

## I fattori fondamentali per accogliere la diversità a livello organizzativo

I risultati della letteratura contemporanea, focalizzati sul funzionamento a livello dell'intera organizzazione, hanno ricavato 3 costrutti fondamentali che influenzano la promozione della diversità nella pratica. Questi sono il clima organizzativo, la cultura organizzativa e le competenze culturali del personale delle organizzazioni. L'obiettivo principale di questa raccolta di conoscenze è fornire ai manager e ai professionisti che lavorano con i giovani nei settori dell'istruzione, del lavoro giovanile e dell'assistenza sociale risultati aggiornati su come i diversi elementi della cultura organizzativa, del clima e delle competenze del personale delle loro organizzazioni dovrebbero essere organizzati al fine di promuovere la diversità nella pratica – al massimo livello. I capitoli successivi si concentreranno su questi 3 costrutti, fornendo i risultati della letteratura scientifica dei nostri 3 settori di interesse - animazione giovanile socio-educativa, istruzione e assistenza sociale. Tuttavia, l'istruzione ha molta più letteratura rispetto agli altri due settori, quindi questa pubblicazione cercherà di supportare altre forme di organizzazioni ad “acquisire” le lezioni apprese nel contesto educativo (quale contesto maggiormente preso in esame per la promozione della diversità).

L'idea principale è comprendere la complessità delle interazioni che si verificano tra le politiche delle organizzazioni, l'amministrazione, il clima tra tutti i membri del personale e i loro giovani utenti, e come tutto ciò influisce sulla promozione della diversità nella pratica – a contatto con giovani diversi.

Questo approccio si basa su vari quadri ecosistemici, sottolineando l'idea di fornire un modello olistico della complessa rete che circonda ogni bambino e giovane che incontra l'ente/organizzazione. Sottolinea la necessità di riconoscere vari fattori provenienti da micro, meso, eso e macrosistemi che coesistono e si influenzano a vicenda. Il macrosistema implica un contesto sociale, culturale e legislativo più ampio che modella tutti gli altri sistemi. L'esosistema si riferisce al contesto comunitario, cioè, alla costruzione di relazioni con gli altri nella comunità (altri enti/organizzazioni, genitori, altri settori, ecc.). Il livello meso si riferisce all'ente/organizzazione e alle interazioni che ne influenzano la struttura, i processi e le pratiche, per esempio tradizione, cultura ed etica, valori e ideologia, autorità e cooperazione all'interno dell'ente/organizzazione. Il livello micro comprende pratiche che influiscono direttamente sui giovani, sul loro sviluppo e sui risultati. È proprio a questo livello che emerge la competenza degli operatori a rispondere adeguatamente ai bisogni dei giovani.

## La cultura organizzativa che abbraccia la diversità

La maggior parte del lavoro sulla definizione della cultura organizzativa proviene dal settore imprenditoriale. Negli ambiti di nostro interesse, l'istruzione ha più letteratura su questo argomento, quindi inizieremo l'introduzione al costrutto della cultura organizzativa nel campo delle discipline umanistiche sociali introducendo la cultura scolastica.



I sociologi hanno riconosciuto l'importanza della cultura scolastica negli anni '30 del XX secolo. L'origine dell'uso del termine "cultura" per descrivere la vita nelle scuole risale a Waller (1932), il quale notò che le scuole hanno una propria identità, con rituali complessi, un insieme di costumi popolari, tradizioni e codici morali. Tuttavia, nonostante il consenso generale sull'importanza della cultura dell'ente, questo costrutto non è facile da definire, ed esiste un numero enorme di definizioni diverse, il cui numero è in continua crescita. Diversi autori concordano sul fatto che, alla fine del XX secolo, non esiste un'unica migliore definizione universalmente accettata di cultura scolastica.

Sembra che il dilemma più grande in letteratura sia la differenza nel definire la cultura e gli elementi climatici. Accade spesso che questi termini siano usati in modo intercambiabile. Le differenze tra clima e cultura sono evidenziate negli studi organizzativi, così che il clima spesso si riferisce all'aspetto comportamentale, cioè, al comportamento, mentre la cultura è vista come i valori e le norme di una scuola o di un'altra forma di organizzazione.

Quando riassumiamo la letteratura sulla cultura organizzativa, possiamo dire che la cultura dell'ente/organizzazione determina il modo corretto di comportarsi al suo interno. Consiste in credenze e valori condivisi stabiliti dai leader, poi comunicati ed enfatizzati all'interno dell'ente/organizzazione, modellando in ultima analisi le percezioni, le comprensioni e i comportamenti dei dipendenti. Quando gli elementi menzionati della cultura nell'ente/organizzazione sono incoerenti o incongruenti, le cose non funzioneranno adeguatamente.

### Lezioni apprese dall'animazione giovanile socio-educativa, dall'istruzione e dalla letteratura sull'assistenza sociale:

◆ Gli **elementi fondamentali** della cultura che promuove la diversità includono: un senso condiviso di scopo e visione; norme, valori, credenze e presupposti; riti, tradizioni e cerimonie; storia; persone e relazioni; architettura, artefatti e simboli. Ciascuno di questi elementi dovrebbe riflettere un apprezzamento della diversità. La cultura influenza e modella il modo in cui gli educatori, i giovani e gli altri membri del personale pensano, si comportano e sentono, e dirige l'attenzione su ciò che è importante.

◆ Le **caratteristiche** di una cultura organizzativa positiva sono: missione e visione condivise, cultura collaborativa, risoluzione congiunta dei problemi, miglioramento continuo. Una cultura organizzativa positiva migliora la motivazione, l'efficienza e la produttività, la collegialità, la comunicazione, la risoluzione dei problemi, l'innovazione, l'impegno, l'energia, la vitalità e la fiducia tra i membri del personale, i giovani, e la comunità.

◆ La cultura organizzativa dovrebbe avere una **filosofia** interculturale e inclusiva, una visione positiva della diversità, elevate aspettative per gli utenti e le loro famiglie, e un principio centrale legato alla partecipazione della comunità. Una cultura inclusiva implica la creazione di una comunità sicura, gentile, collaborativa



e stimolante in cui tutti siano valorizzati e che fornisca a tutti i giovani una base per raggiungere livelli di successo più elevati.

◆ La cultura organizzativa inclusiva si concentra sulla trasformazione della cultura che aumenta l'**accesso** a tutti i giovani (non solo l'inclusione dei gruppi emarginati e vulnerabili), migliora la capacità del personale organizzativo e degli utenti di accettare tutti i giovani, massimizza la partecipazione dei giovani a varie attività, migliora i risultati di tutti i giovani coinvolti. Nelle organizzazioni/enti con una cultura inclusiva, c'è un certo consenso tra gli adulti sul valore del rispetto delle differenze e un impegno ad offrire a tutti i giovani opportunità di apprendimento.

◆ Una cultura inclusiva richiede un **insieme condiviso di presupposti e convinzioni** tra i decisori politici e il personale delle organizzazioni/enti che valorizzano le differenze, credono nella collaborazione e si impegnano nei confronti di tutti i giovani. Quando diversi elementi culturali (credenze, valori, atteggiamenti, aspettative, idee e comportamenti) in un'ente sono incoerenti o incongruenti, le cose non funzioneranno adeguatamente.

◆ **I leader delle organizzazioni** hanno un ruolo fondamentale nell'attuazione di politiche e pratiche inclusive e soprattutto nella creazione di una cultura che celebri la diversità. Quando la leadership non riesce a fare qualcosa di proattivo per garantire l'equità e la giustizia sociale, spesso diventa un'approvazione non scritta della disuguaglianza. È per queste ragioni che i ricercatori sul funzionamento organizzativo suggeriscono da tempo che prestare attenzione alla cultura è l'aspetto più importante della leadership. Esistono prove considerevoli in letteratura che suggeriscono che il top management delle organizzazioni – presidi/direttori/leader devono prima comprendere la cultura organizzativa per poter attuare determinate riforme. I leader di successo comprendono il ruolo fondamentale che la cultura organizzativa gioca nello sviluppo di un'organizzazione di successo.

◆ I leader delle organizzazioni hanno l'obbligo di creare un ambiente organizzativo sicuro e culturalmente sensibile. Ciò significa che influenzano il programma, l'approccio, l'organizzazione dell'ente (uso dello spazio, raggruppamento dei giovani, ecc.) e lo sviluppo della cooperazione con i genitori (se rilevante) e la più ampia comunità locale. Per questo motivo, fornire uno **sviluppo professionale** ai leader in termini di miglioramento della loro competenza interculturale è il primo passo importante per stabilire modelli di leadership positivi per la diversità all'interno e tra le organizzazioni/enti.

◆ Mentre il top management (leader) gioca un ruolo importante nel definire la struttura per una cultura organizzativa che abbraccia la diversità e promuove l'inclusione, il ruolo degli educatori o di altro personale che lavora direttamente con i giovani è sempre più riconosciuto come un aspetto essenziale di iniziative di miglioramento di successo. Una revisione della letteratura mostra che la **formazione degli educatori** e di altri attori rilevanti è importante per il successo dell'implementazione dell'inclusione in diverse organizzazioni e diversi settori.

