

Il magico mosaico dell'intercultura

Teorie, mondi, esperienze

a cura di

Giovanna Spagnuolo



FrancoAngeli

Con il Patrocinio di



Centro UNESCO di Torino

Il magico mosaico dell'intercultura

Teorie, mondi, esperienze

a cura di

Giovanna Spagnuolo

FrancoAngeli



Progetto grafico: ing. Daniela Troina Magri

Copyright © 2007 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

1. L'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. L'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).
Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. L'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscelanee, raccolte, o comunque opere derivate.

Indice

Prefazione, di *Fons Trompenaars* pag. 7

Introduzione, di *Giovanna Spagnuolo* » 9

Parte Prima Le teorie e i modelli

Cultura, culture, dialogo interculturale, di *Gioia Di Cristofaro Longo* » 23

Mettere insieme. Multiculturalità, organizzazioni complesse e azione formativa, di *Pierfranco Malizia* » 32

Verso l'internazionalizzazione dei mercati del lavoro: perché servono nuove politiche di integrazione, di *Adriana Luciano* » 43

Parte Seconda Mondi e linguaggi

Il dilemma multiculturale. Universalismo o particolarismo?, di *Vincenzo Maimone* » 55

Responsabilità sociale dell'artista contemporaneo: arte relazionale e dialogo, di *Daniela Troina Magrì* » 63

Management e differenze culturali: verso un modello europeo?, di *Fabrizio Maimone* » 69

Parte Terza Le esperienze nei sistemi sociali ed organizzativi

Sviluppare l'integrazione e formare alla "migrazione", di *Sebastian Amelio* » 79

| | | |
|--|------|-----|
| Intercultura e integrazione culturale nel sistema di istruzione, di <i>Giuseppina Manildo</i> | pag. | 85 |
| Il <i>people management</i> nelle organizzazioni multiculturali: il caso Agenzia Spaziale Europea – ESRIN, di <i>Fabrizio Maimone</i> | » | 92 |
| L'esperienza del Centro Internazionale IPAZIA-UNESCO: Donne e Scienza, Ricerche, Studi, Formazione per il Mediter- raneo, di <i>Maria Paola Azzario Chiesa</i> | » | 99 |
| L'esperienza del Club Donne d'Europa: una realtà a sostegno della multiculturalità, di <i>Rita Nasini</i> | » | 106 |
| Il mosaico IBM. Quando la formazione non è solo multicultu- rale, di <i>Giusi Miccoli</i> | » | 112 |
| La formazione multiculturale: il caso Bulgari, di <i>Maria Rosa- ria Nava</i> | » | 120 |
| Migrazioni, società e ruolo del Terzo Settore. Il percorso del- l'associazione Archè, di <i>Alfio Di Mambro</i> | » | 125 |
| Il dialogo sociale per l'interculturalità. Il caso Formedil, di <i>Giusi Miccoli</i> | » | 130 |
| Riferimenti bibliografici | » | 137 |
| Sitografia | » | 142 |
| Note sugli Autori | » | 143 |

Prefazione

The magic mosaic of interculture. Theory, worlds, experiences has received UNESCO sponsorship for good reason. It is rare that there is a book that gives a comprehensive collection of theoretical perspectives and conceptual models. Using different typologies, the reader is offered multidisciplinary descriptions of Intercultural approaches – from the domains of anthropology, organizational sciences and sociology of labour, political philosophy, history of art and management science. And now is the time to connect these viewpoints.

There is no better way of connecting different points of view than to grasp a little of the complex social world in which we live. Unfortunately, the empirical foundations of traditional social science often stand in the way of attempts to build a unified theory that can cope with such complexity. Empiricism is held as a rational-deductive perspective designed to answer such questions. But what is it? It traditionally implies constantly breaking things apart, looking for linear, and other cause-and-effect relationships in which the observed are seen as molecules that don't talk back, as Alfred Schutz said so eloquently.

Whereas in this book, the author has given the word to those observed. Experiences and case studies offer the current scenario of some best or at least real-world practice. By describing many meaningful social and organizational experiences in a diverse range of fields, ranging from education, research, international non profit associations, ONGs, professional associations and economic companies, much of the generalisability of theory is given support and provides the reader with valuable examples which can be followed by public and private organizations to improve their professional practice.

