anpassungsprozess impliziert. Die transferierten Produkte - Kompetenzprofil des Facilitators interkultureller Beziehungen in Unternehmen, Weiterbildungsprgramm und Arbeitshilfen für die Tätigkeiten der Facilitatoren - wurden bereits in der Anpassungs- und Erprobungsphase in die Sprachen der Partnerländer übersetzt. Die Übersetzung war nicht bloß eine sprachliche Übersetzung, sondern umfasste die Fähigkeit, den semantischen Wert der Figur des Facilitators innerhalb der jeweiligen Kultur / des Bezugssystem des Landes zu interpretieren; jedes Land hat für diesen Übertragungsprozess Folgendes genutzt: a) nationale Beschreibungen von Arbeit für das Berufsprofil; b) nationale Beschreibungen der Methoden für die Weiterbildung;

c) Zusammenstellung guter nationaler Praxis für die Bestimmung von Apparaturen für die Umsetzung der praktischen Weiterbildung und der Ausübung der Funktion. Die semantische Übertragung bezog sich nicht nur auf die Dekodierung-Umkodierung in der Muttersprache, sondern auch auf die Interpretation (basierend auf den Kriterien: denotative Äquivalenz in Bezug auf außersprachliche Faktoren, normativ-textuelle Äquivalenz, pragmatische Äquivalenz im Hinblick auf den Empfänger und formale Äquivalenz in Bezug auf den Ausgangstext). Es sind häufiger Probleme bei der Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Mentalitäten, kulturellen Praktiken, Praktiken beruflicher Bildung aufgetaucht; aber die kontinuierliche Auseinandersetzung zwischen den Projektpartnern hat es möglich gemacht, die jeweiligen Bezugskulturen zu relativieren, eine Übung jener Interkulturalität also, die man den direkten und indirekten Nutznießern des Projektes FA.RE zugesagt hat.

Die Erprobung

Das Training wurde in 4 produzierende Unternehmen der Region Emilia Romagna durchgeführt, in Sizilien wurden 19 einheimische und 12 Gastarbeiter der Bau- und Dienstleistungsunternehmen involviert (das verarbeitende Gewerbe in Sizilien ist deutlich weniger verbreitet als in die andere Regionen des Südens Italiens). In Deutschland haben drei produzierende Unternehmen sich am Training beteiligt, während in Frankreich haben 11 Arbeiter aus verschiedenen Branchen (Verarbeitendes Gewerbe, Baugewerbe, High-Tech) die Weiterbildung besucht. Mehr Details über die einzelne Fälle finden Sie auf der CD.

2. Der Facilitator-Ansatz: Die Rolle von Unternehmen im Übergang von Multikulturalität zu Interkulturalität

Von Adil El Marouakhi

Zum Zeitpunkt, da vielerlei Aspekte auf die Stabilisierung einer dauerhaften Einwanderung schließen lassen, ist es angeraten, weniger ideologisch als das bisher der Fall war, über das Zusammenleben von Personen und Gruppen verschiedener ethnischer Zugehörigkeiten nachzudenken, um Modelle und Projekte interkultureller Art zu entwickeln.

In diese Richtung geht das Projekt FARE – Facilitator transkultureller Beziehungen in multiethnischen Unternehmen. Im Rahmen des Projektes wird der Begriff Integration nicht statisch, sondern in seiner Dynamik verstanden und es werden Fragen der Reziprozität, Begegnung, Verhandlung und Anerkennung in den Fokus gerückt; Ausgangspunkt ist das Miteinander von Arbeitnehmern, italienischer und ausländischer, am Ort ihrer Arbeit, die als Protagonisten einer zu gestaltenden Zukunft betrachtet werden. Die Erfahrungen der anderen europäischen Projektpartner, Frankreich, Deutschland, Schweiz und verschiedene Regionen in Italien haben es ermöglicht, unterschiedliche, historische Integrationsmodelle, respektive Modelle der Assimilation, sozialer Integration, kantonaler Integration und das italienische Modell, das durch inkonsistente Regelungen und regionale Unterschiede charakterisiert wird, einander gegenüber zu stellen. In italienischem Unternehmen weist die Arbeitnehmerschaft nicht die große kulturelle und ethnische Vielfalt auf, wie dies in anderen europäischen Ländern der Fall ist, dennoch war es möglich auch in Italien den Ansatz des „Diversity Management“ zu erproben unter Beachtung spezifischer Kontextbedingungen, wie z.B. neben dem Management auch die Belegschaft miteinzubeziehen. Die Zielsetzungen des Projektes blieben unverändert und bestanden in optimaler Regulierung humaner Ressourcen und Konfliktpotentiale, die, wenn auch nicht ausschließlich, auf die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe der ArbeitnehmerInnen zurückgehen.

Eine der ersten Aufgaben bestand darin, die zentralen Merkmale der Unternehmenskultur im Hinblick auf die Beschäftigung von ArbeitnehmerInnen ausländischer Herkunft "abzustecken" oder zumindest nachzuvollziehen. Ausgangspunkt war die Klärung dessen, was als Homogenität verstanden wird, um dann zu Fragen soziokultureller und sprachlicher Diversität überzugehen.

Methodischer Ansatz war die Cross Cultural Theorie von Geert Hofstede, die es ermöglicht, kulturelle Gemeinsamkeiten und Differenzen von Beschäftigten im Hinblick auf ausgewählte Unternehmensbereiche zu erfassen, um dadurch zu einem Verständnis und einem Umgang mit Diversität - verstanden als Ressource und nicht als Bürde - zu gelangen.

Das Projekt FA.RE kann also als Veränderungsprozess beschrieben werden, der darauf abzielt, Unternehmen organisatorisch auf multikulturelle Herausforderungen vorzubereiten und alle Beschäftigten dabei zu unterstützen, in vollem Ausmaß zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen zu können. Dafür brauchen ArbeitnehmerInnen ausländischer Herkunft ein organisatorisch anerkanntes und inkludiertes breites Handlungsspektrum, das den Rahmen bietet, um kulturelle Herkunft, Herkunftssprache, Hintergründe und Erfahrungen einbringen zu können.

Allen Beschäftigten, auch den italienischen, ist eine Weiterbildung zum Ausbau interkultureller Kompetenzen angeboten worden. Zielsetzung war der Erwerb von Fähigkeiten, um Konflikte entschärfen und mit kultureller Diversität besser umgehen zu können.

Es handelt sich also um einen Ansatz zur Handhabung von Diversität mit der Zielsetzung der Anerkennung von Differenzen, die alle ArbeitnehmerInnen in die Organisation einbringt. Dabei werden die Differenzen in zwei Makrokategorien – sogenannte primäre und sekundäre Differenzen - eingeteilt: Primäre Differenzen umfassen Alter, Geschlecht, nationale Herkunft, kultureller Hintergrund und Muttersprache: diese sind Teil eines individuellen Erbes und können nicht modifiziert werden.

Sekundäre Differenzen beziehen sich hingegen auf mit der Zeit erworbene Merkmale wie beispielsweise Schulbildung, Berufserfahrungen, Migrationserfahrung, die hierarchische Position in der Betriebsorganisation, Sprachkenntnisse, rechtlicher Status etc. Im Unterschied zur primären Diversität können diese Charakteristika immer wieder kontextabhängig modifiziert werden und Momente der Öffnung und der Verweigerung bestimmen. Mit anderen Worten geht es darum auf reziproke Diversitäten lokaler und ausländischer ArbeitnehmerInnen zu verweisen und dabei in erster Linie kulturelle Widerstände abzubauen, die sich auf beiden Seiten beobachten lassen, um die Erfolgchancen der gesamten Organisation zu steigern. Das Arbeitsumfeld bietet den idealen Kontext, um Veränderungen zu erzielen, weil italienische und ausländische

ArbeitnehmerInnen in kontinuierlichem Kontakt stehen und auch die Gelegenheiten von Begegnung/Konfrontation und Wettbewerb nicht abbrechen. Der Arbeitsplatz ist auch der Kontext, der am stärksten von Integrationsdruck gekennzeichnet ist, sei es hinsichtlich der Achtung der Organisationskultur, sei es hinsichtlich des Erwerbs von Fähigkeiten und der Gruppenzugehörigkeit.

Die Konfrontation mit der Arbeitsrealität kann bei den Beschäftigten, insbesondere ausländischen Arbeitnehmern, zu Ansätzen von Verweigerung, Rückzug, Rebellion, Konformismus, passiver Integration oder auch zu Innovation, persönliche Weiterentwicklung und Bejahung der Herausforderung von Veränderung führen. Für viele AusländerInnen, die am Projekt FA.RE teilgenommen haben, bedeutet die Organisationskultur am Arbeitsplatz etwas ganz Neues, das es mit ihrer Situation als zur kulturellen Minderheit gehörende EinwandererInnen mit sozialen und rechtlichen Unsicherheiten zu vereinbaren gilt.

Das Arbeitsumfeld und die Beziehungen zu KollegInnen scheinen hinsichtlich Herkunftskultur und Unternehmenskultur, in der die ArbeitskollegInnen und das Management eine wesentliche Rolle spielen, allgemein einen tatsächlichen kulturellen und psychosozialen Veränderungsprozess herauszufordern. Im Falle ausländischer ArbeitnehmerInnen aber ist dieser Prozess noch komplexer, weil zu den Anpassungsschwierigkeiten an das Arbeitsumfeld noch sprachliche Unterschiede und verhaltens- und beziehungsbezogene Aspekte hinzukommen. Der Arbeitskontext bietet also nicht nur eine gute Gelegenheit, das Integrationskonzept weiterzuentwickeln, sondern begünstigt auch die Distanzierung von Herkunftskulturen und von den damit verbundenen konzeptionellen Kategorien, die durch jene der Arbeitsorganisation ersetzt werden. In verschiedenen Gelegenheiten konnte während des Projektes beobachtet werden, dass z.B. Aufstiegsmobilität im Betrieb, die Übernahme neuer Zuständigkeitsbereiche und neuer Kompetenzen dazu führen, dass ausländische ArbeitnehmerInnen nicht mehr ausschließlich auf kulturelle Diversität als einzige Form der Bestätigung und der Sichtbarkeit im Unternehmen rekurrieren.

Das Weiterbildungsprogramm mit den ArbeitnehmerInnen während des Projektes FA.RE ist unter besonderer Beachtung folgender fünf allgemeiner Zielsetzungen durchgeführt worden:

- Die erste bezog sich auf die gegenwärtige Identität mit dem Ziel den Bezug zur kulturellen Tradition des Herkunftslandes im Vergleich zu den arbeitsbezogenen Erfahrungen zu untersuchen;
- Die zweite bezog sich auf das Arbeitsumfeld mit dem Ziel das Verhältnis zur Aufnahmekultur und insbesondere Anpassungsdynamiken oder Nichtanpassung an die Unternehmensrealität zu untersuchen;

- die dritte bezog sich auf interkulturelle Beziehungen mit dem Ziel Dynamiken in den Beziehungen zwischen italienischen ArbeitnehmerInnen und ArbeitnehmerInnen anderer nationaler Herkunft im Unternehmen zu untersuchen, um Schwierigkeiten und kulturelle Missverständnisse ausfindig zu machen;
- die vierte bezog sich auf sprachliche Praxis und den Gebrauch des Italienischen im Unternehmen, um die Bemühungen ausländischer ArbeitnehmerInnen, die Minimalstandards der italienischen Sprache zu erwerben, zu beobachten, ebenso wie den Gebrauch anderer Herkunftssprachen im Unternehmen;
- die fünfte und letzte Zielsetzung bezog sich auf Präventions- und Sicherheitsstandards im Unternehmen, um das Verhalten ausländischer ArbeitnehmerInnen im Hinblick auf das Erkennen von Risikosituationen und die Einhaltung von Sicherheitsvorkehrungen zu beobachten.