◆ Alcuni autori utilizzano il termine "riforma scolastica globale" per descrivere il



processo di “**riacculturazione**” delle scuole per renderle più efficaci e inclusive. Gli aspetti fondamentali di questa riforma includono lo sviluppo di una cultura della collaborazione, l'utilizzo di uno sviluppo professionale di alta qualità per migliorare la pratica degli educatori e l'utilizzo di forti team di leadership per sostenere le attività di miglioramento della scuola.

◆ Particolare importanza per l'apprezzamento della diversità nell'ambiente scolastico viene attribuita al **programma**. Di solito ci sono tre tipi di programmi di studio che svolgono un ruolo nel promuovere il rispetto per la diversità culturale, vale a dire: programmi di studio formali (seguiti da libri di testo e guide ai programmi pubblicati principalmente da organizzazioni governative) programmi di studio simbolici (immagini, simboli, ricompense, celebrazioni e altri artefatti esposti a scuola); e programmi di studio sociali (conoscenze, idee e impressioni sui diversi gruppi culturali rappresentati nei mass media).

◆ Pertanto, i giovani hanno bisogno di **materiali didattici** che corrispondano al loro contesto culturale. Questi materiali dovrebbero migliorare il concetto di sé dei giovani, aumentare il loro interesse per l'apprendimento, e fornire esempi, vocabolario, e modelli relativi al loro contesto culturale. Inoltre, l'obiettivo principale di qualsiasi programma di apprendimento formale o non formale dovrebbe essere sulle capacità di pensiero analitico e critico, e i materiali, le attività e le esperienze dovrebbero essere autentici e multidimensionali per aiutare i giovani a comprendere le differenze etniche e la diversità culturale.

◆ Nell'assistenza sociale, si discute sulla comprensione dell'importanza della cultura organizzativa per la promozione complessiva della diversità nella pratica. Diversi autori sottolineano che una comprensione della competenza culturale ridotta alle interazioni tra assistenti sociali e utenti inevitabilmente oscurerà il fatto che anche queste interazioni sono strutturate attraverso una serie di idee e valori che sono prodotti nelle politiche, nelle disposizioni organizzative e nell'ambiente fisico. Vengono sottolineati la necessità di una **prospettiva di potere** e la necessità di porre domande sull'inclusione e l'esclusione in relazione alle istituzioni. Pertanto, la pratica efficace delle competenze culturali non dovrebbe essere responsabilità solo degli assistenti sociali.

◆ Dalla letteratura sull'assistenza sociale, è stato tratto un esempio di tre modelli di **sviluppo organizzativo multiculturale dell'assistenza sociale**: organizzazioni monoculturali, antidiscriminative e multiculturali.

**Organizzazioni monoculturali.** Ad un estremo ci sono le organizzazioni che sono principalmente Eurocentriche ed etnocentriche. Le seguenti premesse e pratiche sono tipiche di un'organizzazione monoculturale:

- Esiste un'esclusione implicita o esplicita delle persone di colore, delle donne, e di altri gruppi oppressi.
- L'organizzazione è manipolata a vantaggio della maggioranza dominante.
- Esiste un solo modo migliore per fornire assistenza sanitaria, gestirla, insegnarla, o amministrarla.
- La cultura non influenza la gestione, la salute mentale o l'istruzione.



- I clienti, i lavoratori o gli studenti dovrebbero integrarsi.
- I modi specifici della cultura di fare le cose non sono né riconosciuti né valorizzati. Tutti dovrebbero essere trattati allo stesso modo.
- C'è una forte fiducia nel concetto di mescolanza.

**Organizzazioni non discriminatorie.** Man mano che le organizzazioni diventano più consapevoli e illuminate dal punto di vista culturale, entrano in questa fase. Le seguenti premesse e pratiche caratterizzano un'organizzazione non discriminatoria:

- L'organizzazione ha politiche e pratiche incoerenti riguardo alle questioni multiculturali.
- Alcuni dipartimenti o professionisti, manager o educatori della salute mentale stanno diventando sensibili alle questioni multiculturali, ma queste non sono una priorità organizzativa.
- La leadership può riconoscere la necessità di qualche azione, ma i leader non hanno un programma o una politica sistematica che affronti la questione dei pregiudizi e dei preconcetti.
- Si tenta di rendere il clima o i servizi dell'organizzazione meno ostili o più culturalmente sensibili, ma questi cambiamenti sono superficiali e spesso fatti senza convinzione.
- Le pari opportunità di lavoro, l'azione affermativa e la simmetria numerica delle persone di colore e delle donne vengono implementate a riluttanza.

**Organizzazioni multiculturali.** Man mano che le organizzazioni diventano progressivamente più multiculturali, iniziano a valorizzare la diversità e testimoniano i continui tentativi di accogliere il cambiamento culturale in corso. Un'organizzazione multiculturale:

- Sta lavorando su una visione che rifletta il multiculturalismo.
- Riflette i contributi di diversi gruppi culturali e sociali nella sua missione, operazioni, prodotti, e/o servizi.
- Valorizza la diversità (non la tollera semplicemente) e la considera una risorsa.
- Si impegna attivamente in attività di visione, pianificazione e risoluzione dei problemi che consentano pari accesso e opportunità.
- Si rende conto che la parità di accesso e di opportunità non significa parità di trattamento.
- Lavora per diversificare l'ambiente.

◆ L'animazione giovanile socio-educativa sostiene che i giovani abbiano **pari accesso** alle risorse della comunità. La stessa animazione giovanile socio-educativa professionale dovrebbe essere una pratica inclusiva in cui giovani di origini diverse si incontrano e sviluppano insieme modi democratici di affrontare la diversità. Essendo basato su valori universali riguardanti i diritti umani, la democrazia, la pace, l'antirazzismo, la diversità culturale, la solidarietà, l'uguaglianza e lo sviluppo sostenibile, l'animazione giovanile dovrebbe sempre:

- promuovere la partecipazione e la responsabilità sociale, l'impegno volontario e la cittadinanza attiva,
- rafforzare la costruzione della comunità e della società civile a tutti i livelli (ad esempio il dialogo intergenerazionale e interculturale),



- contribuire allo sviluppo della creatività giovanile, della consapevolezza culturale e sociale, dell'imprenditorialità e dell'innovazione,
- fornire opportunità di inclusione sociale a tutti i bambini e i giovani,
- raggiungere i giovani con minori opportunità attraverso vari metodi flessibili e rapidamente adattabili.

◆ Il rispetto per la diversità è il fondamento dell'animazione giovanile olistica. In altre parole, **rispettando la complessità dell'individuo**, si dà spazio ai giovani per essere quello che sono. Concentrarsi sugli stili di vita, sulle scelte di vita, sulla gestione della vita, sulle culture dei gruppi di pari, sulla "cultura dell'essere giovani", sull'adattamento al multiculturalismo nella società, sull'interdisciplinarietà, ecc. invece che sulle sottoculture, sull'emarginazione o su servizi mirati specifici ecc. ha portato alla creazione della cosiddetta "animazione culturale giovanile".

◆ L'animazione giovanile crea opportunità di inclusione sociale per diversi giovani e rappresenta un contesto adatto per sperimentare **politiche multiculturali**. Cioè, i giovani che partecipano alle attività di animazione giovanile non sono solo utenti di tali servizi – sono futuri cittadini che hanno bisogno di essere educati alla cittadinanza attiva.

◆ Per soddisfare con successo tutte le persone, le organizzazioni devono sviluppare **standard, politiche e pratiche** all'interno di strutture culturali appropriate. Le politiche sono dirette all'inclusione, all'accesso ai diritti e alle attività, descrivono la responsabilità della comunità per l'inclusione. Al fine di fornire programmi rilevanti per tutti i giovani – e in particolare per i giovani provenienti da gruppi culturali minoritari – la leadership del programma locale dovrebbe considerare modi per diversificare ed espandere le modalità del programma per soddisfare le esigenze di tutti. **Conoscere i bisogni** dei diversi gruppi può fornire informazioni critiche sui vincoli che possono influenzare la partecipazione al programma (ad esempio, trasporti, struttura familiare/lavorativa, costi), così come potenziali argomenti per le aree del progetto che sono significative per determinati gruppi culturali.

◆ Nel lavoro giovanile, si tende spesso a offrire ai giovani programmi e servizi che li trattano come un gruppo omogeneo, senza **rispettare le caratteristiche** e le esigenze **individuali**. Ad esempio, gli organizzatori di attività ricreative e di svago spesso affrontano in modo inadeguato vari elementi della propria appartenenza culturale, come l'orientamento ai valori, l'identità etnica, il capitale sociale, le questioni del biculturalismo, la lingua e l'acculturazione, le credenze religiose e la struttura familiare. Pertanto, la necessità di comprendere che molti giovani, soprattutto quelli appartenenti a gruppi etnici minoritari, sono colpiti dalla povertà, sono geograficamente isolati, vivono in quartieri disordinati con molta violenza e criminalità, ecc., si riflette nella mancanza di programmi e servizi adeguati.