In this inquiry, the objective to offer actionable organizational and social models and operational instruments is reached so much more by the

contribution of experts coming from different disciplines. Because many of them have been working together, looking at the same subject from different perspectives, a platform is created in this book of how social science *should* be constructed: to get a dialogue between different perspectives! Only then we can truly promote social and economic development towards social cohesion.

For these reasons I can commend political leaders, ONG's operators, managers, teachers, and academics this oeuvre.

Enjoy reading and learning!

Fons Trompenaars

Introduzione

di *Giovanna Spagnuolo*

In quanto musicografo [...] il mio percorso musicale è iniziato con la mia famiglia appartenente alla tribù della musica classica: lettura di partiture, contatti con una lunga tradizione colta che si estende su diversi secoli, pianoforte, poi violoncello, conservatorio, poca improvvisazione. Adolescente mi appassiono alla musica dei bluesmen, poi a quella dei jazzmen, con i quali cerco di trovare un'identità che mi appartenga [...]: i nuovi antenati che mi sono scelto provengono da un altro continente, e il colore della loro pelle è diverso dal mio e da quello dei miei genitori [...]. Da una parte scopro l'orchestra sinfonica, dall'altra il jazz suonato in gruppo. La pratica dell'improvvisazione collettiva mi insegna l'ascolto, l'interazione, l'emulazione con i miei pari, il senso del ritmo, l'energia, il piacere del suonare [...]. Le mie esplorazioni mi spingono [...] fuori dalle tribù dei musicisti; partecipo a spettacoli nei quali improvviso confrontandomi con attori, ballerini, artisti plastici, videoartisti; talvolta suono con loro in un'improvvisazione completamente libera. Attualmente i miei sentimenti di appartenenza a una tribù musicale sono meno forti che in passato, e approfitto di questa nuova situazione per scegliere degli antenati diversi. Provo molto piacere a passare fra le tribù e a collocarmi di fronte a dei territori sconosciuti. Al contrario, il mio sentimento di appartenenza al campo della creatività e dell'invenzione non fa che crescere¹.

Globalizzazione di mercati e di diritti

Gli scenari economici di lungo periodo, secondo la letteratura accreditata (WEF, 2006), si basano sulla teoria della crescita consolidata che individua quattro fattori principali: l'incremento demografico, l'accumulazione del capitale, l'accumulazione di conoscenza attraverso il capitale umano, l'apertura commerciale.

La crescita al 2050 dell'economia mondiale secondo gli analisti delinea un assetto che vede l'affermarsi dei BRICS² ossia Brasile, Russia, India, Cina: le economie emergenti, che puntano a ridimensionare la presenza sulla scena mondiale di Stati Uniti e Giappone e ad una più equa distribuzione

¹ J. Siron, *L'improvvisazione nel jazz e nelle musiche contemporanee. L'imperfetto del momento attuale*, in "Enciclopedia della musica", Tomo VIII "L'unità della musica", Einaudi-Il Sole 24 Ore, ed. Canale & C., Borgaro Torinese (TO), 2007, p. 739.

² Sachs 2003.

delle risorse economiche e finanziarie. La redistribuzione “che è il fine della giustizia socio-economica può essere compresa come la *chance* di avere un uguale accesso ai mezzi per autodefinirsi: la possibilità cioè di avere non solo un uguale accesso ai mezzi del reddito e del potere, ma anche i mezzi che consentono di articolare una definizione di sé”³.

L’attuale ciclo di espansione che scaturisce dai fattori produttivi e dal loro incremento induce profondi mutamenti strutturali sulla divisione internazionale del lavoro, causando profonde trasformazioni della specializzazione produttiva, che nell’attuale fase di sviluppo mondiale sono sostenute dalla “mobilità del capitale e del lavoro” e dalle tecnologie dell’informazione e della comunicazione. L’importanza crescente del ruolo della ricollocazione dei processi produttivi congiuntamente al progressivo declino dei sistemi produttivi standardizzati muta il modello di regolazione socio-economica su cui il diritto del lavoro si è fondato agli inizi del novecento: centrato sul contratto subordinato entro un quadro normativo statale. I mercati del lavoro mutano geografia, tipologie di competenze, tutele e diritti dischiudendosi a nuove esigenze di mobilità professionale e sociale purché sostenute da saperi e *skill* continuamente aggiornabili e da politiche del lavoro e della formazione attente alla crescita del capitale umano e sociale nell’economia della conoscenza.