Diese Beobachtungen haben es ermöglicht, Interpretationskriterien, Konzepte und Strategien und die von ausländischen ArbeitnehmerInnen an den Tag gelegte Bemühungen, sowie die Grenzen, an die sie dabei gestoßen sind, offenzulegen.

Es ist wichtig zu unterstreichen, dass es ausländischen Arbeitnehmer ohne Unterstützung des Unternehmens und der ArbeitskollegInnen nicht gelingt, die unterschiedlichen Situationen durch eine einfache Anpassung an bereits existierende Strukturen zu bewältigen; sondern es einer konsistenteren Revision der geltenden Kategorien und Prozeduren bedarf, um angemessener auf Realitäten reagieren zu können, die vorgefunden werden. Es ist als ob, wie ein ausländischer Arbeitnehmer beschrieb, alles, was man während eines ganzen Lebens im Herkunftsland erworben hat, sich mit einem Mal durch die Migration als im neuen Kontext unbrauchbar erweisen würde. Deine Sprache und deine Kultur gelten nichts mehr und dies jedes Mal, wenn Du das Land wechselst. Diese Erfahrung zeigt, welche Bemühungen die ArbeitnehmerInnen ausländischer Herkunft aufbringen, um neue Situationen zu verarbeiten; nur die autochthone Sprache zu sprechen reicht nicht aus, um die Entwurzelung zu kompensieren.

Zur sprachlichen Herausforderung kommen die Aspekte Wettbewerb, Effizienz des eigenen Arbeitens und Selbstbestimmung hinzu, sowie spezifische Motivationen, die aus Interaktionen im Arbeitsumfeld erwachsen, aus Gemeinsamkeiten, die mit anderen italienischen ArbeitnehmerInnen gefunden werden, so dass Zugehörigkeitsgefühle zur Gruppe und zum Ort entwickelt werden können. Ein weiteres Mal zeigt sich, dass das Unternehmen im Integrationsprozess eine zentrale Funktion hat, weil hier Merkmale charakteristisch sind, die dem Multikulturalismus nicht fremd sind, nämlich einer alltäglichen Auseinandersetzung von Menschen verschiedener Herkunft. Deshalb ist es notwendig zu aller erst die Bedeutungen von Kultur selbst zu klären, um die

Implikationen der Begegnung verschiedener Kulturen zu bestimmen, und auf Grundlage dieser Sichtweise von kultureller Diversität, Modelle des Zusammenlebens und der Kohäsion im Arbeitsumfeld kritisch zu überdenken und ein Modell interkultureller Beziehungen zu erarbeiten, indem Identität als Zugehörigkeit zur Gruppe und zum Ort verstanden wird. Möglicherweise ist heute in den Unternehmen der Übergang von einer Kultur zu vielen Kulturen eher durchsetzbar, weil dort Globalisierung nicht virtuell ist, weil man einander in der Kaffeepause, in der Abteilung, bei den Spinden begegnet und bei Schichtende an der Stechuhr für den nächsten Tag verabreden kann.

3. Das Endprodukt des Projekts

Von Claudio Biasetti

Bei Abschluss des Projektes Fa.Re. liegt ein entwickeltes, erprobtes und überarbeitetes Kompetenzprofil des Facilitators, ein Bildungsprogramm für die Weiterbildung von Facilitatoren und eine Zusammenstellung geeigneter Arbeitshilfen (Tools) zur Unterstützung der Arbeit des Facilitators und der Förderung interkultureller Beziehungen in Organisationen vor. Bevor auf diese Produkte näher eingegangen wird, wird inhaltlich bei Kapitel 2 angesetzt und der mögliche Nutzen der Projektergebnisse für multiethnische und multikulturelle Organisationskontexte beschrieben.

Das Kompetenzprofil des Facilitators und seiner Wirkungsmöglichkeiten beruhen auf der Voraussetzung, dass das Wohlergehen jeden Arbeitnehmers folgendermaßen entsteht:

- auf der persönlichen Ebene durch Entwicklung positiver sozialer Kontakte mit Personen im Arbeitsumfeld;
- auf organisatorischer Ebene durch Gleichbehandlung und sozial verantwortliches Vorgehen von Seiten der Organisation, der man zugehört.

Um aus einer Arbeit eine gute Arbeit zu machen, gehören außer eines positiven Sozialkontakts zu KollegInnen weitere Faktoren, die das persönliche Wohlergehen in Organisationen determinieren:

- Möglichkeiten, den persönlichen Einfluss geltend zu machen,
- Einsatz der eigenen Kompetenzen (Möglichkeit zur Anwendung der eigenen Expertise)
- Möglichkeiten, abwechslungsreiche Aufgaben in der Arbeit zu verrichten und Vereinbarkeit privater Bedürfnisse und beruflicher Anforderungen.

Aber im Hinblick auf mögliche negative Dynamiken in Form von Stereotypisierung und Vorurteilsbildung, die in einer multikulturell zusammengesetzten Organisation möglicherweise ausgelöst werden, ist auf persönlicher Ebene der positive soziale Kontakt ganz klar die Voraussetzung aller anderen mit dem Wohlergehen verbundenen Faktoren.

Ohne positive soziale Kontakte können sich für ausländische ArbeitnehmerInnen, die einer anderen Kultur angehören, die anderen Faktoren nur schwer einstellen.

Auf organisatorischer Ebene bildet der Aspekt der Gleichbehandlung durch multiethnische Organisationen die Voraussetzung für gute Arbeit, Wohlergehen und für alle anderen damit zusammenhängenden Faktoren:

- gleiche Bezahlung,
- gute Sicherheitsbedingungen im Arbeitsumfeld (u.a. Physischer, kultureller Natur)
- Wertschätzung (Anerkennung des Status, Grundlage für Selbstachtung) mit guten Karrierechancen (sicheres Beschäftigungsverhältnis bis hin zu Aufstiegschancen),
- begleitende Supervision (Unterstützung, Empowerment) von Seiten der Vorgesetzten.

In diesem Zusammenhang haben wir uns mit dem möglichen organisatorischen Nutzen der Tätigkeit des Facilitators auseinandergesetzt. Rechnet sich im Hinblick auf Steigerung der Wettbewerbsvorteile und Entwicklung neuer Businessmodelle (vgl. Einleitung) ein Einsatz des Unternehmens für organisatorisches Wohlergehen der Beschäftigten durch die Förderung von Beziehungen zwischen ArbeitnehmerInnen verschiedener Kulturen?

Traditionell bilden Aspekte von Ökonomie und Management die Grundlage von Wettbewerbsvorteilen der Unternehmen im Markt:

- positiven Effekt werden im Wettbewerb von Unternehmen, Regionen und Ländern durch sozioökonomische, gesetzliche und regulierende Umstände bestimmt. Neben dem intellektuellen Kapital und dem gesellschaftlich-relationalen Kapital wird im Zuge interner Professionalisierung und Tertiarisierung von Unternehmen dem humanen Kapital als kritischer Erfolgsfaktor für Wettbewerbsvorteile wachsende Beachtung geschenkt, wodurch immaterielle Faktoren neben den traditionellen Faktoren des Kapitals (ökonomische, infrastrukturelle, technologische) an Wichtigkeit gewinnen. Der zentrale Stellenwert von Lernfähigkeit und Wissenserwerb von außen hat Personalführungsansätze im Unternehmen umorientiert, so dass neben den Zielsetzungen Verwaltung, Kontrolle auch Motivation, Entwicklung, Vertrauenswürdigkeit, Beteiligung und Zusammenarbeit eine entscheidende Rolle spielen.

In jüngerer Zeit aber spielt die Frage sozialer und umweltbezogener Nachhaltigkeit in neuen Businessmodellen und die Kritik an einer kurzfristig ausgelegten Gewinnmaximierung im traditionellen Business eine zunehmende Rolle, so dass auch außerfinanzielle Konzepte von Wert sich zunehmend durchsetzen und die Begünstigung am produzierten Wert nicht nur von shareholders, sondern von allen stakeholders (vor

allem Beschäftigte haben den Faktor “psychologisches Kapital” innerhalb von Organisationen zu Bedeutung verholfen):

- was und wie viel die Personen in ihre aktuelle Arbeitstätigkeit investieren,
- wie sehr sie sich mit den ihnen übertragenen Zielen in der Arbeit identifizieren,
- wie sehr die Ergebnisse der von ihnen ausgeführten Aktivitäten, sie zufrieden stellen,
- welche Bedeutung sie dem, was sie tun, geben,
- welche Gegenleistung sie für die gemeinsame Konstruktion von etwas Nützlichem wünschen.

Gefühle wie Optimismus, Hoffnung, Erwartungen (kurz gesagt, die Bedingungen eines praktikablen und andauernden Arbeitsglücks) ernsthaft – auch durch formalisierte Organisationsmaßnahmen - in Erwägung zu ziehen, impliziert eine starke Öffnung gegenüber Aspekten des Arbeitslebens, die die längste Zeit vernachlässigt wurden. Bei der Frage des Arbeitsglücks müssten folgende Aspekte Beachtung finden:

- Gefühle der Personen (gegenüber der Arbeit, aber auch darüber hinaus),
- ihre Weltsicht und wie diese, die Art und Weise, wie sie Ereignisse bei der Arbeit einordnen und interpretieren, bestimmt,
- ihr Antrieb zu Veränderung, sei es im persönlichen Bereich, sei es im Arbeitskontext.

Organisationen sind hingegen oft als nicht affektive, rationale Kontexte begriffen worden, die Führungs- und Leitungsstile fördern, die auf Kontrolle und Regulierung aller möglichen Bedrohungen, darunter vor allem die Emotivität der involvierten Personen, zielen. Insbesondere in großen (bürokratischen) Organisationen kann es zu Tendenzen sogenannter informeller Organisation, die dem Ausdruck von Meinungen und Gefühlen Einzelner oder ganzer Gruppen, deren Organisationsbürgerschaft schon nicht mehr existiert, Raum gibt. Dieser Konflikt zwischen organisatorischen und informellen Strukturen kann sich gerade auch innerhalb von Organisationen verschärfen, die durch ethnische und kulturelle Vielfalt der Beschäftigten geprägt sind. Gerade in multiethnischen und multikulturellen Organisationskontexten besteht daher für das Management die Notwendigkeit, sich mit der Frage nach einem praktikablen und dauerhaften Arbeitsglück aller Gruppen der Beschäftigten auseinanderzusetzen mit dem Ziel psychologisches Kapital aufzubauen, das zur Identifizierung von Personen und Gruppen mit den Organisationszwecken beiträgt. Informelle Tendenzen können innerhalb von multiethnischen und multikulturellen Organisationen negative Stereotypisierungen und Vorurteilsbildung befördern, die Möglichkeit positiver Sozialkontakte zwischen Gruppen und Einzelnen und die Bemühungen um organisatorische Gleichheit zwischen Einzelnen und Gruppen erschweren oder verhindern.

Es existieren im Übrigen zahlreiche empirische Daten für die positive Beziehung zwischen Förderung von Wohlergehen und psychologischem Kapital innerhalb von Organisationen und dem Rückgang von Antisemitismus, Fluktuation und der Kosten für den Krankenstand auf der einen Seite und Zunahme von Leistungen, Hilfsbereitschaft und Organisationsbürgerschaft auf der anderen Seite.