◆ Le organizzazioni e gli enti che lavorano con i giovani dovrebbero lottare per **valori** specifici che riflettano il rispetto per la diversità e fare riferimento a:

- riconoscimento della cultura come fattore predominante nella formazione di comportamenti e valori;
- comprendere quando i valori dei gruppi tradizionali dominanti sono in



conflitto con i valori dei diversi gruppi culturali;

- rispettare i bisogni culturalmente definiti di una determinata comunità;
- riconoscere e accettare che le differenze culturali esistono e influenzano il modo in cui i servizi vengono forniti e ricevuti;
- comprendere il ruolo dei sistemi naturali (ad esempio, famiglia, comunità) come meccanismi primari per il sostegno e lo sviluppo individuale;
- riconoscere che i concetti di individuo, famiglia e comunità possono differire tra i gruppi culturali;
- rispettare le preferenze culturali che valorizzano il processo più del prodotto, così come l'armonia e l'equilibrio nella vita in relazione ai risultati;
- riconoscere che i membri di diversi gruppi culturali devono essere almeno biculturali per poter far fronte alla società dominante, che a sua volta crea la propria serie di problemi emotivi e comportamentali.

◆ Quando si crea un programma di attività ricreative, è necessario rispettare alcuni principi, come incoraggiare il coinvolgimento dei giovani che appartengono a **gruppi culturalmente diversi** (sviluppare la consapevolezza e l'interesse per i programmi ricreativi tra i giovani di diversi gruppi etnici; organizzare la partecipazione di gruppo nelle attività, affinché i giovani "diversi" non si sentano isolati; organizzare diversi tipi di programmi e modalità di attuazione, in modo che siano adattati all'appartenenza culturale dei giovani).

## Il clima organizzativo che abbraccia la diversità

Il clima organizzativo può essere definito come le percezioni condivise e il significato attribuito alle politiche, alle pratiche, e alle procedure sperimentate dai dipendenti e ai comportamenti che osservano mentre vengono ricompensati e che sono supportati e attesi. Il clima degli enti/organizzazioni comprende i sentimenti e il tono attuale dell'ente/organizzazione, l'aspetto emotivo delle relazioni, e i principi morali. Rappresenta opportunità per i giovani di conoscere culture, norme e valori diversi, il che è importante per prevenire la discriminazione, l'esclusione, il pregiudizio, gli stereotipi e il razzismo e promuovere e incoraggiare le interazioni tra giovani di culture diverse.

La mancanza di rispetto per la diversità in un'ente/organizzazione è spesso un riflesso del suo clima. Il clima è il risultato dell'interazione di elementi della cultura degli enti/organizzazioni con persone specifiche (con tutte le loro caratteristiche e competenze) che lavorano in essa e coloro che apprendono e si sviluppano in essa. Pertanto, il clima come indicatore può anche segnalare le carenze di un "sistema" di cultura organizzativa ipoteticamente di alta qualità o la mancanza di competenza del personale dell'organizzazione che non riesce a trasmettere i benefici di una cultura positiva attraverso l'interazione con i giovani. Le organizzazioni devono creare un clima di empowerment e rendere chiara la loro disapprovazione per la disuguaglianza e l'ingiustizia sociale. Se il clima è tale da favorire l'empowerment e la cooperazione, la presenza di azioni che indicano mancanza di rispetto per la diversità sarà ridotta al minimo. Se il clima invia a un gruppo il messaggio che è migliore di un altro, non importa quanto sottilmente, si creano necessariamente semi di discordia. Quando c'è un clima di relazioni positive tra i membri del



personale, un buon livello di comunicazione, un'amministrazione che supporta chi lavora direttamente con i giovani e un manager proattivo e partecipativo con una filosofia inclusiva, prevarrà un ambiente di apprendimento positivo e si svilupperà un senso di appartenenza e apprezzamento degli enti/organizzazioni tra i giovani e il personale delle organizzazioni.

Si individuano come caratteristiche principali di un clima ideale di apprendimento e di lavoro: inclusività e appartenenza; diversità; rispetto; sicurezza fisica, emotiva e psicologica; apertura e libertà di espressione, possibilità di porre domande, correre rischi e commettere errori senza giudizio; un tutoraggio adeguato per incoraggiare l'apprendimento e lo sviluppo della carriera. Un clima che rispetti la diversità in classe, nel club giovanile o dove si offrono servizi sociali è di grande importanza per risultati positivi nello sviluppo dei giovani.

Gli ambienti culturalmente diversi non sono diversi solo nel senso che i giovani sono diversi gli uni dagli altri, ma ogni giovane porta con sé dimensioni socio-culturali diverse come parte della propria identità individuale. Il clima di diversità culturale è un tipo di ambiente che riflette il modo in cui la diversità culturale viene gestita all'interno dell'ente/organizzazione. La diversità strutturale (ad esempio, la composizione etnica) e la diversità culturale sono due concetti diversi, con effetti diversi in termini di conseguenze per i giovani e sono considerati separatamente.

Quando il clima non valorizza la diversità e la vede come un ostacolo, i giovani sperimentano frequenti forme di discriminazione e violenza tra pari, si sentono rifiutati, hanno un debole senso di appartenenza e si sentono alienati. Diversi autori spesso definiscono "critico" il ruolo del clima scolastico nella prevenzione della violenza e della discriminazione tra pari.

La ricerca mostra che gli studenti appartenenti a una minoranza etnica ottengono risultati accademici peggiori rispetto agli studenti della popolazione maggioritaria, mostrano una conoscenza più scarsa in matematica e una più scarsa capacità di lettura, e hanno maggiori probabilità di ripetere l'anno. Inoltre, gli studenti appartenenti a minoranze etniche avvertono un senso di appartenenza alla scuola più debole rispetto agli altri studenti. I risultati della ricerca indicano che il benessere psicologico degli studenti di origine emigrante differisce in base al paese di origine, al paese di destinazione, nonché al modo in cui le scuole e le comunità locali nel paese di destinazione aiutano gli studenti a superare gli ostacoli previsti a scuola e in altri ambiti della vita. Con l'età, gli studenti appartenenti a minoranze etniche corrono un rischio maggiore di discriminazione, e di rifiuto da parte dell'educatore. I risultati della ricerca indicano che le studentesse rispetto agli studenti maschi hanno rapporti migliori con gli educatori indipendentemente dal fatto che appartengano alla popolazione minoritaria o maggioritaria. I ricercatori suggeriscono che la mancanza di educazione multiculturale porta a una maggiore violenza tra pari, discriminazione, pregiudizio e altre forme di vittimizzazione.

Sulla base dell'analisi del modello della connessione tra il clima di diversità culturale della scuola e i risultati degli studenti (rendimento, fiducia accademica in se stessi e soddisfazione di vita) attraverso la mediazione del senso di



appartenenza alla scuola, a livello individuale e a livello del dipartimento, si osservano relazioni positive e significative e la presunta mediazione del senso di appartenenza alla scuola. Lo studio ha coinvolto 1.971 studenti (61% emigranti) in 88 classi culturalmente diverse nella Germania sudoccidentale dopo il primo anno di scuola superiore. Il risultato principale di questa ricerca è che non sono state riscontrate differenze negli effetti di un clima scolastico favorevole alla diversità sui risultati degli studenti nelle scuole multietniche, indipendentemente dall'etnia. Ciò porta alla conclusione che la gestione efficace della diversità a scuola è vantaggiosa per tutti gli studenti.

I risultati di uno studio di ricerca longitudinale in cui è stato esaminato l'impatto dei diversi approcci alla diversità culturale nelle scuole sui risultati e sul senso di appartenenza tra gli studenti delle popolazioni minoritarie e maggioritarie, portano alla conclusione che gli approcci che valorizzano la diversità culturale hanno un impatto molto maggiore in termini di risultati misurati tra gli studenti. Si può tuttavia constatare che, sebbene la popolazione studentesca maggioritaria "benefici" generalmente di un clima di rispetto della diversità, essa denuncia una qualità mediocre dei rapporti con gli educatori, con il sospetto che certe pratiche didattiche nelle scuole che valorizzano il pluralismo culturale facciano sentire esclusi gli studenti della popolazione maggioritaria. Il senso di appartenenza alla scuola rappresenta il livello al quale gli studenti si sentono personalmente accettati, rispettati, inclusi e sostenuti dagli altri nell'ambiente scolastico.