Taluni avvertono la necessità di una *governance* del sistema non esclusivamente per le questioni economiche ma anche per la dimensione politica e culturale della adesione alla cittadinanza globale, evitando utopie cosmopolite. “Il cittadino globale è colui/colei che potrà esercitare i propri diritti anche come semplice persona, e non solo in quanto cittadino di uno Stato, e dipenderà da legami che vanno oltre l’appartenenza statale”⁴.

La globalizzazione o “annullamento della distanza”⁵ determina significativi mutamenti su molti versanti: nell’economia con l’affermarsi di nuove ricchezze e l’estendersi di nuove povertà; nella ricerca scientifica e tecnologica con l’utilizzo di prodotti e servizi su ampia scala; nell’ecologia con le maggiori interdipendenze geo-ambientali; nella politica con l’indebolimento dello Stato-nazione.

In particolare anche sul piano culturale la globalizzazione esercita il proprio effetto sulle persone: con l’estendersi della comunicazione multimediale su scala planetaria, con l’intensificarsi delle relazioni e la mescolanza degli stili di vita per la rapidità dei trasporti e la mobilità personale, con le contaminazioni tra le forme dei linguaggi: letterario, artistico-visivo, musicale.

³ Cfr. Benhabib, 2006.

⁴ Sen, 2002.

⁵ Beck, 1999.

Progetto *Europa*: le politiche di inclusione e di cittadinanza attiva

Dalla prima tappa storica nel 1957 con il Trattato di Roma al gennaio 2002 con l'adozione dell'euro l'Europa ha fondato la propria strategia di crescita sull'*integrazione*: commerciale con l'Unione doganale, monetaria con l'adozione della moneta unica, territoriale con la libera circolazione di beni e persone. Tuttavia la mancata ratifica della Carta Costituzionale Europea in Francia e in Olanda evidenzia la necessità per tutti i Paesi membri di ritrovarsi in un sistema di valori comuni, pur nel rispetto delle differenti velocità di condivisione.

In tale contesto l'Europa diviene uno spazio caratterizzato da un'ampia varietà culturale, storica e politica per la disomogenea composizione demografica della popolazione accentuata dai fenomeni migratori e dall'allargamento ad altri Paesi che motivano strategie e azioni lungimiranti di inclusione geografica, politica e sociale.

Le politiche e le strategie elaborate in sede comunitaria ("Strategia di Lisbona per la crescita e l'occupazione 2000-2010") mirano a coniugare lo sviluppo economico con la sostenibilità ambientale verso un modello sociale e di *welfare* inclusivo: di tale sfidante prospettiva l'Unione è talmente consapevole che propone nei propri Documenti "*una via europea*" al raggiungimento degli obiettivi di partecipazione, di qualità della vita e di benessere sociale per i cittadini europei.

Il 25 marzo 2007 l'Unione Europea (UE) ha compiuto cinquant'anni: da sei Paesi membri è passata a ventisette Paesi: oltre cinquecento milioni di abitanti, terza dopo la Cina e l'India, una superficie di oltre quattro milioni di Km². L'UE è sempre stata la patria di popoli e di culture diversi e considera la diversità etnica e culturale come uno dei propri più importanti patrimoni difendendo i valori della tolleranza e del rispetto reciproco.

L'Unione Europea ha dichiarato il 2008 l'"Anno europeo del dialogo interculturale". Le differenze culturali afferiscono ai vari aspetti delle identità culturali degli individui: le origini geografiche, l'etnicismo, le lingue, il *background* educativo e sociale, gli orientamenti religiosi e filosofici. È su tali orizzonti che si instaura il dialogo affinché chiunque viva nell'Unione si senta partecipe a vario titolo della costruzione di una società interculturale. Un dialogo a cui già è stata data priorità nelle politiche e in molte iniziative e programmi europei⁷.

⁶ Eurostat, 2005. Portale dell'Unione Europea http://europa.eu/abc/index_it.htm

⁷ La Commissione Europea ha sempre sottolineato la ricchezza della diversità culturali presenti negli Stati membri dell'Unione e ha sviluppato varie iniziative attraverso programmi e

Il dialogo interculturale contribuisce a perseguire una serie di priorità strategiche:

- rispettare e promuovere la diversità culturale in Europa e promuovere la cittadinanza attiva europea aperta al mondo e basata su valori comuni nell'Unione;
- includere la rinnovata strategia di Lisbona per la quale l'economia basata sulla conoscenza richiede persone capaci di adattarsi ai cambiamenti e beneficiare delle possibili fonti di innovazione per sviluppare prosperità;
- mirare alla solidarietà, alla giustizia sociale e alla maggiore coesione nel rispetto di valori comuni nell'Unione⁸.