Für eine Förderung des organisatorischen Wohlergehens und des psychologischen Kapitals innerhalb multiethnischer und multikultureller Organisationen müsste von Seiten des Unternehmensmanagements die Funktion des Facilitators einbezogen werden.

Um das Lesen zu erleichtern, wird im Folgenden der Rahmen – der methodologische rote Faden aller Projektprodukte (Kompetenzprofil, Weiterbildungsprogramm, Zusammenstellung an Arbeitshilfen) erläutert. Der Facilitator erwirbt über ein Trainingsprogramm die erforderlichen Kompetenzen, um innerhalb von Organisationen zu agieren. Der Facilitator soll auf Grundlage seiner erworbenen Fähigkeiten dazu beitragen, das Zugehörigkeitsgefühl von Beschäftigten verschiedener Ethnien und Kulturen zur Organisation, deren Selbstachtung und auf diesem Wege ihre Anerkennung im Organisationskontext zu stärken. Mit anderen Worten trägt der Facilitator dazu bei, persönliche Prozesse hinsichtlich der Entwicklung einer sozialen/arbeitsbezogenen Identität und eines positiven Bezugs zur Organisation (organisatorisches Wohlergehen) und Prozesse der Anerkennung partikularer Identitäten und der von den verschiedenen Gruppen der Beschäftigten entwickelten Zugehörigkeitsgefühle (Organisationsbürgerschaft) anzugleichen.

Der Facilitator interveniert in den Entwicklungsprozess von sozio-arbeitsbezogener Identität und von Zugehörigkeitssinn – also in den Prozess der **Akkulturation**, unter diesen Begriff fallen Transformationen infolge von Begegnungen mit verschiedenen Kulturen unter besonderer Beachtung des Organisationskontextes. In einfacheren Situationen (bidimensionaler Art, in der die Gruppe der Mehrheitskultur innerhalb der Organisation mit einem Beschäftigten einer Minderheitenkultur zusammentrifft), ist es Aufgabe des Facilitators:

- Die Ausbildung von Identitätsprofilen von ArbeitnehmerInnen infolge von Interaktionen analysieren und interpretieren, die variieren können zwischen: a) Integration/Bikulturalismus (wirkliche Hybridisierung oder auch der situationsbezogenen Alterität von einer zu anderen Kultur); b) Assimilation oder exklusive Identifizierung mit der Mehrheitsgruppe; c) Separation/Dissoziation oder exklusive Identifikation mit der eigenen Herkunftsgruppe; d) Anomie/Individualismus oder Marginalität gegenüber beiden Kulturen; ;

- in der Organisation von der Mehrheitsgruppe zugelassene tatsächliche Räume und Chancen zur Akkulturation einschätzen, die variieren können zwischen: a) Assimilation oder das Erfordernis zur Annahme der Mehrheitskultur als Bedingung von Organisationsbürgerschaft; b) Pluralismus, Anerkennung der kulturellen Differenzen sowohl auf organisatorischer, wie auch auf persönlicher Ebene; c) Zivismus oder Toleranz der Diversität ohne organisatorische Legitimierung und Indifferenz gegenüber Bestimmungen; d) Ethnizismus oder Segregation (“Geste der Zurückweisung”) kultureller Differenzen innerhalb der Organisation;
- Geeignete Akkulturationsstrategien als Ergebnis der Kombination von Identitätsprofilen der ArbeitnehmerInnen und Präferenzen der Mehrheitsgruppe gemäß dem folgenden Schema:

| | | Identitäts-profile der Arbeit-nehmerInnen | | | |
|--|---------------------|---|---------------------|---------------------|-----------------|
| | | <i>Integration</i> | <i>Assimilation</i> | <i>Marginalität</i> | <i>Trennung</i> |
| Präferenzen der Organisations- kultur | <i>Pluralismus</i> | harmonisch | | | |
| | <i>Assimilation</i> | | konsensual | | |
| | <i>Zivismus</i> | | | indifferent | |
| | <i>Segregation</i> | | | | konflikthaften |

“Kohärente” Kombinationen zwischen Profilen und Präferenzen, die miteinander korrespondieren, bestehen:

- im Fall der Kombination A in einem “harmonischen” Kontaktmodell, in dem kulturelle Differenzen anerkannt werden;
- im Fall der Kombination B in einem “konsensualen” Kontaktmodell, in dem die kulturellen Differenzen an die dominante Kultur angeglichen werden;
- im Fall der Kombination C in einem “indifferenten” Kontaktmodell, in dem die Relativierung kultureller Zugehörigkeiten zuweilen Anomie, zuweilen Individualismus/Personalismus hervorruft;
- im Fall der Kombination D in einem “konflikthaften” Kontaktmodell, in dem kulturelle Differenzen betont werden, um Rückzug bis hin zu Kontaktverweigerung zu begründen.

In allen anderen Fällen führen die Kombinationen zwischen Präferenzen und Profilen zu “problematischen” Konfliktsituationen, in denen Spannungen entstehen, die das Aufgabengebiet für den Facilitator darstellen.

Neben der Akkulturation ist die Förderung von **Kontakt** die zweite wichtige Aufgabe des Facilitators innerhalb von Organisationen. Im Allgemeinen bestimmen nicht nur die Präferenzen und die auf kulturelle Differenzen rückführbare Identitätsprofile den Akkulturationsprozess, sondern auch die mehr oder minder ausgeprägte Kontaktfreudigkeit. Die intentionale Bemühung um Interaktion und die Bedeutung, die

dem Kontakt zwischen Verschiedenen zugemessen wird, kann zur Konkordanz der anfangs problematischen Situationen führen. In diesem Sinne stellen der interaktive Umgang mit Akkulturationsdynamiken nach vorhergehender Bearbeitung feindlicher und negativer Faktoren zentrale Ziele der Arbeit des Facilitators dar.

Faktoren, die den Kontakt negativ beeinflussen können und die der Facilitator innerhalb von Unternehmen umgehen können muss, sind:

- Stereotypen
- und Vorurteile

Das Stereotyp stellt eine kognitive Kategorisierung oder Verallgemeinerung einer Erfahrung zur Vereinfachung ihrer Interpretation dar. Die Stereotypisierung ist ein kognitives, bisweilen unbewusstes Phänomen, die Einzelnen kulturelle Merkmale und Verhaltensweisen auf Basis ihrer Zugehörigkeit zu einer anderen Gruppe zuschreibt.

Wenn ein Stereotyp zu einer Bewertung führt, die der eigenen persönlichen Erfahrung vorausgeht, so handelt es sich um ein Vorurteil. Während es sich bei Stereotypen um kognitive Aspekte handelt (das, was man für wahr befindet), kommen mit dem Vorurteil affektive (das, was man für schön befindet) und bewertende Aspekte (das, was man für richtig und gut befindet) hinzu.

Innerhalb von Organisationen können sich verschiedene Typen von Vorurteilen einstellen, die interkulturelle Kontakte determinieren:

Auf kultureller Ebene gründen sich Vorurteile auf folgenden Faktoren: a) Kompetenz (in diesem Fall im Kontext der Arbeit); b) Herzlichkeit der Person.

Kompetenz auf der Arbeit bemisst sich nach:

- Fähigkeiten und Kenntnisse im Zuständigkeitsbereich,
- Leistungsfähigkeit und professionelle Expertise,
- positive Haltungen und Einstellungen der Arbeit gegenüber.

Die Herzlichkeit der Person bemisst sich nach:

- Sympathie oder Interesse an persönlichen und arbeitsbezogenen Ereignissen,
- Offenheit und Empfänglichkeit für Kontakte,
- Leidenschaftlichkeit oder allgemeine Partizipation an persönlichem und organisatorischen Erlebnissen.

Aus den verschiedenen Kombinationsmöglichkeiten der Zumessungen von Kompetenz und Herzlichkeit ergeben sich mögliche Vorurteilsgrade, die den Kontakt, wie im Schema dargestellt, bestimmen:

| | | HERZLICHKEIT | |
|-----------|----|---|---|
| | | JA | NEIN |
| KOMPETENZ | JA | BEWUNDERUNG <i>(Er ist wunderbar, sowohl in der Arbeit, als auch privat)</i> | NEIN <i>(Er ist ein guter Arbeiter, aber nicht mehr)</i> |
| | NO | PATERNALISMUS <i>(Es ist ein guter Menschen, aber zum Arbeiten taugt er nicht)</i> | VERACHTUNG <i>(Er hat keinen Wert, weder als Mensch, noch als Arbeitskraft)</i> |

Neben den kulturellen Faktoren, die Vorurteile auslösen können, ist es wichtig, die sozio-organisatorischen Bedingungen, die dabei eine Rolle spielen, zu betrachten, oder die auf die Struktur und die Handlungslogiken der Organisation zurückzuführenden Kontextbedingungen, die Vorurteile in den Interaktionssituationen "auslösen" (sozio-organisatorische *Auslöser* von Vorurteilen).

Folgende sozio-organisatorischen Faktoren tragen zum Entstehen von Vorurteilen bei:

- der Status des Beschäftigten in der Organisation (hoch, niedrig) oder seine "Zentralität" und sein "Prestige" innerhalb des Beziehungssystems in der Organisation ****;
- das Maß an Interdependenz (fehlend/generell oder sequentiell/ reziprok), das sich auf Basis der organisatorischen Handlungslogik sich zwischen Beschäftigten, die miteinander in Kontakt treten, verfestigt +++++.

**** Die Analyse von Sozialbeziehungen betrachtet Zentralität und Prestige als strukturelle Elemente von Beziehungsnetzen. Zentralität in einem Beziehungssystem kann allgemein an der Anzahl von Beziehungen, die in einem bestimmten Punkt zusammenlaufen, gemessen werden. Ein Arbeitnehmer im Zentrum zahlreicher Beziehungen verfügt über einen hohen Grad an Zentralität innerhalb des Netzes. Eine besondere Form der Zentralität ist die der sogen. *betweenness*, die zwei verschiedene Beziehungssysteme zusammenzuführen vermag. Die Zentralität der *betweenness* des Arbeitnehmers, der in der Lage ist, zwei Gruppen oder Beziehungssysteme innerhalb der Organisation zu verbinden, kann ein potentieller Facilitator werden. Das Prestige stellt eine besondere Form von Zentralität dar, die in der Zuordnung einer positiven Konnotation zu einem Knotenpunkt des Netzwerkes selbst bei Fehlen einer direkten Verbindung besteht.

++++ Die organisatorische Interdependenz beschreibt die Formen, mit denen zwei Teile im Bereich Arbeitsteilung miteinander verbunden sind. Man spricht von mangelnder oder allgemeiner Arbeitsteilung, wenn keine direkte Beziehung in Form von input/output zwischen den beiden Teilen besteht. Wenn das Output der Handlungen eines Teils das Input des anderen Teils darstellt, spricht man von sequentielle Interdependenz. Wenn der Austausch in Form von input/output zwischen beiden Teilen erfolgt, spricht man von reziproker Interdependenz.