I risultati della ricerca indicano che un clima di pratiche di promozione della parità di trattamento e di inclusione ha risultati positivi sul rendimento degli studenti generalmente registrato. Inoltre, i risultati della ricerca indicano che la pratica di trattare tutti gli studenti allo stesso modo in classe può mitigare impatti negativi come la discriminazione e altri. In un campione di 47 scuole multietniche in Belgio, con un focus sugli studenti di origine marocchina e turca, è stato stabilito che la percezione della discriminazione a scuola si correla con risultati inferiori, mentre la percezione della parità di trattamento degli studenti a scuola mitiga gli effetti negativi della discriminazione. Su un campione di 1.875 adolescenti della popolazione maggioritaria belga e 1.445 studenti di etnia turca e marocchina, è stato determinato che le percezioni di studenti ed educatori sull'uguaglianza e il multiculturalismo hanno consentito, e il rifiuto o l'equiparazione hanno minacciato, traiettorie normative positive per la popolazione studentesca minoritaria. Sono stati registrati risultati accademici migliori per gli studenti appartenenti a minoranze con un clima di uguaglianza e inclusione. Un approccio inclusivo e basato sull'equità aiuta sia la popolazione studentesca maggioritaria che quella minoritaria a stabilire e mantenere relazioni positive con gli educatori. È interessante notare, che la percezione del multiculturalismo e dell'integrazione da parte degli educatori ha influenzato in modo diverso le traiettorie delle popolazioni studentesche di minoranza e maggioranza. Quando gli educatori percepivano le scuole come più multiculturali e meno integrate, gli studenti appartenenti a minoranze erano più propensi, e gli studenti appartenenti a maggioranza etnica meno propensi, a formare buoni rapporti con i loro educatori. D'altro canto, la popolazione studentesca maggioritaria sembra trarre maggiori benefici



dall'integrazione che dal multiculturalismo, dato che non è percepito dalla popolazione studentesca maggioritaria etnica come un approccio inclusivo per tutti. È stato dimostrato che buoni rapporti con gli educatori sono protettivi per le popolazioni studentesche appartenenti a minoranze in termini di problemi comportamentali come comportamenti dirompenti e scarso impegno a scuola (dati del 2021).

## Lezioni apprese dall'animazione giovanile socio-educativa, dall'istruzione e dall'assistenza sociale:

- ◆ Il modo in cui un'organizzazione gestisce la diversità e la **qualità delle relazioni interpersonali** sono considerati fondamentali per un clima organizzativo positivo. L'accettazione e l'interesse da parte degli adulti, in particolare degli educatori o di altro personale che lavora direttamente con i giovani, sono riconosciute come un aspetto centrale del sostegno organizzativo ai giovani. Gli educatori sono riconosciuti come potenziali promotori di un clima positivo di diversità nelle loro organizzazioni/enti.
- ◆ Affinché un membro del personale possa essere un promotore della diversità, oltre ad avere un atteggiamento positivo nei confronti dei giovani provenienti da contesti culturali diversi, dovrebbe creare **un'atmosfera** positiva nelle attività e conoscere le diverse esigenze dei giovani che li frequentano.
- ◆ I risultati ottimali nei gruppi multiculturali dipendono da diversi fattori importanti, che includono il monitoraggio e la gestione del comportamento dei giovani, la creazione di relazioni positive tra educatore e giovane (e pari), un insegnamento che coinvolga i giovani e sia aperto ai loro atteggiamenti, nonché alla **conoscenza specifica del multiculturalismo** da parte dell'educatore.

I risultati dello studio Teaching and Learning International Study (TALIS) (2019) nei paesi nordici (Danimarca, Finlandia, Islanda, Norvegia, Svezia) suggeriscono che se l'educatore è generalmente competente e la sua esperienza è in grado di gestire la maggior parte delle tipiche situazioni delle classi (autoefficacia generale), sapranno affrontare meglio un ambiente multiculturale e si considereranno in grado di far fronte adeguatamente a tali circostanze. L'età degli educatori non è risultata significativa per questa relazione, tranne che in Finlandia dove l'aumento dell'età (e quindi dell'esperienza) ha un effetto positivo. Tuttavia, l'esperienza complessiva dell'educatore ha un effetto negativo sulla "autoefficacia multiculturale" dell'educatore. L'autore del rapporto interpreta questo risultato inaspettato come il risultato di una minore autoefficacia nella gestione delle classi multiculturali, poiché la loro esperienza potrebbe non essere superiore a quella dei colleghi più giovani.

Una ricerca condotta in due momenti su un campione di 186 studenti olandesi (maggioranza) e 129 studenti con background turco-olandese o marocchino-olandese (minoranza) in 29 classi dal 4° al 6° anno mirava ad esaminare in che misura gli atteggiamenti degli studenti del gruppo etnico sono influenzati dalle norme positive percepite dagli educatori riguardo alla diversità culturale,



insieme alle interazioni percepite positive tra educatore e studente che possono fungere da modelli per gli studenti. I risultati hanno mostrato che sia gli studenti della maggioranza che quelli delle minoranze esprimevano atteggiamenti più positivi nei confronti dei diversi gruppi etnici quando percepivano che il loro educatore aveva una relazione positiva con i loro compagni di classe, solo quando ciò era supportato dalle norme multiculturali positive dell'educatore.

◆ I ricercatori sottolineano il ruolo dell'**educatore come leader** che rende le minoranze più visibili, che incoraggia l'interazione tra i gruppi, includendo i genitori, che ha un ruolo proattivo nell'avvicinarsi ai genitori della popolazione giovanile minoritaria invece di una politica di "accusatoria verso la minoranza", che offre sostegno nel superare i problemi derivanti dall'"impotenza appresa" della popolazione minoritaria.

◆ Gli educatori hanno un ruolo importante nel modellare comportamenti rispettosi e nello stabilire norme prosociali in classe. Attraverso il loro comportamento, promuovono un senso di **sicurezza** e influenzano il clima del gruppo.

Le scarse relazioni tra pari degli studenti, in termini di vittimizzazione e solitudine a scuola (misurate da elementi come "Non ho nessuno con cui uscire a scuola"), erano associate alle loro intenzioni di abbandonare gli studi, e i collegamenti tra solitudine e le intenzioni di abbandonare gli studi sono stati significativamente più forti per il gruppo degli immigrati che per il gruppo degli studenti nativi (dati del 2021).

◆ Inoltre, nei gruppi culturalmente diversi, c'è la tendenza da parte degli educatori a notare che gli studenti comunicano di più con compagni di affiliazione culturale simile durante le pause e gli incontri informali. Dato che l'esperienza di mancanza di accettazione, interazione e amicizia può portare a sentimenti di alienazione, è importante che gli educatori incoraggino il lavoro di gruppo e avviino progetti in cui giovani di diverse affiliazioni culturali collaborano tra loro. L'**impegno condiviso** incoraggia i giovani ad accettarsi e valorizzarsi a vicenda.

◆ In qualità di leader del gruppo, l'educatore è in una posizione unica per sviluppare relazioni con gli studenti e stimolare le relazioni tra loro. Stabilire **norme chiare**, regole di comportamento e conseguenze in caso di violazione di queste ultime, fa parte della costruzione di un rapporto di **fiducia reciproca**, che può prevenire la violenza e l'esclusione tra pari.

◆ Per essere culturalmente reattivi, gli stessi educatori devono far parte di un **ambiente favorevole**. L'importanza del sostegno suggerisce inoltre che le organizzazioni/enti dovrebbero fornire al proprio personale le risorse e gli strumenti per creare un ambiente favorevole.

Uno studio pubblicato nel 2021 mostra che possono esserci sfide nella creazione di relazioni stabili per promuovere le interazioni e le amicizie degli studenti. Per affrontare queste sfide, gli educatori hanno bisogno di maggiori conoscenze sullo sviluppo di amicizie interculturali e di strategie per promuovere le



relazioni tra gli studenti. La collaborazione educatore-studente è necessaria per promuovere relazioni positive, coinvolgimento e apprendimento tra gli studenti.

◆ Le interazioni positive con coetanei diversi consentono ai giovani di acquisire una visione di **diversi modi di pensare**, stili di comunicazione e risoluzione dei problemi. Un clima positivo e inclusivo è fruttuoso sia per gli studenti che per gli educatori, soprattutto nel campo della soddisfazione lavorativa.

◆ La letteratura ci mostra che **la percezione dell'equità** (come la discriminazione o il trattamento preferenziale nelle procedure di assunzione e promozione) delle persone che lavorano con i giovani è un importante elemento organizzativo che supporta il clima di diversità.

Gli assistenti sociali spesso hanno riferito di lavorare con altri professionisti nelle loro organizzazioni – operatori sociali e non, le cui supposizioni, preconcetti, pregiudizi e stereotipi sui loro clienti sono stati offensivi e discriminatori.

◆ Comprendere il modo in cui gli educatori nei diversi campi dovrebbero implementare i loro programmi e le loro attività consente loro di favorire il clima di diversità nelle loro organizzazioni e il loro contatto con i giovani. Nel loro lavoro quotidiano la promozione dei **principi etici** di uguaglianza, il rispetto della diversità e la responsabilità sono le componenti principali del clima di accoglienza, sicurezza e sostegno per tutti.

## Le competenze che abbracciano la diversità

La complessità culturale della società porta alla necessità di sviluppare un insieme di competenze e conoscenze per funzionare con successo in una società interculturale. Queste abilità includono il pensiero creativo e critico, la competenza culturale e la consapevolezza sociale e globale. Si sottolinea che il miglioramento della competenza culturale è fondamentale per risolvere le sfide che la società moderna si trova ad affrontare, come l'intolleranza, il pregiudizio, l'incitamento all'odio, la discriminazione e la violenza.