Gli obiettivi perseguiti dal lancio dell'*Anno europeo del dialogo interculturale* sono di ampio respiro e muovono dalla consapevolezza dell'importanza di sviluppare la cittadinanza attiva europea basata su valori comuni: il rispetto per la dignità umana, la libertà, l'equità, la non discriminazione, la solidarietà, i principi democratici e il ruolo della legge.

Il dialogo interculturale è una strategia nei campi dell'educazione, della cultura, dello sport per combattere la discriminazione e l'esclusione sociale e nel contempo un principio guida nelle relazioni che l'Unione Europea intrattiene con i Paesi Terzi, in particolare i Paesi dell'Area Euro-mediterranea e dei Balcani.

La politica estera comunitaria è orientata da tempo a perseguire efficaci strategie di "buon vicinato" con i Paesi dell'Area del Mediterraneo, i Balcani, i Paesi dell'Europa orientale, i Paesi del Caucaso e dell'Asia centrale, verso i quali privilegia alcune priorità di intervento quali il sostegno per le riforme istituzionali e amministrative nel Territorio. L'istruzione e la formazione sono componenti chiave di tali priorità, in particolare la formazione, processo basilare per una politica attiva del mercato del lavoro, in quanto importante fattore di sviluppo e di ristrutturazione nell'economia, viene indirizzata alla formazione manageriale e alla formazione delle PMI: strumenti importanti per la creazione di occupazione, la generazione di reddito e di sviluppo locale in un contesto di riduzione della povertà.

La "strategia di buon vicinato" vuole promuovere, facilitando i contatti tra i principali Attori a livello decisionale ed operativo, modelli e azioni di trasferibilità delle politiche e delle *best practises* europee così da sostenere

azioni comunitarie: conferenze, progetti culturali o iniziative educative rivolte ai lavoratori migranti, programmi dedicati nella precedente pianificazione 2000-2006 e riproposti nell'attuale pianificazione 2007-2013 all'interno del "Programma per l'apprendimento permanente" come Erasmus, Leonardo da Vinci, Grundtvig, Jean Monnet.

⁸ Cfr. Decisione del Parlamento e del Consiglio Europeo concernente l'Anno Europeo del Dialogo Interculturale, Bruxelles, 5/10/2005, COM (2005) 467 final, p. 11.

una strategia di medio-lungo periodo di sviluppo del capitale umano e sociale, non solo in Europa.

Si dà continuità al disegno di costruzione di una cittadinanza europea: l'Unione Europea ha dichiarato il 2007 *Anno Europeo delle Pari Opportunità per Tutti*⁹ che per realizzarsi deve necessariamente effettuare il passaggio obbligato: dalla multiculturalità intesa come dialogo tra culture per il rispetto reciproco alla interculturalità come contaminazione di valori, idee, prospettive per attuare un progetto comune di convivenza civile e sociale.

L'ideazione e il corpus del lavoro

Il volume contribuisce a delineare un quadro conoscitivo sul tema *interculturalità* tratteggiando lo stato dell'arte e le tendenze in atto e proponendo casi reali di costruzione e gestione di gruppi e situazioni interculturali in vari contesti sociali e organizzativi.

Durante l'ideazione si è scelto di adottare il *metodo della complessità*¹⁰ – intreccio di più itinerari e dimensioni per la conoscenza dei fenomeni – al fine di sperimentare un approccio pluridisciplinare per ottenere un quadro rappresentativo. La metafora del *mosaico* ben rappresenta il concetto di *interculturalità* e nel caso del volume l'autonomia di ogni contributo, mirando a comporre un *frame* unitario, ha guidato la realizzazione di questo lavoro. Pur con stili, provenienze, competenze, sensibilità *distinte* ogni autore ha donato il proprio tassello utile alla realizzazione del volume.

Nella ideazione e costruzione del libro sono state seguite due direttrici: il livello teorico e il livello delle pratiche.

Nel livello teorico è affrontato il tema interculturalità secondo le visuali di diverse discipline: da quelle che maggiormente se ne sono occupate: l'antropologia culturale, la sociologia dell'organizzazione e la sociologia del lavoro, alla filosofia politica, all'arte e alle scienze manageriali; nella *Parte Prima – Le teorie e i modelli* sono presenti gli elaborati di Gioia Di Cristofaro Longo, di Pierfranco Malizia e Adriana Luciano; alla *Parte Seconda – Mondi e linguaggi* appartengono i contributi di Vincenzo Maimone, Daniela Troina Magrì e Fabrizio Maimone.