Aus den verschiedenen Kombinationen von Status und Interdependenz ergeben sich charakteristische Situationen, die die Bildung von Vorurteilen begünstigen. Das folgende Schema zählt verschiedene Formen von Vorurteilen im Kontakt von Bewertendem und Bewertetem auf.

| | | Status des bewerteten Beschäftigten | |
|------------------------------------|------------------------|---|---|
| | | Niedrige Zentralität/ Prestige | Hohe Zentralität/ Prestige |
| Interdependenz mit dem Bewertenden | fehlend/ generell | Auslöser von Paternalismus des Bewertenden | Auslöser von Bewunderung des Bewertenden |
| | sequentiell / reziprok | Auslöser von Verachtung des Bewertenden | Auslöser von Neid des Bewertenden |

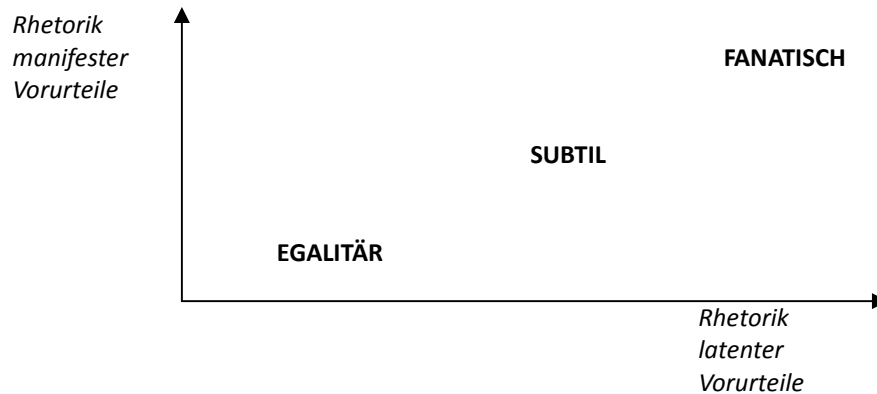
Die Manifestation des Vorurteils hängt nicht allein von kontextuellen *Auslösern* ab (begünstigende Faktoren sozio-organisatorischer Art), sondern auch von der (kulturell bestimmten) Neigung des Bewertenden, sein Vorurteil in mehr oder weniger manifester Form zu äußern. Mit anderen Worten, wenn ein bewertender Arbeitnehmer dazu neigt, sich als sogenannter „widerwilliger Rassist“ zu verhalten und direkte diskriminierende Handlungen unterlässt, kann ein Vorurteil latent bleiben und als solches trotz begünstigender sozio-organisatorischer Faktoren den Kontakt ermöglichen.

Der Facilitator muss in der Lage sein, zwischen Folgendem zu unterscheiden:

- einem „manifesten“ Vorurteil, begleitet von expliziten Meinungsäußerungen, die mit großer Emotionalität vorgebracht werden und im Extremfall bis hin zur Verweigerung von persönlichen Freundschaftsbeziehungen mit Mitgliedern einer anderen als der eigenen Gruppe führen können (Kontaktverweigerung);
- einem „latenten“ Vorurteil, das begleitet von indirekten und subtilen Argumentationen auftaucht, basierend auf: a) der Verteidigung von traditionellen Werten; b) auf der Zuspitzung kultureller Differenzen (die auf allarmistische Weise mit Betonung außergewöhnlicher Aspekte als exemplarisch und paradigmatisch dargestellt werden); c) der Ablehnung von Initiativen zur Garantie von Chancengleichheit und von Sozialisationserfahrungen, die möglicherweise positive Emotionen nach sich ziehen können (Sympathie, Bewunderung).

Bei der Analyse verschiedener Interaktionsformen kann der Facilitator lernen, einige bewertende Idealtypen anhand ihres stärkeren oder schwächeren Bezugs zu Rethoriken

manifeste oder latente Vorurteile gemäß des folgenden Schemas zu erkennen und zu unterscheiden:



Die "Fanatiker" würden mehrheitlich die Rechte von Minderheitengruppen abbauen und ihre die Organisationszugehörigkeit verweigern auch auf die Gefahr hin soziale Ablehnung hierfür zu erfahren.

Die "Subtilen" bringen ihre Vorstellungen negativer Vorurteile zum Ausdruck und versuchen dabei, soziale Missbilligung zu vermeiden, die manchmal eher bei manifest geäußerten Vorurteilen zu erwarten ist.

Die "Egalitären" erscheinen tendenziell offen für Differenzen und bereit, organisatorische Sozialisation von Mitgliedern von Minderheitengruppe zu befördern.

Der Facilitator wird zum aktiven Integrationsagenten, der den interkulturellen Kontakt fördert, indem er Maßnahmen zum Abbau von Vorurteilen und Auseinandersetzungen initiiert.

In der Schlussfolgerung besteht Facilitation interkultureller Beziehungen in multiethnischen Unternehmen in der Förderung von Bedingungen in der Organisation, sodass es zu folgenden Kontaktphänomenen kommt:

- **DEKATEGORISIERUNG** über die Organisation von Zusammenkünften zwischen den Gruppen (innerhalb oder außerhalb der Organisation), die zu Phänomenen kognitiver Dissonanz, Änderungen der Sichtweise und schließlich zu Änderungen der Haltungen von ArbeitnehmerInnen, die zu Vorurteilsäußerungen neigen, führen;
- **AUFSTIEGENDE KATEGORISIERUNG**, wodurch der Status des stigmatisierten Arbeitnehmers hin zu einer größeren Zentralität und höherem Prestige in der Organisation modifiziert wird, indem eine Sozialisation gefördert wird, die zu mehr Beziehungen führt, sodass es zu einer persönlichen Differenzierung und Personalisierung der Beziehung mit den KollegInnen und dem Abbau von Stereotypen und Vorurteilen kommt;

- REKATEGORISIERUNG durch Bemühungen um organisatorische Gelegenheiten (Teilnahme an einer oder mehrerer Arbeitsgemeinschaften), in deren Rahmen Aktivitäten zur Erhöhung sequentieller oder reziproker Interdependenz in den Beziehungen der bislang stigmatisierten ArbeitnehmerInnen auf Grundlage eines gestiegenen Sozialstatus stattfinden (Zuwachs an Kompetenz und Freundschaftsbeziehungen) und so soziale und arbeitsbezogene Inklusion der Beschäftigten gefördert wird.

Siehe CD stellen wir die verschiedenen Teile der Projektergebnisse dar und die Grundlage bieten, um im Organisationskontext einen Facilitator auszuwählen, weiterzubilden und einzusetzen.

Das Kompetenzprofil

Es handelt sich um eine zusammenfassende Beschreibung der Kompetenzen, der entsprechenden Kenntnisse und Fähigkeiten und der Leistungsindikatoren (Siehe CD).

Das Weiterbildungsprogramm

Es handelt sich um ein Vorprojekt, das den Transfer der Weiterbildungsmaßnahme ermöglicht. Die Lerneinheiten sind mit den betreffenden Modulen und Lernzielen des Kompetenzprofils und mit Angabe der Inhalte und der didaktischen Methodik versehen. (Siehe CD).

Arbeitshilfen des Facilitators

Im Folgenden beschreiben wir Arbeitshilfen (Tools), die während der Erprobungsprozesse im Rahmen des Projektes angewandt worden sind in der CD Version dieser Veröffentlichung sind die Arbeitshilfen in ihrer Gesamtheit zu finden.

Die Facilitatoren können auf die folgenden Arbeitshilfen (Tool 1) zurückgreifen, um die eigene Rolle und Aufgaben vorzustellen:

- Vorstellung der Funktion des Facilitators, um die Zustimmung der Entscheidungsträger des Unternehmens zu fördern. Tool 1

Ein erster Teil an Arbeitshilfen richtet sich auf die vorbereitenden Aufgaben der Facilitation bestehend aus Analysen und Verständnis von Akkulturationsdynamiken bestehen, die sich infolge von Sozialisierungsprozessen im Hinblick auf Beschäftigung, Arbeit und Organisation auftreten (vgl. Schema Organisatorischer Präferenzen, Identitätsprofile der ArbeitnehmerInnen).

In diesem Zusammenhang stehen den Facilitatoren zur Verfügung:

- Untersuchung über Sozialisationsprozesse in Zusammenhang mit Arbeit, Beschäftigung und Organisation (Arbeitshilfe und Gebrauchsprotokoll) – Tool 2
- Analyseraster der interkulturellen Charakteristika von neubeschäftigten, eingewanderten Arbeitskräften - Tool 3
- Zusammenstellung möglicher Anpassungs-/Eingliederungsschwierigkeiten in den Organisationskontext– Tool 4
- Interpretationshilfe für den Akkulturationsverlauf zwischen ethnozentrischer und ethnorelativer Stadien (Verweigerung, Verteidigung, Minimierung, Akzeptanz, Anpassung, Integration) – Tool 5

Ein zweites Paket geeigneter Arbeitshilfen für die Tätigkeit der Facilitation zielt auf die Unterstützung des Umgangs mit Kontakten im Hinblick auf Stereotype, Vorurteile und ihrer Überwindung. In diesem Zusammenhang können Facilitatoren auswählen aus:

- Leitlinienraster zum Umgang mit Konfliktdynamiken in interkulturellen Situationen (einige Hinweise über anthropologische und interkulturelle Variablen des Konfliktes zwischen – Vorurteile und Stereotype – Kultur – Identität – Sprache) – Tool 6
- Zusammenstellung häufiger Vorurteile und Checkliste geeigneter Argumentationen im Umgang mit diesen – Tool 7
- Checkliste der möglichen Strategien zum Umgang mit Herausforderungen im Akkulturationsprozess – Tool 8
- Didaktisches Material zur Analyse von interkulturellen Situationen (Lernziel ist, die Reflexion der ausgewählten Strategien im Umgang mit dem Kontakt) – Tool 9
- Checkliste der möglichen Strategien im Umgang mit Konflikten während einer Interaktion – Tool 10
- Eneagramm Test für psychologische Typenbildung und mögliche Rhetoriken im Zusammenhang von Vorurteilen zwischen Instinkt / Ärger (typisch für die "Fanatiker"/ Angst (typisch für die "Subtilen"), Emotion / Bedarf anzuerkennen (typisch für die Egalitären) – Tool 11

Schließlich existiert ein dritter Teil geeigneter Arbeitshilfen, um ArbeitnehmerInnen im Zuge der Akkulturation bei der Entwicklung ihrer sozialen und arbeitsbezogenen Identität zu begleiten. In diesem Zusammenhang stehen den Facilitatoren folgende Hilfsmittel zur Verfügung:

- Der Entwurf eines Tagebuchs zur Unterstützung einer kritischen Reflexion über den Verlauf der organisatorischen Sozialisation – Tool 12
- Eisberg Metapher. Kultur als System eines über Symbole und Erfahrungen während der Interaktion übermittelten Verhaltensschemata - Tool 13

4. Geltungsbedingungen und Akkreditierung der Projektprodukte

Von Vincenzo Coppola, Velia Coppola, Francesca Ceruzzi

In diesem Kapitel werden die Anforderungen für einen Transfer des Weiterbildungsprogramms für die Ausbildung eines Facilitators beschrieben. Zunächst wird ein möglicher Weg zur institutionellen Standardisierung des Kompetenzprofils für seine bessere Akkreditierung erläutert. Einzubinden ist vor allem das Umfeld am Arbeitsplatz, in das der Facilitator am günstigsten eingebunden werden kann. Der Facilitator ist weder ein Mediator, noch ein Diversity Manager, wenn er auch Kompetenzen dieser beiden Profile aufweist.