La competenza culturale è una componente importante della cultura sociale, che consente un'interazione efficace con persone appartenenti a diversi gruppi culturali sulla base della comprensione del diverso patrimonio culturale. Il concetto di "competenza culturale" è stato sviluppato sulla base di decenni di ricerca sulla comunicazione interculturale e sulla psicologia interculturale nella struttura dello studio dei costrutti della cultura organizzativa. La competenza culturale è definita come un insieme di valori, atteggiamenti, abilità, conoscenze necessarie per comprendere e rispettare, nonché per stabilire relazioni positive e costruttive con coloro che sono percepiti come culturalmente diversi. Come definita da alcuni autori, la competenza interculturale/transculturale è concepita come la capacità di comunicare in modo efficace e appropriato in situazioni interculturali sulla base della propria conoscenza interculturale (ad esempio, autoconsapevolezza, comprensione e conoscenza delle differenze interculturali),



competenza (ad esempio, assumere la prospettiva di qualcun altro, ascoltare, osservare e interpretare, la capacità di interpretare un evento o un documento dal punto di vista di culture diverse, la capacità di creare nuova conoscenza relativa alla cultura e alla pratica culturale) e atteggiamenti (rispetto - valorizzazione delle altre culture, diversità culturale, apertura - verso l'apprendimento interculturale e le persone di altre culture; astensione dal giudizio; curiosità e scoperta - tolleranza dell'ambiguità e dell'incertezza).

La competenza culturale implica lo sviluppo di un'identità multiculturale che riflette, comprende ed è sensibile alle identità culturali proprie e degli altri. Implica che una persona si senta a suo agio in compagnia di altri che non appartengono al suo gruppo culturale, che possieda conoscenze su altri gruppi culturali, nonché che abbia la capacità di creare interazioni positive con persone con diverse caratteristiche culturali.

Secondo uno dei modelli più comunemente utilizzati, la competenza culturale è costituita da tre componenti: consapevolezza, conoscenza e abilità. La consapevolezza culturale si riferisce agli atteggiamenti, alle opinioni e alle supposizioni adeguati e appropriati di un individuo riguardo alle diverse culture. La consapevolezza culturale in realtà richiede una riflessione costante sui propri atteggiamenti nei confronti delle altre culture e su come la propria cultura influenza tali atteggiamenti. La conoscenza culturale si riferisce alla comprensione di altre culture e norme culturali, mentre le abilità culturali si riferiscono alla capacità di interagire in modo efficace e imparziale con persone di culture diverse. L'empatia, l'autoconsapevolezza, l'autogestione e le buone capacità comunicative sono spesso citate come parti fondamentali della competenza culturale.

Il modello di competenza culturale di Cross è ampiamente utilizzato nella teoria e nella ricerca di questo costrutto. Il modello implica la presenza di cinque fasi di sviluppo delle competenze culturali, a partire dalla distruttività fino alla competenza culturale avanzata:

- 1 Fase di distruttività culturale – L'estremità più negativa del continuum. Descrive la competenza di un'organizzazione o di un individuo che vede le differenze culturali come un problema. È caratterizzata da un comportamento inflessibile. Un individuo o un gruppo culturalmente diverso è considerato geneticamente e culturalmente inferiore.
- 2 Fase di incompetenza culturale – L'individuo o l'organizzazione non è intenzionalmente distruttivo dal punto di vista culturale, ma non ha la capacità di avere interazioni adeguate con individui o gruppi culturalmente diversi. In questa fase l'individuo o l'organizzazione sono estremamente parziali. Le decisioni e le azioni sono guidate dall'ignoranza o da sentimenti di superiorità. Le persone di origini culturalmente diverse non vengono valorizzate o riconosciute, e le aspettative nei loro confronti sono ridotte.
- 3 Fase della Cecità Culturale – Questa è la metà del continuum. Un individuo o un'organizzazione opera con la convinzione che non esistano differenze culturali. Questa visione non implica la presenza di cattive intenzioni nei



confronti della diversità culturale, sebbene le conseguenze di questa convinzione possano essere l'ignorare o il non riconoscere i punti di forza delle diverse culture. Ad esempio, questa fase può manifestarsi nella riluttanza di un'organizzazione a utilizzare valutazioni alternative o a modificare politiche e procedure per "aprire la porta" a studenti diversi.

- 4 Fase di pre-competenza culturale - A questo livello, l'individuo o l'organizzazione accetta e rispetta le differenze culturali. Ci sono tentativi di continua autovalutazione in termini di cultura. In questa fase, sono caratteristiche la proattività e la ricerca di conoscenze provenienti da diversi gruppi culturali.
- 5 Fase della competenza culturale - Questo è il livello più positivo e progressivo del modello di Cross. Un individuo o un'organizzazione sviluppa in modo proattivo modelli e approcci pienamente radicati e culturalmente allineati.

Simile al modello di competenza culturale di Cross, Cormier ha sviluppato un continuum di Competenza culturale, che distingue i livelli di risposta alle differenze culturali (Figura 1).

Reattivo >>>>>>>>>>>>>Tolleranza			Proattivo >>>>>>>>>>>>>Transformazione		
Distruttività Culturale	Incapacità Culturale	Cecità Culturale	Pre-Competenza Culturale	Conoscenza Culturale	Competenza Culturale
Vedi la differenza; calpestalo.	Vedi la differenza; sbaglia	Vedi la differenza; respingilo	Vedi la differenza; riconosci ciò che non sai	Vedi la differenza; capisci la differenza che fa la differenza	Vedi la differenza; rispondi in modo positivo e affermativo
Comportamento Malsano			Comportamento Sano		

Figura 1. Continuum delle competenze culturali (Cormier, 2021).

## Sensibilità culturale

La sensibilità culturale può essere definita come una consapevolezza critica delle proprie risposte cognitive, affettive e comportamentali alle differenze culturali che riflettono il modo in cui gli individui interpretano le differenze interculturali. Inoltre, la sensibilità culturale è definita come un desiderio attivo di comprendere, apprezzare e accettare le differenze tra le culture. Rappresenta la dimensione affettiva della comunicazione interculturale ed è considerata cruciale per lo sviluppo della propria capacità di pensare e agire in modo interculturalmente appropriato. In una comunità di apprendimento culturalmente diversificata, gli studenti provenienti da contesti culturali diversi portano i propri modi di pensare nel contesto di apprendimento. Con una maggiore sensibilità verso le altre culture, possono partecipare meglio alle interazioni in classe, il che a sua volta contribuisce a migliori risultati di apprendimento.



Il modello evolutivo della sensibilità interculturale di Milton Bennett rappresenta il quadro teorico più noto per l'interpretazione della sensibilità culturale, ma è anche un'importante base teorica per progettare interventi educativi per lo sviluppo delle competenze culturali, tenendo presente che aiuta gli educatori ad una migliore creazione, pianificazione e implementazione di corsi di formazione, comprensione della resistenza che gli individui mostrano nelle diverse fasi dello sviluppo della sensibilità culturale e creazione di un ambiente stimolante per l'apprendimento interculturale. Oltre ad interpretare questo modello a livello individuale, è possibile interpretarlo anche a livello organizzativo.

Il Modello Evolutivo della Sensibilità Interculturale di Bennett descrive le fasi che gli individui attraversano quando incontrano altre culture: dalla negazione dell'esistenza delle differenze, ad es. etnocentrismo estremo, verso le fasi di osservazione e accettazione, cioè, etnorelativismo. Distingue tre fasi fondamentali dell'etnocentrismo e tre fasi dell'etnorelativismo, e all'interno di ciascuna di esse diverse fasi evolutive intermedie, come mostrato nella Tabella 2.

Tabella 2. Modello Evolutivo della Sensibilità Interculturale (Bennet, 1986)

Etnocentrismo			Etnorelativismo		
Rifiuto	Difesa	Minimizzazione	Accettazione	Adattamento	Integrazione
Isolamento	Disprezzo	Universalismo Fisico	Relativismo Comportamentale	Empatia	Valutazione contestuale
Separazione	Superiorità Capovolgimento	Universalismo Trascendentale	Relativismo Valoriale	Pluralismo	Marginalità costruttiva

Ciascuna delle fasi implica quanto segue:

- 1 Negazione della differenza – incapacità di percepire l'esistenza o la rilevanza della diversità culturale degli altri. Percepire la propria cultura è molto più complesso che percepire le altre culture. Le persone sono disinteressate o forse addirittura ostili alla comunicazione interculturale. A seconda della gravità, esistono due sottotipi di negazione delle differenze: isolamento – separazione involontaria da membri di altre culture, cioè, la presenza di circostanze di vita in cui l'individuo non ha l'opportunità di stabilire relazioni con membri di culture diverse; separazione – separazione intenzionale da membri di culture diverse, perché si ritiene che ciò sia migliore per il loro sviluppo e per lo sviluppo della società a cui appartengono. Nelle organizzazioni, la negazione è uno stato in cui non esistono strutture (politiche e procedure) per riconoscere e gestire la diversità culturale. La negazione si verifica quando le persone che preferiscono la stabilità (assenza di differenze) sono costrette da alcune circostanze a prendere coscienza di altre (differenze). Ciò accade quando, ad esempio, un numero significativo di rifugiati o immigrati entra in



una comunità, o quando le persone devono affrontare differenze culturali in un'organizzazione lavorativa.