Il livello di pratiche sviluppato nella *Parte Terza – Le esperienze nei sistemi sociali ed organizzativi* evidenzia alcune esperienze e *case studies* nei

⁹ Cfr. Proposta per una Decisione del Parlamento e del Consiglio Europeo concernente l'Anno Europeo delle Pari Opportunità per Tutti (2007). Verso una giusta società, COM (2005) 225, 1/6/2005.

¹⁰ Prigogine, 1981; Prigogine, 1986; Prigogine, 1991; Prigogine, 1997; Morin, 1993a; Morin, 1993b; Morin, vol. V, 2002.

sistemi sociali ed organizzativi che attraversano lo spazio delle categorie e dei modelli indicati negli elaborati di tipo teorico. Le esperienze e i casi sono tratti da vari ambiti socio-organizzativi: lo *Stato-Ministero della Pubblica Istruzione* nell'impegno verso i migranti, il sistema di istruzione nell'educazione interculturale e nelle azioni di integrazione linguistico-sociale verso figli di immigrati messe in atto nella *Scuola*, il *Centro di Ricerca Spaziale Europeo ESA-ESRIN*, l'*Associazione internazionale* del Centro IPAZIA-UNESCO e del Club Donne d'Europa, l'*Azienda* nel caso IBM e nel caso Bulgari, il *Terzo Settore* con l'esperienza Archè, l'*Associazione di categoria* nel caso FORMEDIL. Tali sono i contributi di Sebastian Amelio, Giuseppina Manildo, Fabrizio Maimone, Maria Paola Azzario Chiesa, Rita Nasini, Giusi Miccoli, Maria Rosaria Nava, Alfio Di Mambro e Giusi Miccoli.

La lettura dei diversi contributi offre un quadro composito della complessità del tema affrontato, delle soluzioni adottate nell'adattamento sociale, organizzativo e personale nel rapporto con l'interculturale.

Nella *Parte Prima – Le teorie e i modelli*, Gioia Di Cristofaro Longo inquadra il tema introducendoci alle categorie antropologiche di *cultura*, *identità*, *diversità*, *rapporto identità/alterità* attraverso le quali un soggetto si colloca in un determinato contesto culturale nel tempo e nello spazio e tratta il *rapporto tra diritti, cultura e culture*. Spesso la mancanza di consapevolezza dell'alterità compresa nell'identità, può essere l'origine dei drammatici etnocentrismi culturali che minacciano i rapporti tra le persone ed i gruppi nella vita di tutti i giorni. L'invito dell'autrice è definire un'educazione interculturale che promuova la cultura dei diritti umani: ciò consentirebbe di rileggere in modo meno problematico per esempio il fenomeno dell'immigrazione.

Dopo una propedeutica descrizione terminologica di *multicultura* e *intercultura*, Pierfranco Malizia ci intrattiene sull'organizzazione intesa come "sistema culturale" e "attore sociale": il "luogo di imitazione" della cultura di riferimento o "traduttore concreto" per parafrasare Touraine. Affronta quindi il tema del *multiculturalismo organizzativo*, come contesto sociale di adattamento culturale dell'individuo, e sul piano delle politiche manageriali il *diversity management*. Conclude con la *formazione interculturale* – "ponte tra persone, competenze e diritti", "generazione di capitale culturale e sociale" – e, individuando le competenze necessarie per il formatore, descrive il Modello Dinamico di Sensibilità Interculturale.

Adriana Luciano, sullo sfondo della crescente internazionalizzazione dei mercati del lavoro pone l'accento sull'aumento della domanda di lavoratori immigrati, motivata anche dalle future proiezioni demografiche a svantag-

gio della popolazione attiva europea. L'autrice suggerisce di affrontare il fenomeno dell'immigrazione come problema strutturale del mercato del lavoro partendo dalla considerazione che pensare al futuro dei lavoratori immigrati, spesso visti solo come una risorsa da utilizzare per rispondere a problemi temporanei di *mismatch* tra domanda e offerta in sostituzione degli autoctoni, equivale ad affrontare il problema del nostro mercato del lavoro. Occorre far uscire le politiche migratorie dalla logica dell'emergenza e dell'assistenzialismo ed integrarle con politiche del lavoro lungimiranti nella regia del governo dei flussi, di migliori condizioni di lavoro e verso servizi mirati per l'occupazione, la formazione e l'informazione, superando la fragilità del *Modello di Integrazione Implicita*.