Das Projekt FA.RE hat sich zum Ziel gesucht, über das, was im Bereich interkultureller Mediation und Diversity Management erfolgt, hinauszugehen. Das Tätigkeitsprofil des Interkulturellen Mediators taucht in ganz Europa auf; in Italien ist im Februar 2009 ein Gesetzesentwurf zur Erstellung eines "Registers interkultureller MediatorInnen" zur Harmonisierung der bestehenden Gesetzeslage in diesem Kontext. Die kulturellen Mediatoren werden von der Gewerkschaft UGL vertreten (<http://www.seiugl.it>). In Frankreich existiert das ISM (Inter Service Migrants) – Interpretariat, das seit 1970 seinen Sitz in Paris hat und zum Zweck hat, kulturelle VermittlerInnen im sozialen Bereich in der EU zu qualifizieren und ein europäisches Register von MediatorInnen einzurichten. In Emilia-Romagna existiert ein kodifiziertes Berufsprofil, "Assistent für den Sozial- und den Gesundheitsbereich" im Rahmen des Regionales Qualifikationssystem (www.emiliaromagnasapere.it). Bis heute findet interkulturelle Mediation im Öffentlichen Bereich statt; interkulturelle MediatorInnen (vgl. "Il profilo professionale del mediatore culturale", www.isfol.it) sind Brückenfiguren zwischen ausländischen BürgerInnen und dem sozialen Kontext allgemein, ohne dass es einen speziellen Bezug zum Unternehmen gebe, in dem die MigrantInnen beschäftigt sind. Interkulturelle MediatorInnen sind insbesondere in öffentlichen Bildungsinstitutionen jeglicher Art

aktiv; sowie im Gesundheits-, Sozial-, Justiz, Verwaltungsbereich und im Bereich öffentlicher Sicherheit. Der hier vorgestellte Facilitator hingegen agiert ausschließlich in Unternehmensorganisationen: Adressaten seiner (strukturellen und nicht episodischen) Tätigkeiten sind MigrantInnen als ArbeiterInnen, um ihre Inklusion in die Unternehmensorganisation zu fördern. Das Projekt FA.RE hat versucht, die Grenzen des "Diversity Management" zu überwinden. Es wird eine "bottom up" Dynamik der interkulturellen Beziehungen in Unternehmen angestrebt: Während das Diversity Management Konzept einen Top-Down Verlauf vorsieht, schlägt der Projektansatz eine Anerkennung und Wertschätzung von Differenzen vor, um die Gemeinschafts- und Gruppenzugehörigkeit ausländischer ArbeitnehmerInnen in den betreffenden Organisationen zu steigern.

Es scheint (ausgehend von den Kompetenzüberschneidungen), die Eingliederung einer oder mehrerer Weiterbildungseinheiten des Facilitators in institutionelle Weiterbildungsprogramme für die Anerkennung als kultureller Mediator einzugliedern. Im Folgenden werden die Geltungsbedingungen des Kompetenzprofils und des Weiterbildungsprogramms betreffend "Facilitator transkultureller Beziehungen in multiethnischen Betrieben", die im Rahmen des Projektes FA.RE erarbeitet wurden, beschrieben. Drei Zielgruppen werden angesprochen:

- eingewanderte Arbeitskräfte (die in multiethnischen Betrieben beschäftigt sind), die an einer qualifizierten Weiterbildung interessiert sind und denen zwei Orientierungsmittel zur Verfügung gestellt werden (Kompetenzprofil und Weiterbildungsprogramm)
- Unternehmen/ArbeitgeberInnen, die sich um eine bessere Inklusion von Arbeitskräften mit Migrationserfahrung bemühen, denen ein standardisiertes Weiterbildungsprogramm zur Verfügung gestellt werden kann (mit der Garantie minimaler Erfordernisse und Vertiefungs- und Anpassungsmöglichkeiten)
- Weiterbildungseinrichtungen, die anstreben, das Weiterbildungsprogramm formal anerkennen und/oder die formulierten minimalen Qualitätskriterien erfüllen

Die Minimalstandards für die Durchführung des Weiterbildungsprogramms

Jedes Kompetenzprofil wird benannt, beschrieben und klassifiziert. Bei der Durchführung der Weiterbildung ist es wichtig, die Funktion (Benennung) und die Beschreibung der Funktion (Aktivitäten, Aufgaben, Methoden) anzugeben, diese Informationen sind im Kompetenzprofil aufgelistet.

Es ist günstig außer der Benennung und der Zielsetzung des Profils auch folgende Punkte anzugeben:

- Die zentralen Funktionen des Kompetenzprofils;
 - die formalen und erfahrungsbezogenen Voraussetzungen für den Zugang zur Funktion (Bildungsabschlüsse, Mitgliedschaft in Berufsregistern, etc.);
 - mögliche Entwicklungen, technologischer, organisatorischer, marktbezogener, rechtlicher Art, die für das Berufsprofil in näherer Zeit (1-2 Jahren) von Interesse sein können;
 - der Einsatzbereich: warenkundige Abteilung oder Bereich;
 - die Arbeitskontexte, in denen das Berufsprofil zum Einsatz kommt, evtl. Bezugnahme auf Untersuchungen zum Bedarf dieser Tätigkeiten auf nationaler Ebene, Verbindung zu anderen Berufsbildern aufzeigen;
 - Klassifikation Ateco-Istat 2007 oder Klassifikation von Wirtschaftstätigkeiten;
 - das nationale und europäische Qualifikationsniveaus (siehe Das Europäische Leistungspunktesystem für Berufsbildung - ECVET), auf die sich das Berufsprofil bezieht.
- Allgemeine Zugangsvoraussetzungen. Zum Beispiel:
- Volljährigkeit
 - Sekundarschulabschluss (vorteilhaft, aber nicht unbedingt erforderlich) oder ein gleichwertiger Abschluss;
 - Autochthone Sprachkenntnisse oder Kenntnisse einer anderen Sprache;
 - italienische Staatsbürgerschaft oder für Eingewanderte eine gültige Aufenthaltserlaubnis und/oder den Wohnsitz im Aufnahmeland (wenn der Kurs sich exklusiv an MigrantInnen richtet).

Normalerweise wird ein Aufnahmetest vorgesehen. MigrantInnen, die nicht über angemessene autochthone Sprachkenntnisse verfügen, müssen der Ausbildung als Facilitator für transkulturelle Beziehungen in multiethnischen Betrieben ein Sprachkursmodul vorschalten, das ihnen ermöglicht, "eine ausländische Sprache für die wichtigsten kommunikativen und operativen Zwecke zu gebrauchen" (Niveau A2 des Europäischen Referenzrahmens).

Zu Kursende muss eine Abschlussprüfung über die Inhalte der Weiterbildung für die Zertifizierung erfolgen: Teilnahmebescheinigung oder Zertifizierung der Kompetenzen. Die Prüfung muss gemäß den nationalen und regionalen geltenden Rechtsgrundlagen durchgeführt werden.

Alle Weiterbildungskurse müssen in Einheiten strukturiert werden, die auf den Erwerb spezifischer Kompetenzbereiche aus dem vorliegenden Kompetenzprofil zielen. Die Unterrichtseinheiten sind im Weiterbildungsprogramm – Version Beta – Facilitator interkultureller Beziehungen in multiethnischen Unternehmen aufgeführt:

- Beziehungssystem managen (30 Stunden);
- Transfer der Organisationskultur (16 Stunden);
- Integration fördern (24 Stunden).

Hinzukommen die für das Praktikum vorgesehene Stunden am Ende des Weiterbildungsprogramms.

Zu jeder Lerneinheit muss ein Test durchgeführt werden, der sich von der Abschlussprüfung unterscheiden muss. Das ermöglicht eine Zertifizierung der erworbenen Kompetenzen, die auf dieser Grundlage von den TeilnehmerInnen ggf. auch dann eingesetzt werden können, wenn das Weiterbildungsprogramm vorzeitig abgebrochen werden sollte.

Nach Anmeldung ist der Besuch des Weiterbildungsprogramms verpflichtend und es dürfen und für die Zulassung zur Abschlussprüfung sollte nur zugelassen werden, wer ein gewisses Höchstmaß an Fehlzeiten nicht überstiegen hat (z.B. 20%), ausgenommen entschuldigte Fehlzeiten aus schwerwiegenden Gründen (z.B. Krankheit, Schwangerschaft etc.); in diesen Fällen sei es den jeweiligen Trägern der Weiterbildung überlassen, Möglichkeiten zur Nacharbeit der versäumten Inhalte zu geben und dann zur Abschlussprüfung zuzulassen.

Berufserfahrungen in einem verwandten Bereich (kulturelle Mediation) sollen anerkannt und angerechnet werden (Verkürzung der Praktikumsdauer). Die Praktikumsverkürzung berechnet sich nach der Dauer der Tätigkeit. Berufstätigkeiten (auch mit Unterbrechungen und mit befristetem Vertrag) müssen von den jeweiligen ArbeitgeberInnen (öffentlichen oder privaten) bescheinigt werden.

Das Anerkennungsverfahren relevanter Berufserfahrungen soll im Vorfeld des Weiterbildungsprogramms auf Grundlage der geltenden Regelungen erfolgen.

Die WeiterbilderInnen

DozentInnen können sein:

- Experten aus den jeweiligen Bereichen mit hohem Kenntnis- und Erfahrungsstand. Sie müssen nicht notwendigerweise Erfahrung im Weiterbildungsthema aufweisen, aber sie sind gehalten, aktuelles und vollständiges Material während der Lerneinheiten einzusetzen:
- Personen mit Studienabschlüssen in den Bereichen Jura, Gesellschaftswissenschaften, Pädagogik, Psychologie, Gesundheitswesen. Die DozentInnen müssen nicht notwendigerweise Experten kultureller Mediation sein, sie

sollten vielmehr in der Lage sein, die Weiterbildung an die Bedürfnisse und Erfahrungen der TeilnehmerInnen anzupassen.

Die DozentInnen sollten immer:

- das Gleichheitsprinzip einhalten;
- standardisierte Lektionen vermeiden: Unterrichtstechniken mit interaktiven Lernmethoden ergänzen;
- konkrete Beispiele einsetzen: neben den im bereitgestellten Material beschriebenen Beispielen sollen weitere ergänzt werden. Beispiele können von den DozentInnen ausgedacht oder von den TeilnehmerInnen eingebracht werden;
- Diskussion und aktive Teilnahme der TeilnehmerInnen fördern.

Zusätzlich ist ein Tutor/eine Tutorin vorzusehen. Der/die Tutor/in wird von dem Ausführenden des Weiterbildungsprogramms auf Basis der für die Funktion erforderlichen Ausbildungen oder Erfahrungen ausgewählt.

Aufgaben des/der Tutors/in:

- Theoretische Weiterbildung und Erfahrungen im Praktikum zusammenführen;
- ein geeignetes Praktikums Umfeld finden, günstige Bedingungen in den Praktikumsunternehmen fördern;
- Beitrag zur Abschlussbewertung des Praktikums.