**2** Difesa contro le differenze – quando il problema della negazione viene risolto, le persone possono passare alla fase di difesa contro le differenze culturali. In questa fase, è caratteristica la categorizzazione dicotomica di "noi e loro", in cui gli altri vengono percepiti in modo più complesso che nella negazione, ma anche in modi molto stereotipati. Le persone in questa fase tendono ad essere critiche nei confronti delle altre culture e ad attribuire alle differenze culturali la responsabilità dei mali generali della società. Esistono tre forme di difesa: denigrazione – una persona tratta le altre culture come inferiori, usa termini offensivi per descriverle, e applica stereotipi negativi ad altri gruppi culturali; superiorità – la tendenza a enfatizzare ed esagerare le caratteristiche positive della propria cultura rispetto ad altre culture, senza necessariamente denigrare le altre culture; inversione – una persona che percepisce un'altra cultura come superiore, disprezza la propria cultura e si sente alienata.

**3** Minimizzare le differenze – in questa fase, le differenze culturali vengono minimizzate partendo dal presupposto che è molto più importante enfatizzare le somiglianze che le differenze. Le somiglianze si basano su elementi noti della propria visione culturale del mondo, e gli individui presumono che le proprie esperienze siano condivise da altri o che determinati valori e credenze di base trascendano i confini culturali e siano quindi universalmente applicabili. Enfatizzare la somiglianza interculturale crea "tolleranza", per cui le differenze culturali superficiali sono viste come variazioni su temi universali comuni dell'umanità. Tuttavia, la minimizzazione oscura le profonde differenze culturali. Il problema della minimizzazione per gli individui è il loro desiderio di proiettare uniformità sul mondo esterno e l'ostinata resistenza di quel mondo a perdere la sua reale differenza. Ciò significa che più le persone cercano il contatto con gli altri in nome di valori condivisi, più è probabile che saranno costrette a confrontarsi con differenze culturali significative. Qualcosa di simile accade nelle organizzazioni, dove un'enfasi eccessiva sull'"unità" produce troppa uniformità, che costringe l'organizzazione a decentralizzarsi e concentrarsi sulla propria diversità. Sia nei casi individuali che in quelli organizzativi, la risoluzione dei problemi avviene quando la somiglianza e la differenza, l'unità e la diversità, sono messe in forma dialettica: le somiglianze ci permettono di apprezzare le differenze, e l'unità dirige l'attenzione sulla diversità. Ci sono due diversi punti di vista sulla stessa natura umana in questa fase, vale a dire: universalismo fisico – insiste sulle somiglianze fisiologiche, cioè sottolinea che tutte le persone hanno gli stessi bisogni fondamentali; universalismo trascendentale – implica la convinzione che tutte le persone siano uguali grazie a somiglianze spirituali, politiche e di altro tipo.

**4** Accettazione – in questa fase, l'individuo nota e accetta le differenze culturali. Le differenze culturali non vengono valutate in base agli standard del proprio gruppo culturale, ma vengono studiate nel contesto culturale da cui nascono. L'accettazione delle differenze culturali non significa che queste siano necessariamente valutate positivamente, ma la posizione della persona non è etnocentrica. Gli individui in questa fase sono curiosi delle culture e delle



differenze culturali. Tuttavia, la loro conoscenza limitata delle altre culture non consente loro di adattare facilmente il proprio comportamento ai diversi contesti culturali. Il principio guida è il relativismo culturale, cioè, la visione secondo cui nessuna cultura è migliore o peggiore di altre. Le differenze vengono accettate in due modi: relativismo comportamentale - una persona accetta le differenze a livello comportamentale, ad es. è consapevole che il comportamento cambia a seconda del contesto culturale; relativismo valoriale - significa accettazione che il sistema di valori e le credenze, oltre al comportamento, variano anche da una comunità culturale all'altra. C'è sostegno alla "diversità e inclusione" nelle organizzazioni, ma l'incorporazione della sensibilità culturale come criterio per la leadership multiculturale non è stata ancora stabilita.

**5** Adattamento - in questa fase è presente il meccanismo della "presa di prospettiva" o empatia. Ciò significa che una persona cerca consapevolmente di immaginare quali visioni del mondo hanno i membri di altre culture. Una persona cambia il suo quadro di riferimento adattandosi ai punti di vista, agli atteggiamenti e alle credenze dei membri di un'altra comunità culturale. È in grado di cambiare prospettive, modi di comunicazione o comportamento in base ai desideri, ai bisogni o alle richieste della comunità culturale. Esistono due tipi di adattamento: empatia - la capacità di comprendere gli altri accettando il loro punto di vista; pluralismo - una persona ha interiorizzato diverse visioni del mondo, vale a dire più quadri culturali. Le organizzazioni a questo punto dello sviluppo hanno politiche e procedure che sono intenzionalmente sufficientemente flessibili da operare senza indebite imposizioni culturali. A livello organizzativo, l'adattamento è l'essenza dell'"incorporazione" della diversità nei processi organizzativi.

**6** Integrazione - mentre nella fase di adattamento una persona è guidata da diversi quadri di riferimento (che esistono in parallelo), in questa fase la persona ha integrato queste diverse visioni culturali del mondo in una propria visione del mondo unica. La sua identità include e, soprattutto, trascende i gruppi culturali a cui appartiene. Questa fase è caratterizzata anche dalla comunicazione interculturale. L'integrazione può avvenire in due forme: valutazione contestuale - la capacità di utilizzare diversi quadri culturali di riferimento nella valutazione di una data situazione; marginalità costruttiva - accettare un'identità che non è basata principalmente su una delle culture. Una persona è in costante sviluppo e non limita né enfatizza l'influenza delle diverse culture sullo sviluppo personale, non si identifica con nessuna cultura, ma le vede come un'opportunità di sviluppo.

Ciò che sappiamo dalla letteratura è che, per promuovere la qualità nella pratica, vogliamo innanzitutto che il nostro personale abbia sviluppato competenze culturali (perché utilizzeranno tali competenze nel loro lavoro), e vogliamo sviluppare la sensibilità culturale tra i nostri giovani (perché interagiranno e si conetteranno con giovani differenti).



## Lezioni apprese dall'istruzione, dall'assistenza sociale e dall'animazione giovanile

- ◆ La competenza culturale, in senso lato, è intesa come la capacità degli educatori di **insegnare con successo** a giovani che provengono da culture diverse, diverse dalla propria. Le pratiche e gli strumenti che gli educatori adottano per valorizzare la diversità culturale sono essenziali per sviluppare un ambiente accogliente che supporti i bisogni individuali dei giovani e per l'apprezzamento della diversità nell'organizzazione/ente.
- ◆ Definire gli standard per l'attuazione delle politiche e delle pratiche, con particolare attenzione allo sviluppo delle competenze professionali del personale per lavorare con diversi gruppi di giovani, è fondamentale per la realizzazione della visione delle organizzazioni. La formazione iniziale, lo **sviluppo professionale** e il sostegno continuo ai membri del personale sono fondamentali per sviluppare un'organizzazione inclusiva ed efficace.
- ◆ Un educatore culturalmente competente possiede **conoscenze** sulle caratteristiche della propria cultura, sulle caratteristiche della cultura degli altri, sulle caratteristiche del proprio ambiente organizzativo e sulle caratteristiche dei giovani culturalmente diversi e delle loro famiglie; ha **atteggiamenti** che puntano alla volontà di relativizzare i valori culturali, all'assenza di stereotipi e pregiudizi nel contatto con giovani culturalmente diversi, alla consapevolezza dell'inesistenza di modelli di comportamento universalmente applicabili in tutte le culture; possiede le **capacità** di interpretare il significato di pensieri, idee ed eventi di giovani culturalmente diversi e dei loro genitori, accettando le aspettative di giovani e genitori culturalmente diversi, adattandosi a stili di comunicazione verbali e non verbali, di mediazione e di risoluzione pacifica dei conflitti ed è caratterizzato da caratteristiche comportamentali positive (pazienza, flessibilità, apertura, empatia).
- ◆ Un educatore culturalmente competente riconosce la **diversità come un punto di forza** e si sforza di creare un ambiente di gruppo inclusivo che promuova contemporaneamente relazioni interculturali positive tra i giovani e un senso di consapevolezza socio-politica.
- ◆ Una delle competenze fondamentali per l'apprendimento permanente definite dalla Commissione Europea implica proprio la **consapevolezza e l'espressione culturale**.
- ◆ Gli educatori e gli altri attori in un ambiente educativo interculturale (indipendentemente dal contesto formale in cui si colloca) dovrebbero:
  - Riconoscere che alcune pratiche organizzative possono contribuire all'esclusione e alla segregazione; pertanto, dovrebbero fornire **metodi d'insegnamento** adattati alla diversa appartenenza culturale dei giovani con cui lavorano;
  - Pianificare un **programma** e un ambiente che rifletta il rispetto per tutte le differenze culturali, etniche, sociali e religiose tra le persone e che promuova



le identità culturali di tutti i giovani inclusi in esso;