Nella *Parte Seconda – Mondi e linguaggi* il tema intercultura è osservato secondo l'angolazione della filosofia politica, dell'arte e delle scienze manageriali: contesti disciplinari anch'essi influenzati come ogni artefatto umano dalle trasformazioni economiche, culturali e sociali.

Vincenzo Maimone introduce al multiculturalismo nel dibattito filosofico come apertura alla rivendicazione di forme di tutela giuridica fondate sui *diritti di appartenenza* pur oscillando tra i due estremi dell'*universalismo* e del *particolarismo* di diritti, principi o norme di cui l'individuo può essere portatore come soggetto politico e quindi promotore di istanze di riconoscimento. L'autore pone l'interrogativo se tutte le culture possono essere titolari di diritti e quindi promotrici di istanze di riconoscimento: al riguardo commenta il recente *affaire du foulard* in Francia; conclude invitandoci a non confondere il multiculturalismo con una mera coabitazione tra culture (monoculturalismo plurale).

Il richiamo ai valori di creatività e innovazione e ai principi etici universali come motore di progresso sociale è l'*incipit* del profondo elaborato di *Daniela Troina Magrì* che pone l'attenzione sul linguaggio artistico per affermare come l'educazione estetica nel riportare l'umanità ad una nuova armonia promuova il rispetto verso l'altro. L'autrice si concentra sull'*arte relazionale* come spazio dell'interazione umana fra artista e pubblico; i luoghi di tale rapporto mutano: la mostra "tradizionale" cede il passo alla mostra "evento" con lo spirito di attivare un dialogo con la società. Architetti, urbanisti, artisti interpretano la realtà e scelgono di condividerla con la società assumendo in tale mediazione una maggiore responsabilità sociale.

Una lettura del fenomeno intercultura dal punto di vista delle scienze manageriali ci viene offerto da *Fabrizio Maimone*: il paradigma "universalista" (da Taylor a Chandler) dei principi manageriali sarebbe tendenzialmente superato da un approccio "relativista" e "culturale". La diffusione di forme organizzative non tradizionali (distretti industriali, neo-capitalismo

familiare, imprese cooperative, *network* aziendali) porta allo studio delle differenze culturali nei modelli e nelle pratiche manageriali. L'autore propone una riflessione, in conseguenza dei processi di integrazione europea, sul "capitale culturale" e sulle competenze distintive delle aziende europee, che la letteratura dimostra essere più capaci di valorizzare le diversità e quindi in grado di esprimere un *modello europeo di management*.

Nella *Terza parte – Le esperienze nei sistemi sociali ed organizzativi* sono riportate nove pratiche significative in vari ambiti: pubblici, privati e del Terzo Settore.

Sebastian Amelio dimostra, attraverso i dati ISTAT e della Caritas, il carattere sempre più di "migrante" della popolazione europea evidenziando le notevoli sfide che attendono il modello sociale europeo, soprattutto sul versante dell'istruzione e della formazione. In merito alle politiche di intervento previste nel nostro Paese descrive il ruolo strategico che assumono i Centri Territoriali Permanenti (CTP), strutture pubbliche che realizzano numerose attività di istruzione e formazione, in particolare corsi rivolti agli stranieri finalizzati al conseguimento di un titolo di studio e/o percorsi di integrazione linguistica e sociale.

Sul ruolo fondamentale della Scuola nel processo di integrazione degli alunni figli di immigrati e della costruzione di modelli interculturali nel sistema di istruzione si sviluppa l'articolata disamina di *Giuseppina Manildo* che presenta i principali modelli seguiti per le politiche scolastiche nel nostro Paese per trarre l'inclusione sociale e il pieno esercizio della cittadinanza attiva. Parte dell'elaborato è poi dedicata al "modello di scambio culturale" e alla proposizione di piste di lavoro progettuali per l'accoglienza e l'integrazione degli alunni stranieri.

Il richiamo all'organizzazione transnazionale e globale e alle pratiche manageriali introduce ai contributi di *Fabrizio Maimone*, di *Giusi Miccoli* e di *Maria Rosaria Nava* che descrivono esperienze multiculturali rispettivamente nel Centro di Ricerca Spaziale Europeo ESA-ESRIN, nelle Aziende IBM e Bulgari.