Lernmethoden

Folgende Lernmethoden sind vorgesehen:

- Theoretische Weiterbildung, praktische Weiterbildung und Weiterbildung im Arbeitsumfeld. Theoretische Weiterbildung: Lernen im Unterrichtsraum, Fokus auf kognitive Aspekte (Wissen), auch wenn aktive Methoden eingesetzt werden (z.B. Vorlesungen und interaktive Lektionen, Simulation, Rollenspiel, Problemlösung, Fallstudien etc.). Praktische Weiterbildung: Auf Erfahrung basiertes Lernen (tun können, sein können). Im Unterschied zur Arbeit gehören diese Aktivitäten zur Weiterbildung, wenn sie Teil eines didaktischen Plans sind, der die TeilnehmerInnen dazu bringt, in genereller und bildungsbezogener Weise zu reflektieren (z.B. Bericht und Analysen von in den Unternehmen gemachten Erfahrungen). Weiterbildung im Arbeitsumfeld: die Aktivitäten finden in einem realen Unternehmen oder Organisation statt;
- Einsatz traditioneller (z.B. Vorlesungen) und multimedialer Methoden (z.B. die Möglichkeit zur Internetsetzung zur Vertiefung des Themas, Einsatz von audiovisuellem Material, Filme, Dokumentationen etc.);

Wie schon beschrieben, ist es wichtig, den TeilnehmerInnen die Möglichkeit zu geben, ihre Erfahrungen mitzuteilen und Raum für Diskussionen zu geben, damit Gelegenheit

zum Austausch von Kenntnissen, aktualisierter Informationen und gute Praxis gegeben wird. Um ein hohes Aufmerksamkeitsniveau der TeilnehmerInnen zu halten, müssen Diskussionen über das aktuell behandelte Thema immer genügend Raum haben. In der Erwachsenenbildung ist ein Bezug der Inhalte zu Arbeit/Beruf entscheidend. Ebenso ist es wichtig, regionale und nationale Bezüge herzustellen. Die Lernmaterialien sollen den TeilnehmerInnen zur Verfügung stehen. Alle TeilnehmerInnen sollten eine Kopie der vorgesehenen Unterlagen haben, einschließlich einiger Beispiele guter Praxis und praktischer Beispiele von Erfahrungen im Zusammenhang mit der Facilitation von interkulturellen Beziehungen.

Die Praktikumsstunden sollen eine ergänzende Bildungserfahrung der erworbenen oder schon bei Beginn des Weiterbildungsprogramms bestehenden Kompetenzen darstellen. Wenn sich der Weiterbildungskurs an Beschäftigte richtet, soll das Praktikum in der Regel außerhalb des Arbeitskontextes oder des Tätigkeitsbereichs, der eigenen Abteilung abgeleistet werden. Wer das möchte, kann aber auch das Praktikum bis zu einem gewissen Teil (z.B. 70%) im eigenen Arbeitsumfeld verrichten, wenn die gemachten Erfahrungen in Zusammenarbeit mit dem/der Tutorin in angemessener Weise reflektiert und aufgearbeitet werden.

Der Unterrichtsort

Organisatorische und logistische Gegebenheiten sollen den Kursbesuch begünstigen. Auf folgende Bedingungen ist zu achten:

- eine dem Unterrichtsraum angemessene TeilnehmerInnenzahl für einen fruchtbaren Austausch von Ideen und Erfahrungen (vorzugsweise 20-25 TN)
- zeitliche Flexibilität bei der Ausführung des Weiterbildungsprogramms (vor allem, wenn Beschäftigte den Kurs besuchen (z.B. Abendkurse);
- gute Erreichbarkeit des Praktikumsortes im Verhältnis zum gewohnten Arbeitsplatz und zum Wohnort.

Die Weiterbildungskurse sollen vorzugsweise in den Unterrichtsräumen rechtlich anerkannter Träger beruflicher Bildung stattfinden. Die Größe des Unterrichtsraums sollte interaktives Arbeiten zulassen und Bewegungsfreiheit ermöglichen.

Abschlussevaluation

Die Bildungsergebnisse der TeilnehmerInnen stellen einen wichtigen Bezugspunkt für die Effizienzbewertung des Weiterbildungsprogramms und für Verbesserungsmöglichkeiten dar. Evaluation ist ein Prozess, der systematische Reflektion über Aktivitäten und

Ergebnisse durch Zusammenstellung quantitativer und qualitativer Daten anregt. Es können vier Niveaus bei Abschluss eines Weiterbildungsprozesses ausgemacht werden: Es können vier Ergebnisniveaus eines Weiterbildungsprogramms ausgemacht werden: Die Reaktionen der TeilnehmerInnen (Zufriedenheit der Adressaten des Weiterbildungsprogramms), individueller Lernerwerb (Zuwachs an Kompetenzen, Wissen, Fähigkeiten, Einstellungen), berufliche Auswirkungen (Einfluss des Kompetenzzuwachses auf die individuellen Arbeitsleistungen), organisatorische Auswirkungen (Auswirkungen des Weiterbildungsprozess auf das Funktionieren des Organisationskontextes) .

Es obliegt den mit der Evaluation betrauten Personen, einen methodischen Ansatz und das entsprechende Instrumentarium auf Grundlage der zur Verfügung stehenden Ressourcen auszuwählen: Zeit, Kompetenzen, AnsprechpartnerInnen und PartnerInnen. Da Evaluation immer noch als „zusätzliche“ Leistung gilt, für die häufig weder Zeit, noch Geld vorgesehen wird, ist eine „ökonomische Form der Bewertung“ zu empfehlen ohne sich unnütze Untersuchungen, Fragebögen, Formulare, Berichte etc. aufzuhalsen. Es ist zunächst darüber nachzudenken, wem die Evaluation dienen soll und welche Informationsdaten nützlich sind. Bevor geeignete Indikatoren und Instrumente für die Evaluation bestimmt werden, ist zunächst die organisatorische Ausstattung zu bedenken. Möglich sind auch Selbstbewertungsinstrumente von Seiten der TeilnehmerInnen.

Generell bietet es sich an, eine erste Untersuchung durchzuführen, die die TeilnehmerInnen in ihrer Gesamtheit betrachtet, um die Reaktionen der TeilnehmerInnen einordnen zu können. Mögliche Indikatoren:

- Typen von TeilnehmerInnen und Homogenität der Gruppe
(z.B. Sind alle MigrantInnen? Sind es Frauen und Männer? Sind alle TeilnehmerInnen beschäftigt?
Haben alle einen Abschluss?
- TeilnehmerInnenzahl zu Kursbeginn und TeilnehmerInnenzahl zu Kursende;
- % der TeilnehmerInnen, die das Programm abgebrochen haben im Verhältnis zu TeilnehmerInnen, die das Programm begonnen haben (Verlust, drop out);
- % von TeilnehmerInnen, die mit dem Weiterbildungsprogramm zufrieden waren;
- % von TeilnehmerInnen, die aussagen, die Beziehungen zu KollegInnen anderer Ethnien verbessert zu haben.

Im Rahmen der Abschlussevaluation der individuellen Lernerwerbsprozesse ist es empfehlenswert, sowohl einen Experten für den Unternehmenssektor als Assessor Assessor (Experte für Inhalt und Methoden), als auch einen Verantwortlichen für die Evaluation (z.B. Verantwortlicher für den Kurs) einzubeziehen. Wenn nicht schon vorhanden, sollen Assessor und Verantwortlicher für die Evaluation eine Reihe von Indikatoren für jeden Kompetenzbereich zusammenstellen. Diese Indikatoren stellen "Mindestanforderungen oder Parameter dar, mit denen man den Erwerb einer bestimmten Kompetenz feststellen kann".

Bei der Bewertung kann in Phasen vorgegangen werden. In der ersten Phase kann das Portfolio der Kompetenzen gemäß eines Rasters bewertet werden: folgendes Bewertungsraster kann angewandt werden: 1 = voll zufrieden (z.B: erfolgreiche Zwischenprüfung), 0,5 = teilweise zufrieden, 0 = nicht zufrieden. In der zweiten Phase schließen sich folgende Prüfungen an:

- Schriftliche Prüfung (Multiple Choice Test, geschlossene Fragestellungen, Fragebögen);
- Praktische Prüfung (Simulation von Aufgaben und Tätigkeitssituationen);
- Diskussion von Fallstudien;
- Prüfung der während des Kurses und des Praktikums erstellten Dokumentation;
- Mündliche Prüfung der erworbenen Kompetenzen, auch über die Diskussion einer von KursteilnehmerInnen vor der Prüfung erstellten Arbeit, wie z.B. (Abschlussarbeit, Projektbericht, Projektarbeit) ;
- Interview im Hinblick auf die Frage, wie bestimmte Aufgaben bearbeitet würden;
- Beobachtung am Arbeitsplatz (während des Praktikums);
- Berichte der KollegInnen und SupervisorInnen (während des Praktikums).

Bei einer Zertifizierung des gesamten Kompetenzprofils, müssen tatsächlich alle Kompetenzen durch Prüfungen nachgewiesen werden. Im anderen Fall werden nur die Kompetenzen zertifiziert, die tatsächlich vorliegen. Für alle anderen Kompetenzen müssen Prüfungen wiederholt werden.

Zu diesen Indikatoren kommen weitere hinzu, um, zum Beispiel, die kurzfristigen und langfristigen Weiterbildungsergebnisse festzustellen:

- % von TeilnehmerInnen, die Tätigkeiten der Facilitation im multiethnischen Unternehmen, in dem sie beschäftigt sind, erproben;
- % von WeiterbildungsteilnehmerInnen, die aussagen, strukturelle Maßnahmen von Facilitation nach dem Weiterbildungsprogramm durchzuführen;

- % von Beschäftigten, die ein stärkeres Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen in Folge der Interventionen des Facilitators beschreiben;
- % der multiethnischen Unternehmen, in denen Beschäftigte an den Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben, die erste positive Effekte von Facilitation-Sozialisation zwischen Beschäftigten verschiedener ethnischer Herkunft beschreiben;
- % der Unternehmen, die eine Steigerung der Unternehmensleistungen in Folge einer besseren Integration ausländischer ArbeitnehmerInnen beschreiben.

5. Schlussfolgerungen: interkulturelle Kompetenzen erwerben

Von Furio Bednarz

In einem Szenario, das ökonomisch und gesellschaftlich von Globalisierungsprozessen der Märkte und kontinuierlichen und durchdringenden Auseinandersetzungen mit ethnischen und kulturellen Diversitäten bestimmt ist, wird das Arbeiten an transkulturellen Beziehungen für Arbeits- und Unternehmensorganisationen zur Notwendigkeit. Das Projekt hat dargelegt, dass der Umgang mit Vielfalt Produktionsindustrie, aber auch den Sektor der Dienstleistungen vor große Herausforderungen stellt. Das gilt umso mehr für den Bereich von Dienstleistungen am Menschen, in denen Beziehungsdimensionen in der Arbeit, sowohl hinsichtlich der Beschäftigten in den Organisationen, als auch der NutzerInnen und KlientInnen von Dienstleistungen, viele Auseinandersetzungen mit Diversitäten mit sich bringen. Einzelpersonen, die interkulturelle Konfrontationen zu entschärfen wissen, stellen in der Entwicklung zu interkulturell kompetenten Organisationen sicherlich einen wichtigen Schritt dar, aber das Ziel bleibt, in überschaubarer Zeit interkulturelle Kompetenzen in der Arbeitswelt allgemein zu verbreiten. Mit anderen Worten geht es darum, aus Arbeitskollegen interkulturell sensibilisierte Experten zu machen, die in der Lage sind, Diversitäten anzuerkennen.

Die Entwicklung interkultureller Kompetenzen ist ein komplexer Prozess, der Zeit benötigt und reflexive und transformative Fähigkeiten mit einschließt. Interkulturelle Kompetenz meint dabei die Fähigkeit, in kulturell bewusster Weise, Kenntnisse, Haltungen und Werte zu mobilisieren, um mit nicht vertrauten problematischen Situationen, die sich aus der Begegnung mit in einer anderen Kultur sozialisierten Menschen ergeben, umzugehen und dabei (miteinander) neue und gemeinsame Lösungen zu finden (Onorati – Bednarz, 2010). Mit dieser Definition wird eine Schlüsselkompetenz beschrieben, die sich nicht auf ein bestimmtes Berufsfeld

beschränken lässt, sondern die zu jenem Repertoire an Fähigkeiten gehört, das jeder in sich trägt und das untrennbar mit praktischer Erfahrung und Soziabilität verbunden ist.