- Riconoscere e rispondere in modo appropriato alle **prospettive culturali** che influenzano il successo e il progresso complessivo dei giovani culturalmente diversi;

- Creare un ambiente d'insegnamento e apprendimento che influenzi positivamente il modo in cui i giovani **si sentono** nei confronti dell'organizzazione/ente, si sentono accettati e accuditi;

- Facilitare un **collettivo culturalmente diversificato** che rifletta le differenze reali che esistono in una determinata società e, soprattutto, nell'ambiente organizzativo stesso;

- Preparare un **piano per l'inclusione** di genitori culturalmente diversi e famiglie vicine, nel processo d'insegnamento e apprendimento se ciò è possibile o necessario (se l'organizzazione ha la possibilità di collaborare con la famiglia del giovane), cioè, affrontare specifiche questioni pratiche relative alle barriere linguistiche tra il personale dell'organizzazione e i genitori, spiegando le aspettative dell'organizzazione ai genitori e alle famiglie che potrebbero non comprendere il modo in cui funziona l'organizzazione o gli enti perché provengono da ambienti diversi, nonché le modalità di ulteriore coinvolgimento e inclusione dei genitori e dei familiari nelle attività organizzative (sempre, se la collaborazione con la famiglia è al centro dell'organizzazione).

◆ Ci si aspetta che gli educatori, in quanto "trasmettitori" dell'interculturalità, conoscano i principi e i valori dell'interculturalità, siano sensibili e aperti, analizzino e mettano in discussione i propri atteggiamenti, nonché siano pronti a migliorare le proprie competenze per essere un **modello** per i giovani nel processo di adozione di valori, atteggiamenti e comportamenti, che garantiscono la stabilità di comunità culturalmente complesse.

◆ Pertanto, affinché gli educatori siano culturalmente competenti, devono prima sviluppare **l'autoriflessione**, cioè, conoscere bene se stessi, i propri valori e le proprie convinzioni; comprendere la diversità conoscendo le caratteristiche, le abitudini e i modelli di comportamento dei propri studenti; applicare un insegnamento culturalmente reattivo; avere un approccio educativo multiculturale.

◆ Le caratteristiche salienti di un educatore **culturalmente reattivo e competente** sono:

- Consapevolezza socioculturale: riconosce che esistono molteplici modi di percepire la realtà e che la propria posizione nell'ordine sociale influenza tali modi;

- Atteggiamenti affermativi nei confronti dei giovani provenienti da contesti culturali diversi: vedere le risorse di apprendimento di tutti i giovani, invece di considerare le differenze come problemi da superare;

- Impegno e capacità di agire come agenti di cambiamento: considerarsi responsabili e capaci di sostenere cambiamenti nell'organizzazione o nel sistema che renderanno l'organizzazione più responsabile nei confronti di tutti i giovani con cui si impegna;

- Visioni costruttive dell'apprendimento: comprendere come i giovani



costruiscono la conoscenza e sono competenti per incoraggiare la loro costruzione della conoscenza;

- Conoscere concretamente i giovani: conoscere la vita dei giovani con cui lavora;

- Pratiche d'insegnamento culturalmente reattive: utilizzare la loro conoscenza della vita dei giovani con cui lavorano per progettare un'insegnamento che si basi su ciò che già conoscono, spingendoli verso ciò che appare come non familiare.

◆ Alcuni educatori dedicano molto tempo alla ricerca di materiali appropriati e pertinenti in linea con gli obiettivi di apprendimento delineati nei programmi di studio che desiderano implementare, mentre pochi considerano i pregiudizi sociali e culturali nei materiali. La **trasformazione del programma** richiede che gli educatori modifichino la struttura del loro programma di studio per consentire ai giovani di considerare concetti, questioni, eventi e argomenti da una prospettiva multiculturale. È importante che il programma sia sufficientemente flessibile da offrire opportunità di adattamento ai bisogni individuali e da stimolare gli educatori a cercare soluzioni che siano in accordo con i bisogni e le capacità di ciascun giovane nel loro gruppo. Molti programmi di studio prevedono che tutti i giovani imparino le stesse cose, allo stesso tempo e con gli stessi mezzi e metodi, il che riflette una pratica culturalmente insensibile.

◆ Sebbene sia importante che gli educatori si concentrino sul programma di studio e sulle varie esigenze dei giovani con cui lavorano riguardo alla loro vita personale e sociale, è anche utile per loro riconoscere **il ruolo che svolgono nella vita** dei membri del loro gruppo, soprattutto per quei giovani che potrebbero essere vulnerabili ed emarginati. Le modalità e i processi di lavoro in un gruppo basati sulla competenza culturale degli educatori contribuiscono allo sviluppo di un clima di comprensione reciproca, rispetto e cooperazione paritaria, che si basa sulla conoscenza e sul rispetto per i diversi stili di vita dei pari del gruppo, i loro valori, credenze, tradizioni, costumi, stereotipi, elementi culturali diversi – somiglianze e differenze.

◆ Pertanto, la necessità di educatori culturalmente competenti è di fondamentale importanza perché i risultati accademici, la consapevolezza critica, la sensibilità culturale e la competenza sociale dei giovani sono strettamente correlati a un **ambiente di apprendimento culturalmente sincronizzato**.

◆ Gli atteggiamenti e le convinzioni degli educatori riguardo alla diversità come valore si riflettono nelle **esperienze** dei membri del loro gruppo..

Gli atteggiamenti degli educatori riguardo al rispetto della diversità e del pluralismo culturale sono associate a una minore percezione del grado di discriminazione da parte dei giovani che appartengono a gruppi minoritari.

◆ Le competenze dell'educatore sono necessarie anche per una **gestione culturalmente reattiva** del gruppo, che è un approccio alla gestione della dinamica del gruppo con tutti i suoi membri in modo culturalmente reattivo. In quanto



leader culturalmente reattivi, gli educatori riconoscono i propri pregiudizi e valori e riflettono su come questi influenzano le loro aspettative di comportamento e le interazioni con gli altri. Riconoscono inoltre che l'obiettivo della gestione del gruppo non è ottenere il controllo, ma fornire a tutti i suoi membri pari opportunità di apprendimento e comprendere che la gestione culturalmente reattiva è una funzione della giustizia sociale.

◆ **La sensibilità culturale** è considerata una risorsa per ogni educatore, necessaria, non solo per la formazione di una propria visione culturale del mondo, che gli renderà più facile notare, analizzare e accettare la diversità culturale dei giovani, ma anche per l'acquisizione e lo sviluppo delle competenze interculturali necessarie per lavorare in classi culturalmente plurali.

Precedenti studi sul sistema scolastico spesso evidenziano la confusione concettuale degli insegnanti nel comprendere la diversità culturale e le difficoltà pedagogiche nel modificare la pratica in modo reattivo, che gli operatori scolastici di solito attribuiscono a una formazione inadeguata degli insegnanti e a vincoli organizzativi/strutturali come la mancanza di tempo e risorse. La leadership scolastica è considerata fondamentale per fornire tale formazione, ma anche per promuovere tutti gli aspetti di un contesto scolastico favorevole alla diversità. Inoltre, citando il poco tempo dedicato alla formazione educativa inclusiva e le crescenti richieste agli insegnanti di includere efficacemente tutti gli studenti in classe, molti insegnanti riferiscono di sentirsi inadeguatamente preparati per insegnare a studenti con bisogni e abilità diverse.

Una ricerca condotta in sei paesi Europei ha inoltre dimostrato che gli insegnanti ritengono di ricevere una formazione insufficiente o addirittura nulla per affrontare la diversità culturale in classe. Quanto sopra evidenzia la necessità di implementare programmi aggiuntivi con l'intento di migliorare la competenza culturale degli insegnanti, e vi sono forti prove di ricerca che parlano a favore dell'impatto positivo della formazione sul miglioramento della competenza culturale degli insegnanti.

◆ Parte integrante della pratica del servizio sociale multiculturale sono quattro competenze principali che i professionisti efficaci del servizio sociale multiculturale dovrebbero essere in grado di **raggiungere e dimostrare** nella loro pratica. Queste competenze consistono (1) nel diventare consapevoli dei propri valori, pregiudizi e supposizioni sul comportamento umano; (2) comprendere le visioni del mondo di clienti culturalmente diversi; (3) sviluppare strategie e tecniche d'intervento adeguate; e (4) comprendere le forze organizzative e istituzionali che migliorano o diminuiscono la competenza culturale.