Fabrizio Maimone evidenzia come la diversità culturale rappresenti per ESA una vera e propria risorsa competitiva. L'*Agenzia Spaziale Europea* presenta tutte le caratteristiche dell'organizzazione "translocale" – un *network* di *partner* e fornitori del settore aerospaziale, complesso per lingue e culture nazionali, *business* e pratiche industriali – dove le persone possono acquisire una "mentalità" cosmopolita e *skill* di *cross-cultural management*, imparare a gestire "*on the job*" i conflitti interculturali e riconoscersi nell'*eupeismo*. Coerenti politiche formative e di *people management* possono contribuire al pieno sviluppo delle competenze interculturali.

Dopo iniziali considerazioni su come l'apprendimento e la formazione muovano tendenzialmente verso una dimensione sociale e culturale dove al centro è la persona, *Giusi Miccoli* introduce al caso IBM: un'azienda globale e multiculturale per l'eterogeneità dei mercati in cui opera e l'alta varietà etnica e culturale della popolazione aziendale. Il *Diversity Management* si colloca in una strategia complessiva di *Cultural Diversity* e di *Diversity & Inclusion* declinata in una struttura organizzativa e una formazione dedicate, e si esprime in maniera significativamente diversa tra USA ed Europa.

Maria Rosaria Nava dopo una sintetica descrizione storico-evolutiva dell'Azienda Bulgari, come *marchio* di bellezza e originalità a livello internazionale, pone l'accento sulle strategie di comunicazione, di selezione, di orientamento e di formazione interculturale realizzate a livello di *Corporate* e a livello *Local* al fine di promuovere la maggiore identificazione culturale aziendale pur nel rispetto dell'interdipendenza a livello globale.

Il mondo dell'Associazionismo internazionale, del volontariato, delle Organizzazioni Non Governative (ONG) e di categoria è rappresentato dai contributi rispettivamente di *Maria Paola Azzario Chiesa* con l'esperienza del Centro IPAZIA-UNESCO, di *Rita Nasini* nel caso del Club Donne d'Europa, di *Alfio Di Mambro* con il caso Archè e di *Giusi Miccoli* con il caso FORMEDIL.

Dopo aver tracciato la storia del Centro, nell'ambito delle mete specifiche dell'UNESCO e dell'Europa e in sintonia con gli altri Organismi internazionali, *Maria Paola Azzario Chiesa* descrive la realtà IPAZIA-UNESCO: una rete internazionale di donne scienziato per la promozione di un dialogo tra le diverse culture della scienza. Le reti professionali e civiche diventano il volano sociale per sensibilizzare soprattutto le nuove generazioni ai temi della pari opportunità per tutti e del dialogo interculturale attraverso Forum e dibattiti pubblici a livello scientifico e politico.

Rita Nasini descrive la propria esperienza nell'Associazione europea Club Donne d'Europa di Ispra con la quale siamo proiettati in un microcosmo multiculturale in cui sono rappresentate le più ampie e complesse esigenze di una Europa a ventisette Paesi eterogenee per lingua, religione o provenienza sociale. L'autrice ne tratteggia l'evolversi organizzativo e sociale soffermandosi sulla *politica di accoglienza* praticata per l'efficace integrazione dei soci. Interessante rilevare i tratti distintivi dell'Associazionismo di solidarietà, tolleranza, rispetto reciproco.

Alfio Di Mambro dopo aver evidenziato il ruolo del Terzo Settore e del volontariato spesso presente negli *spazi di frontiera* della società in assenza di servizi, descrive l'esperienza della *Onlus Archè* nei settori dell'HIV pediatrico, del disagio minorile e dell'assistenza ai minori migranti di "seconda generazione" e a maggior "crisi di identità". Nell'illu-

strare gli interventi, dall'area socio-sanitaria all'area psico-educativa realizzati sul territorio, testimonia come sia possibile rimuovere nei confronti della comunità i sentimenti di diffidenza e di irrazionale paura nei confronti del "diverso" e sostenere il progetto di una migliore qualità della vita delle fasce più deboli.

Giusi Miccoli illustra l'esperienza dell'Ente nazionale bilaterale per la formazione professionale in edilizia FORMEDIL: ci descrive l'impianto organizzativo a rete e le attività di formazione erogate evidenziando l'incremento di manodopera immigrata nel settore edile e l'opportunità, se fuori dall'assistenzialismo, di offrire servizi di accoglienza e percorsi di alfabetizzazione linguistica e tecnico-professionale. Il ruolo delle Parti sociali nella formazione continua dei lavoratori con la costituzione dei Fondi Paritetici Interprofessionali diviene significativo ai fini dell'occupabilità e dell'integrazione sociale.