Idealerweise sollte das Kompetenzprofil des interkulturellen Experten als einen Zweck und als ein Ergebnis formulieren, das Vertrauen von Individuen in institutionelle Systeme zu stärken, indem der Grad an «Vertrauenswürdigkeit» ausgeweitet wird; dabei handelt es sich um eine Größe, die sich einzig in der konkreten Erfahrung, in der Begegnung und in der Beziehung zwischen Personen erweist. Ein auf die Ausbildung interkultureller Sensibilität ausgerichteter Weiterbildungsprozess setzt deshalb einen Kompetenzbegriff voraus, der Reflexivität zur Methode, Erfahrung von Differenz zum Kontext und die Konstruktion einer Soziabilität, die Brücken baut und sich für Differenzen öffnet (bridging) zum Ziel/Ergebnis erhebt, in der Überzeugung, und hierbei handelt es sich eher um Soziologie als um Pädagogik, dass ein solcher Ansatz das Wissen der Experten in soziale Praxis einzubetten vermag (embed) (Onorati, Bednarz, Comi; 2011).

Interkulturelle Kompetenzen ausbauen, heißt, auf den Ebenen von Erfahrungen und Reflexionen anzusetzen, um zu einem konstanten, reflexiven Überarbeiten reziproker Handlungen, die sich in den Beziehungen zwischen „Diversen“ manifestieren, zu gelangen. Es handelt sich darum, den Einfluss von subjektiven Kulturen und Werten auf die Ausrichtung unserer Handlungen, Reaktionen und auf die Art und Weise, wie wir mit anderen in Beziehung treten, erkennen, lesen und relativieren zu können. Das bedeutet nicht, sich auf einen unnützen Relativismus einzulassen, sondern in gewisser Hinsicht eine neue Vertrauensbasis oder neuen Grad an Vertrauenswürdigkeit für Beziehungen in Organisationen und Beziehungen zwischen Organisationen und „Klienten“ zu schaffen und die konstruktive Fähigkeit von Individuen zu nutzen, gemeinsame Räume und Lösungen auf Basis der Anerkennung einer legitimen und bereichernden Diversität zu schaffen. Aus diesem Grund bedarf es eines Weiterbildungsansatzes, der die Bedeutung von Erfahrungen im Lernprozess anerkennt, was bedeutet, den Faktoren, Zeit, Erinnerung, Praxis, Soziabilität Bedeutung zu verleihen. Alle diese Faktoren sind für die Ausbildung einer Kompetenz wesentlich, die auch ein geteiltes gesellschaftliches Verständnis von Verantwortung als Gegenmittel zum Auflösungsprozess von Gesellschaft, Fragmentierung von Erfahrung und Auflösung von Identität schafft. Das auf Erfahrung basierende Lernen ist per definitionem transformativ und kooperativ und beruht auf der strukturellen Verbindung von Körper und Geist und findet vorherrschend in informellen Lernkontexten statt (Onorati, Bednarz, Comi; 2011).

Die Entwicklung interkultureller Kompetenzen ist nur mit einem holistischen Ansatz oder durch das Arbeiten am Miteinander von (kognitiven, volitiven, relationalen) Dimensionen denkbar; Dimensionen, die das Agieren des Einzelnen bis in Bereiche individueller Sensibilität, Konventionen und Einstellungen, die sich in der Beziehung mit dem Außen manifestieren, bestimmen. Im Projekt haben wir im Rahmen der Weiterbildung an der Stärkung von Sensibilität und Toleranz gegenüber kultureller Differenzen und an der Fähigkeit, mit diesen umzugehen, mit dem Ziel gearbeitet, in einem Kontinuum von interkulturelle Beziehungen charakterisierende Haltungen und Einstellungen, den Übergang von ethnozentristischen Stadien (Negierung, Verteidigung, Minimierung von Differenzen) hin zu sogenannten ethno-relativen Stadien zu unterstützen (Akzeptieren, Anpassung, Integration). Allgemein können nach dem Modell von Bennet (Landis - Bennett - Bennett, 2004) ethnozentristische Stadien als Weg betrachtet werden, kulturelle Differenzen zu vermeiden, sei es durch die Verneinung ihrer Existenz, sei es durch die Errichtung von Verteidigungsbarrieren gegen diese oder durch Verleugnung der Bedeutung kultureller Differenzen. Die ethno-relativen Stadien stellen dagegen Wege der Öffnung und sogar der Suche nach kulturellen Differenzen dar, die durch non-konformistische, neugierige, selbstkritische, dezentrierte und wissende, bis hin zu selbstironischen, Haltungen charakterisiert sind. Ein ethno-relativer Ansatz lässt die Entstehung von Momenten großer Nähe, von Beziehungserfahrungen zu, erlaubt es vorherrschend am Rand sozialer Erscheinungen (dort, wo der Kontakt einfacher und fruchtbarer ist) als im Zentrum anzusetzen, wo stereotypisierte Vorstellungen von Situationen vorherrschen. Die Entwicklung interkultureller Kompetenzen beginnt also damit, die Fähigkeit jedes Individuums eigene, persönliche, an Erfahrung und Kontexte gebundene Interpretationen von Diversität ins Zentrum zu setzen und nicht schlicht den eigenen kulturellen Einschreibungen folgende Modelle anzuwenden.

Das Modell von Benett erweist sich im Verlauf eines interkulturellen Bildungsprozesses als sehr nützlich, insofern als es ein standardisiertes Instrumentarium liefert, um Erfahrungen interkultureller Situationen in eine Idealskala möglicher Erfahrungen "einzuordnen", Möglichkeiten beschreibt, mit Differenzen in spezifischen Situationen umzugehen und somit persönliche Fähigkeiten in Schlüsselkompetenzen fürs Leben übersetzt, die für das Arbeiten in kulturell komplexen Kontexten unverzichtbares Humankapital darstellen, insbesondere für den an der Person orientierten Dienstleistungsbereich. (Onorati, Bednarz, Comi; 2011).

Die Weiterbildungsbemühungen werden an beziehungsbezogenen und kommunikativen Erfahrungen verankert, in die das Individuum kontinuierlich einbezogen ist. Alle am

Lernprozess beteiligte Erfahrungsdimensionen werden aktiviert: Wissen, Motivation/Affektivität und Soziabilität (Illeris, 2009), indem Situationen aus dem realen Leben zum Gegenstand gemacht, formale und informelle Lernsituationen kombiniert, Interaktion, Kommunikation und Kooperation in der Lerngruppe gefördert, also all jene Dimensionen angesprochen werden, die die Peripherie sozialer Repräsentationen mobilisieren. Es handelt sich um einen komplexen Lernprozess, der aus erfahrungsbezogenen Kontexten, biographischer Reflexion und Bildungsmomenten besteht.

Erfahrung bildet die Basis von Kompetenz, das bedeutet aber nicht, dass Lernen automatisch und mechanisch durch Erfahrung erzeugt wird. Es ist unsere Fähigkeit, sich Divergenzen und kognitiven Dissonanzen mit dem Bemühen zu stellen, Stabilität, in der Welt, mit der wir interagieren und die uns umgibt, wiederzuerlangen (Illeris, 2007). Jarvis hat mit dem Konzept des disjuncture – einem Phänomen, das auftritt, wenn wir Erfahrungen machen, die mit unseren Ideen und Werten kollidieren – den Motor für Lernen - verstanden als Suche nach einem neuen Gleichgewicht, das uns wieder erlaubt beruhigende, bekannte Erfahrungen zu machen – treffend beschrieben (Jarvis, 2006). Die Suche nach neuen Gleichgewichten als Gegenstand der Reflexion über Erfahrung ist für die Entwicklung interkultureller Erfahrungen charakteristisch. Die pädagogische Literatur hat sich ausgiebig und mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung mit der Beziehung von Stress, Herausforderung und Lernen auseinandergesetzt. Die Praxis zeigt uns, dass die Übernahme ethno-relativer Ansätze einfacher erfolgt, wenn die Herausforderungen angemessen sind, weder zu gering, aber auch nicht so extrem, dass sie Ablehnungsreaktion und Rückzug hervorrufen. Um Widerstände gegen Veränderungen abzubauen, ist das Agieren in einem Kontext angemessener und motivierender kognitiver Herausforderungen erforderlich. Ebenso gilt es, die Beziehungsdimension, in all ihren Facetten, im Lernprozess zu aktivieren unter Beachtung des Einflusses sozialer Strukturen auf das, was Jarvis als "life-world" definiert, in der sich das Individuum mit all seinen Werten, Ressourcen und seinen Beziehungsnetzen bewegt.

Der Ausbau interkultureller Kompetenzen impliziert biografische Arbeit.

Biografien sind der wesentliche Ort, in dem Lernprozesse entstehen und sich eingliedern; der Ort, der unsere Routine, der, das, was wir als vorhersehbar einstufen und was unser Verhalten lenkt, beherrscht wie die Ergebnisse unserer Reflexionen über Erfahrungen von Wandel, die wir bemüht sind, in neue, an komplexe und schillernde Kontexte angepasste Routinen zu übersetzen. Biografien sind auch der Ort, an dem sich die verschiedenen Dimensionen überschneiden, die verschiedenen Motore (driver) von

Lernen, wo sich beziehungsbezogene, affektive und kognitive Dimensionen des Lernens überkreuzen. Die Biografie ist der Ort, in dem sich die Konstruktion von Kompetenz, die Überschneidung von Erfahrungen im Leben, in der Arbeit und der Bildung realisiert. Lernprozesse siedeln sich an der Schnittstelle von Lebensläufen und dem soziokulturellen Umfeld, in dem man lebt, an (Onorati, Bednarz, Comi; 2011).

Erfahrung führt zu Lernprozessen, wenn es gelingt, das, was wir in unserer Biografie erfahren haben, in neue Kenntnisse, Fähigkeiten, Werte, Überzeugungen, Emotionen und Sensibilitäten zu überführen. Dieser Prozess muss gelenkt, unterstützt und mit theoretischen Grundlagen und Gerüsten untermauert werden und in diesem Sinne müssen Weiterbildungsprozesse zum Erwerb interkultureller Kompetenzen konzeptionalisiert werden. Es darf nicht um die „präventive“ Vermittlung kohärenter und nützlicher Kenntnisse gehen und darum zu meinen, dass wir in der Lage seien, diese praktisch umzusetzen, sie in die Art und Weise, wie wir mit dem Anderen Beziehungen leben, zu überführen oder deshalb falsche Theorien, falsche Meinungen oder (Vor-)urteile erkennen und modifizieren. Es geht vielmehr darum, erfahrungsbezogene Lernsituationen zu schaffen, die uns dazu bringen, am Rand unserer sozialen Repräsentationen anzusetzen, Brücken zu bauen und in der Grauzone physischer, sozialer und psychologischer Nähe, Kontaktpunkte zwischen unseren und den Sichtweisen anderer zu finden.

Wir müssen lernen, scheinbare Paradoxien zu akzeptieren. Interkulturelle Kompetenz basiert beispielsweise nicht auf der Verschleierung der essentiellen, schützenden Funktion von Stereotypen, die sich im Herzen gesellschaftlicher Repräsentationen bilden und die uns helfen, die Dinge als vorhersehbar, taken for grantedness zu betrachten, damit ein friedliches Verhältnis zur uns umgebenden Welt gesichert bleibt. Aber es ist möglich an der Erfahrung von Nähe zu arbeiten, mit dem Ziel Sensibilität und fundamentales soziales Kapital im Sinne von bridging beim Ausbau interkultureller Kompetenzen zu entwickeln, ohne dabei natürliche Widerstände gegen Veränderungen auszublenden.