In Svezia, la competenza culturale viene spesso individuata sia come strategia che come soluzione per gestire le differenze attribuite ai migranti, ma pochi studi hanno indagato criticamente l'idea di competenza culturale. L'analisi mostra che le competenze culturali sono attribuite quasi esclusivamente al personale proveniente da un contesto migratorio, e che la posizione di culturalmente competente è ambigua: un incarico da esperto, ma circondato dal sospetto



che non sia professionale. La competenza culturale emerge piuttosto come uno strumento per padroneggiare e controllare i ragazzi che vengono inseriti nelle istituzioni piuttosto che come uno strumento per influenzare un processo di cambiamento a sostegno del multiculturalismo. Attraverso un'analisi del contenuto latente dei programmi di studio di 27 programmi di assistenza sociale con sede negli Stati Uniti, sono emersi tre presupposti fondamentali: gli assistenti sociali sono membri di gruppi sociali dominanti; la competenza culturale e l'antioppressione sono quadri compatibili; l'autoconsapevolezza mitiga l'oppressione. I risultati riflettono la reificazione dei gruppi culturali dominanti nel servizio sociale e la promozione dello sviluppo delle competenze a livello individuale rispetto al cambiamento strutturale. Vengono discusse le implicazioni e le raccomandazioni per l'educazione al servizio sociale e la ricerca futura. Nylund ha criticato il concetto di competenza culturale, e ha notato che la maggior parte dei corsi di diversità culturale nel servizio sociale vengono insegnati da una prospettiva multiculturalista liberale o conservatrice che preclude un'analisi del potere e una discussione critica sui bianchi. L'autore ritiene che per annullare questa pratica, gli educatori sociali debbano incorporare il multiculturalismo critico come strumento per sovvertire il razzismo. Lo studio ha esplorato le sfide degli assistenti sociali neoassunti formati sulla pratica della diversità dal Consiglio di Educazione al Servizio Sociale (CESS) e dalla Associazione Nazionale degli Assistenti Sociali (ANAS) nella pratica della competenza culturale relativa alle loro esperienze professionali. I risultati hanno sottolineato la natura multiforme della competenza culturale e hanno evidenziato: aree di crescita dei sentimenti di inadeguatezza (a causa della mancanza di familiarità o di esperienza); frustrazione per le barriere organizzative fondamentali (mancanza di risorse e istruzione, buone politiche sulla diversità) e pregiudizi da parte dei clienti.

◆ Dal campo dell'assistenza sociale deriva un **continuum** evolutivo **della competenza culturale** in sei fasi, che può essere importante per tutte le organizzazioni che lavorano con i giovani, indipendentemente dal campo. Queste fasi sono (1) distruttività culturale (integrazione forzata), (2) incapacità culturale (pratica discriminatoria), (3) cecità culturale (metodi di aiuto utilizzati dalla cultura dominante come universalmente applicabili), (4) precompetenza culturale (assunzione di personale di minoranza, ma il cambiamento rimane solo strutturale), (5) conoscenza culturale (grandi opportunità per aumentare le competenze e le conoscenze multiculturali del personale, e (6) competenza culturale (sia l'organizzazione stessa che gli individui all'interno dell'organizzazione operano a livelli elevati di competenza culturale).

◆ **Il servizio sociale familiare multiculturalista**, dovrebbe essere guidato da quanto segue nella pratica quotidiana dei professionisti che implementano il loro lavoro con i giovani comprese le loro famiglie:

- La gestione della diversità implica la gestione di diverse concezioni culturali della famiglia.
- L'esperto dovrebbe essere consapevole che una definizione di famiglia non può essere considerata superiore ad un'altra.
- L'esperto dovrebbe sapere che le famiglie non possono essere comprese prescindendo dalle dimensioni culturali, sociali e politiche del loro



funzionamento. Il nucleo familiare tradizionalmente definito, composto da genitori eterosessuali sposati a lungo termine, che allevano i figli biologici, e con il padre come unico lavoratore salariato, sta iniziando a essere una minoranza statistica.

- L'esperto dovrebbe sforzarsi di apprendere quanto più possibile su come il gruppo culturale sia diverso dal suo, su come definisce la famiglia, sui valori che sono alla base dell'unità familiare e sulla propria definizione contrastante di famiglia.

- L'esperto dovrebbe prestare attenzione alle strutture familiari culturali tradizionali e ai legami familiari allargati. Ad esempio, i parenti non consanguinei possono essere considerati una parte intima del sistema familiare allargato.

- L'esperto non dovrebbe giudicare prematuramente dalla propria prospettiva etnocentrica. Ad esempio, bisogna essere consapevoli che la popolazione bianca orientale rispetto a quella occidentale, può avere relazioni coniugali più patriarcali, e considerare il ruolo della moglie meno importante del ruolo materno.

- Il servizio sociale multiculturale necessita di modificare gli obiettivi e le tecniche dei professionisti per soddisfare le esigenze delle popolazioni culturalmente diverse.

- L'esperto dovrebbe valutare l'importanza dell'etnia per i clienti, sia individui che famiglie. Dobbiamo essere consapevoli che l'acculturazione è molto importante per i bambini e i giovani in famiglia, perché sono quelli che hanno maggiori probabilità di essere influenzati dai coetanei. Inoltre, molti conflitti tra le generazioni più giovani e quelle più anziane sono legati a conflitti culturali. Questi conflitti non sono risposte patologiche, ma normative a diverse forze culturali.

- ◆ I programmi educativi per lo sviluppo professionale degli operatori che sono a diretto contatto con i giovani dovrebbero sempre includere **contenuti curricolari espliciti e impliciti** relativi alla diversità etnica e culturale, al genere, alla lingua, alla nazionalità, alla religione e all'orientamento sessuale.

- ◆ Gli operatori che promuovono la diversità di qualità dovrebbero tenere presente:

- Le identità dei gruppi sociodemografici spesso determinano il modo in cui si definiscono i problemi e si scelgono gli interventi. Le prospettive culturali dei giovani e delle loro famiglie possono spesso scontrarsi con quelle dell'esperto ben intenzionato, che deve sviluppare **strategie d'intervento** culturalmente appropriate nel lavorare con gli utenti e i sistemi di utenti.

- Gli esperti devono essere in grado di **ascoltare le voci** dei loro utenti oppressi, di comprendere le loro esperienze di emarginazione, di empatizzare con il dolore e le difficoltà che hanno dovuto sopportare, ed essere consapevoli che la loro posizione in questa società potrebbe non essere dovuta a nessuna colpa da parte loro.

- Per molti aspetti, il lavoro con i giovani in vari campi riguarda la **giustizia sociale**. Data questa affermazione, è importante rendersi conto che il razzismo, il sessismo, l'abilismo, l'eterosessismo e il classismo sono funzioni del trattamento ingiusto di vari gruppi socialmente emarginati nella società.

- Dobbiamo capire che il lavoro e le responsabilità degli esperti sono diretti a



**cambiare** non semplicemente la vita degli individui, ma le stesse politiche e pratiche istituzionali e culturali che impediscono pari accesso e opportunità.

■ La competenza culturale è un **viaggio che dura tutta la vita** e che non finisce mai. I professionisti e gli educatori non dovrebbero essere scoraggiati.

■ L'esperto dovrebbe essere consapevole che il primo passo verso la competenza culturale è lavorare sulla **comprensione** della propria identità razziale/culturale. Comprendere gli altri gruppi diventa la priorità successiva.

◆ Affinché gli educatori possano favorire la competenza e la sensibilità culturale dei giovani, è necessario:

■ Che riconoscano le differenze e riconoscano che la diversità e la discriminazione non sono argomenti **tabù**;

■ Che incoraggino i giovani e gli adulti provenienti da contesti diversi a **cooperare** per raggiungere obiettivi comuni (che incoraggino i giovani a cooperare per realizzare relazioni interculturali);

■ Includere leader, volontari e professionisti provenienti da **contesti diversi** (stabilire rapporti di tutoraggio tra adulti e giovani; includere visitatori della comunità e volontari di diversi contesti o orientamenti culturali, etnici, razziali, sessuali, linguistici e religiosi);

■ Includere **elementi tradizionali** provenienti da diverse e numerose culture (ad esempio libri multiculturali, giochi e poster che riflettono esperienze diverse, eventi culturalmente specifici).

■ Sostenere **la ricerca sull'identità culturale** tra i giovani e cercare di comprenderli attraverso le loro stesse definizioni (ad esempio, vari libri e risorse che riflettono punti di vista aperti su identità, diversità e questioni culturali).

◆ Gli educatori devono avere una **conoscenza culturalmente specifica** della popolazione giovanile con cui lavorano. Questa conoscenza include, ma non è limitata a, la storia di un particolare gruppo culturale, l'esperienza con pregiudizio e discriminazione, nonché la conoscenza generale delle credenze culturalmente specifiche di un particolare gruppo.

◆ I professionisti che lavorano con i giovani oggi devono comprendere la propria cultura e i suoi valori distintivi, considerare le diverse culture e valori dei giovani partecipanti e delle famiglie, ed esaminare **come soddisfare i bisogni** di ciascun giovane riconoscendo e rispettando la sua cultura e i suoi valori.