Il magico mosaico

Il Lettore esplora il mosaico percorrendolo con gli occhi e con la mente seguendo scelte personali, gli *iter* seguiti si accavallano incrociandosi sulle tessere: il mosaico potrebbe risentirne ma ogni tessera esplorata lentamente o sollecitata velocemente riflette nel Lettore una traccia, un segno e l'insieme dei segni un disegno che ciascuno di noi ricompone ed elabora.

I segni:

- ✓ occorre riconoscersi nella *mappa valoriale di una cultura della mondialità* per la quale riferirsi ad un *corpus* dei diritti umani universali – il diritto alla vita, la dignità umana, la libertà, l'uguaglianza, la giustizia, la pace, l'ambiente, la questione femminile – ai quali ispirare i comportamenti civici;
- ✓ è necessario porre l'attenzione ai servizi alle persone e alle famiglie per l'inserimento lavorativo e l'integrazione sociale: l'accoglienza è una fase propedeutica all'integrazione socio-culturale e alla costruzione di *network* interculturali;
- ✓ emerge la necessità di considerare i mercati del lavoro come luoghi per la qualità e la mobilità sociale nella prospettiva integrata di politiche migratorie e politiche del lavoro mirate alla crescita delle competenze attraverso servizi di informazione, formazione e orientamento nelle quali si riconoscano lavoratori migranti e autoctoni;
- ✓ esistono dei "laboratori" o "centri di apprendimento" privilegiati per l'intercultura. Tra questi: la Scuola e i Centri per l'istruzione, le organizzazioni aziendali transnazionali, i Centri di Ricerca e Innovazione, il

- mondo dell'Associazionismo internazionale e del volontariato, i luoghi dell'arte come spazio di incontro e di dialogo;
- ✓ la politica per l'intercultura nelle organizzazioni richiede una strategia e una struttura organizzativa dedicate e tra gli strumenti di *people management*: la formazione interculturale e il *coaching* individuale e di gruppo;
 - ✓ le organizzazioni aziendali che hanno scelto di gestire la multiculturalità e la *diversity* hanno un atteggiamento proattivo nel prevedere come evolveranno nel medio-lungo periodo il mercato, il *business*, i clienti e sono orientate a strategie per l'innovazione;
 - ✓ esistono differenze sostanziali in termini di multiculturalità tra le organizzazioni presenti nella realtà statunitense e le organizzazioni presenti in Europa, tanto da poter parlare di un sentimento di *europismo* e di un *modello europeo di management*;
 - ✓ è evidente il ruolo fondamentale, in taluni casi suppletivo ai servizi pubblici, del Terzo Settore nel sostenere le *fragilità sociali* in particolare delle fasce più deboli a rischio di esclusione e nel coltivare un atteggiamento di accoglienza, incontro, condivisione;
 - ✓ è possibile trasferire l'esperienza formativa sviluppata dagli Organismi bilaterali e delineare politiche di integrazione e dell'occupazione verso i lavoratori, non solo immigrati.

In generale sono necessarie peculiari capacità personali per dialogare in un ambiente interculturale: acquisire una "mentalità" cosmopolita; saper comunicare definendo "protocolli" e modalità di relazione condivise; imparare a gestire sul campo i conflitti attraverso l'ascolto attivo e l'attento uso del linguaggio e della lingua straniera, mirare alla costante mediazione; saper lavorare in gruppo; prevalente uso di una *leadership* partecipativa.

Le elaborazioni e gli spunti emersi sono anche l'invito a superare una nozione di *differenza* generalmente applicata alla categoria sociale degli immigrati o alle culture etniche per sfuggire al rischio della folklorizzazione degli *altri*, per ampliarla ad ogni *cultura altra*; cultura considerata come relazione e costruzione sociale: "è più una pratica sociale che uno stato mentale; è una forza che non solo *agisce* sugli attori sociali, ma che può anche *essere agita*"¹¹ o ancora come "insieme di forze [...]"¹² che nelle organizzazioni spesso determina strategie e obiettivi influenzando i modi di agire.

¹¹ Kilani, 2004, p. 10.

¹² Cfr. Schein, 2000.