Der Akzent liegt auf der Erzähldimension des Lernens: von Erfahrung lernen, schließt mit ein, nach hinten zu blicken, Vergangenes zu rekapitulieren, sich an das zu erinnern, was sich ereignet hat, was wir erfahren und erlebt haben, um ein erstes narratives, noch grobes, Material zu produzieren, aus dem wir Unterrichts- und Lehrstoff ziehen können. Von Erfahrung lernen, schließt deshalb systematische Reflexion unserer Erinnerungen,

unserer wesentlichen Erlebnisse in naher oder weiter Vergangenheit ein (Jedlowsky, 1994).

Die Entwicklung interkultureller Kompetenzen benötigt didaktische Methoden und Instrumente, die Dissonanzen, Brüche und kognitive Diskontinuitäten (disjuncture), die entstehen, wenn unsere Überzeugungen mit konkreten Ereignissen in Konflikt geraten, zur Geltung bringen. Es ist ein dynamischer Prozess, der es Menschen ermöglicht, sich bei der Überwindung „kultureller“ Grenzen zu orientieren, indem sie Bewusstsein erlangen, sich selbst und das eigene Handeln gut kennen, die eigenen persönlichen Erfahrungen im Verhältnis zu denen anderer zu lesen verstehen (Hofstede, 1991). Als nützlich hat sich ein didaktisches Vorgehen erwiesen, dass auf die Selbsterkenntnis gemeinsamer Werte, Normen und Vorstellungen, die unser Verhalten strukturieren, aufbaut. Unsere Werte erkennen wir, in dem wir uns im Anderen spiegeln und auf diesem Wege die Existenz von Werten und Sichtweisen Anderer akzeptieren, ein erster Schritt, um Relativierungsprozesse in Gang zu setzen. Auf der Ebene des Verhaltens geht es darum, Fähigkeiten zu entwickeln, die uns auf die Begegnung und den Austausch mit anderen vorbereiten.

Die Entwicklung interkultureller Kompetenzen impliziert schlussendlich von und durch die Erfahrung zu lernen. Das erfahrungsbasierte Lernen ist sozial und kulturell konstruiert, wird vom Kontext beeinflusst und bildet seinerseits den Kontext, ist ein affektives Phänomen, bedeutend beeinflusst von dem sozio-emotionalen Kontext, in dem es erfolgt (Gruppe, Klasse, Organisation...), ist relationale und dialogische Handlung und geht auf diese Weise über die Reproduktion von Wissen, von einem kulturellen / vorgeformten Erkenntnis substrat hinaus. Erfahrung machen ist nicht eine von vielen Möglichkeiten zu lernen, sondern stellt das eigentliche Fundament von Lernen dar (Reggio, 2010).

In einem erfahrungsbezogenen Lernprozess wechseln wir ständig zwischen Momenten, in denen wir uns selbst dem Kontext und Anderen öffnen, Selbstbeobachtung, persönliche Reflexion. Wir folgen nicht einem linearen Weg, einem logischen, sequenziellen Verlauf (Kolb, 1984; Gibbs, 1988), sondern bewegen uns vielmehr auf unsicheren Bahnen, in einem Hin und Her zwischen Erfahrungen leben, Emotionen erleben, das eigene Augenmerk lenken, neue Modelle entwickeln und versuchen, diese zu verallgemeinern (Reggio, 2010). Aber aus Erfahrung lernen ist keine Geheimwissenschaft; es handelt sich um einen Prozess, der beobachtet und begleitet werden kann. Die Personen können bei der schwierigen Aufgabe unterstützt werden, an

Geschehnissen, wie sie diese interpretieren und erleben, zu arbeiten und dabei neue Sichtweisen und Handlungsmöglichkeiten zu integrieren. Die an Erfahrung orientierte Didaktik handelt nicht an Stelle der Lernenden, aber stattet sie mit einem Gerüst aus, damit sie Erfahrung aufnehmen und Neugierde als weniger gefährlich empfinden.

Um interkulturellen Herausforderungen gewachsen zu sein, ist es auf der anderen Seite erforderlich, Reflexionsebenen hinsichtlich von Erfahrungen zu aktivieren, die besonders empfindlich sind. Wir sind aufgerufen, Entwicklungen zu erkennen und zu organisieren, die auf unsere Werte, Strategien und Handlungsweisen einwirken und dann eine Reflexion zweiten Grades in Gang zu setzen, die auf die Transformation dieser Prozessmodelle zielt, indem wir Infragestellungen und Lernprozesse auslösen. Deshalb schließt die Entwicklung interkultureller Kompetenzen eine bewusste Entwicklung neuer Lernfähigkeiten in einem kontinuierlichen Zyklus von Theorie und praktischer Konzeptionalisierung mit ein, die sich in einem Reflexionsbereich entfaltet, der nicht nur Kognitives, sondern auch Emotionen, Körper und Geist einschließt (Senge, 1990). Es handelt sich also um holistische und multidimensionale Form von Lernprozessen und um einen in gewisser Weise langsamen, kritischen, mühevollen Charakter von Reflexion vor. Ebenso finden wir auch den strategischen Wert vor, der die Kraft hat, von der Erfahrung als Metaschlüsselkompetenz für die Ausbildung jedweder anderer Kompetenz zu lernen. Reflexionen auslösen, bedeutet auf der didaktischen Ebene, Erfahrungen zu aktivieren (durch Erinnerung, Immersion oder geeignete Artefakte) und sich im Gleichgewicht zwischen Momenten von Auseinandersetzung (der Einzelne setzt sich mit der Welt auseinander, indem er sich in Beziehung zum Kontext setzt) und Momenten der Selbstbeobachtung zu bewegen. Behilflich dabei sind uns einerseits Methoden und Instrumente, die beziehungsbezogene Motoren des Lernens umsetzen - Austausch in einer Gruppe von Gleichen, simulative Immersion, gemeinsame Bearbeitung von Fallstudien – und andererseits, die individuelle Dimension von Reflexion betonen, indem Strategien für die Systematisierung von Erinnerung und biografische Reflexion (Tagebücher, Journale, Projektarbeit) ab die Hand gegeben werden.

In jedem Fall beinhaltet die Konstruktion von Lernen, das auf der Transformation von Erfahrung basiert, das Erzählen von Geschichten und individuellen Erlebnissen und die Erfahrung dadurch zu einer bedeutungsvollen zu machen, die uns Informationen darüber gibt, wie wir sie betrachten und darüber sprechen und darüber, welche Elemente als Träger von Bedeutung und Werten für uns selbst, wir auswählen und hervorheben. "Die Praktiken, sich etwas einzuprägen, zu beschreiben, zu analysieren und zur Geltung bringen, organisieren die Reflexion, in dem sie sie strukturieren und sie vorantreiben"

(Clarke 2007). Eine erfahrungsbezogenes Lernen unterstützende Didaktik bringt die mitgebrachten Kompetenzen der Lerner zur Geltung und bezieht viele verschiedene Momente mit ein: Erzählungen von Erfahrungen, theoretische Konzepte, beschreibende Daten, Untersuchungen, vergleichende Fallstudien, Diskussionen, Erzählungen eigener Praxis, überdenken, überarbeiten, persönliche Reflexion, Entwicklung des eigenen Projektes. Es wird also ein Bildungsansatz überwunden, in dem es darum geht, das von anderen erarbeitete Wissen anzuhäufen und ggf. für sich selbst nutzbar zu machen und stattdessen ein Bildungsraum eröffnet, in dem originale Kompetenzen entwickelt werden können, die in der eigenen Biografie verankert und mit Situationen, die zu einer bestimmten Zeit, an einem bestimmten Ort erlebt wurden, verbunden sind (Onorati, Bednarz, Comi; 2011). Die Entwicklung interkultureller Kompetenzen erfordert, die Fähigkeit, die eigene Rolle in den gemachten Erfahrungen durch den Austausch unter Gleichen, z.B. in Fokusgruppen und mündlichen Zirkeln, erkennen zu können. Die Entwicklung interkultureller Kompetenzen verlangt zur selben Zeit die Auseinandersetzung mit Konzepten, soziologischen Analysen und Beispielfällen, um den Austausch mit Experten, die über spezifisches Wissen, das aber wiederum nur teilweise und unvollständig ist, verfügen, zu fördern. In einem bestimmten organisatorischen Kontext zu handeln, eine verstehende Gemeinschaft zu konstruieren, die sich ein gemeinsames Mandat erteilt, wie wir es im Projekt FaRe versucht haben, bringt ein bedeutendes Lernpotential hervor. Die Bildungssituation ist ein zentrales Element im Lernen.

Der reguläre Übergang, wenn auch nicht unbedingt in der Struktur standardisierter Sequenzen, von Momenten, in denen es um das Sein geht, hin zu Momenten, die stärker mit dem Einsatz operativer Strategien und dem Bereich von Fähigkeiten, das Verstehen und Meinungsbildung fördern, sind bestimmende Faktoren einer Didaktik, die es vermag, interkulturelle Kompetenzen und Sensibilität in Arbeitsorganisationen hervorzubringen - ohne Mediatoren, die Aufgabe zu überlassen, trans-kulturelle Kommunikation in schwierigen Situationen voranzubringen und selber die Aufgabe anzutreten, Diversität anzuerkennen.

LITERATURHINWEISE

- Boud D., Cohen R., Walker D. (Eds), Using Experience for Learning, SRHE & Open University Press, Buckingham, 2000
- Clarke, B. (2007) La pratica riflessiva nell'educazione e nella formazione professionale: alcuni principi in Stroobants, H., Chambers, P., Clarke, B, Percorsi riflessivi. Facilitare il Life-Long Learning nella formazione professionale. Roma: Ed. Guglielmo Tagliacarne, 2007
- Gibbs G., Learning by doing. A Guide to Teaching and Learning Methods, Further Education Unit, Oxford Brookes University, Oxford, 1988
- Hofstede G., Cultures and Organisations: Software of the Mind, McGraw-Hill, London, 1991
- Illeris K. (ed.), International perspectives on competence development , Routledge, London and New York, 2009
- Illeris K., How we learn. Learning and non learning in school and beyond (1999), Routledge, London / New York, 2007
- Jarvis P., Globalisation, Lifelong learning and the Learning society. Sociological Perspectives, vol. 2 of Jarvis P., Lifelong Learning and Learning Society, London, Routledge, 2007
- Jarvis P., Learning to be a Person in Society, Routledge, London and New York, 2009
- Jarvis P., Parker S., Human Learning. An holistic approach, Routledge, London, 2005
- Jarvis P., Towards a comprehensive Theory of Human Learning, Routledge, London / New York, 2006
- Jedlowski P., Il sapere dell'esperienza, Il Saggiatore, Milano, 1994
- Kolb D.A., Experiential learning: Experience as the source of Learning and Development, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1984
- Landis D., Bennett J.M., Bennett M.J. (eds.), Handbook of Intercultural Training, Sage, London – Thousand Oaks, 2004
- Onorati M.G. – Bednarz F., Building Intercultural Competences. A Handbook for Professionals in Education, Social-Work and Health Care, Leuven, Acco, 2010
- Onorati M.G. – Bednarz F. – Comi G., Il professionista intercultural, Roma, Carocci, 2011
- Reggio P., Apprendimento esperienziale: fondamenti e didattiche, Università Cattolica – Diritto allo Studio, Milano, 2009
- Reggio P., Il Quarto sapere. Guida all'apprendimento esperienziale, Carocci, Roma, 2010
- Senge P., The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization, Doubleday, New York, 1990