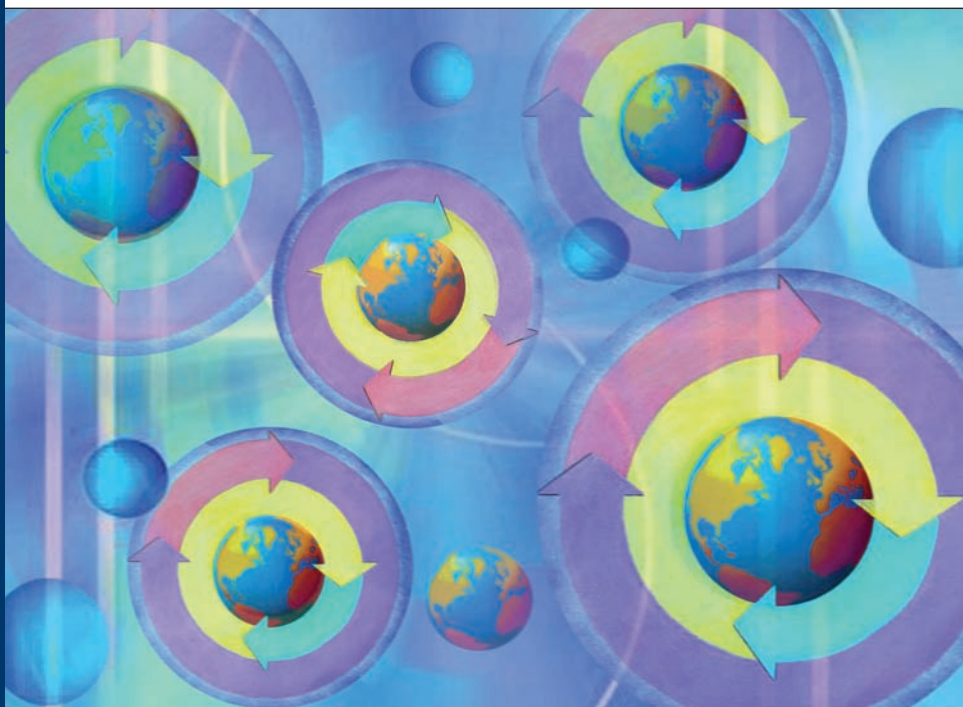


L. Barausse, G. Benedetti, A. Cacciani,
A. Cafiero, L. Comello, M. Da Cortà Fumei,
A.F. De Toni, M. Piazza, B. Poggio

FORMARE ALLE DIFFERENZE NELLA COMPLESSITÀ

Generi e alterità nei contesti multiculturali

a cura di **Margherita Da Cortà Fumei**
con un contributo di **Edoardo Crisafulli**



Le competenze della formazione

FrancoAngeli

25.1 *Le competenze della formazione*

Con l'avvio di questa nuova collana, l'**AIF** (Associazione Italiana Formatori, nata nel 1975, cui hanno aderito più di 2000 professionisti della formazione) intende rispondere alla domanda crescente di sistematizzazione delle **competenze necessarie** per svolgere con successo la professione **del formatore**, sia che si tratti di svolgere il ruolo (magari anche part time) di docente, sia che si tratti di progettare, monitorare, valutare interventi formativi, sia che si svolga un ruolo di "learning organiser" (facilitatore, regista, sistematizzatore degli apprendimenti individuali e organizzativi) dentro qualche organizzazione.

Si è concretizzata così l'idea di riunire in questa collana una serie di contributi significativi per la **pratica quotidiana** e lo **sviluppo della qualità della formazione**, requisito indispensabile per un approfondimento efficace.

Ormai la formazione si è dotata di un ampio repertorio di tecnologie formative che ne costituiscono un solido nucleo di riferimento; questa collana è nata per capitalizzare le **esperienze formative di successo** e facilitarne il riferimento al sempre più ampio numero di persone che sono chiamate ad occuparsi di formazione e apprendimento **dentro o fuori le aziende**, le amministrazioni pubbliche, i servizi, la sanità, le organizzazioni non-profit, le università, la scuola, lo sport, ...

Riflessioni, metodi, esperienze, strumenti, valori, pratiche, etiche, tecniche per realizzare una formazione di qualità, per aumentare l'efficacia degli interventi formativi, ma anche per allargare il campo d'azione della formazione a nuove aree, a nuovi settori, in nuove situazioni, con nuove modalità.

Una serie quindi di manuali, da handbook per sistematizzare il know how oggi disponibile sia nella tradizionale **formazione d'aula**, sia nelle più innovative attività di sviluppo dell'**apprendimento fuori dall'aula**.

Crediamo infatti che per un reale **empowerment della formazione** occorra mettere a disposizione:

- dei formatori,
- delle persone sempre più numerose che sono chiamate ad occuparsi, a tempo parziale, di formazione,
- dei laureati in Scienze dell'Educazione,

una gamma sempre più ampia di tecniche, strumenti, metodi, possibilità, pensabilità per facilitare l'aggiornamento continuo, l'allargamento delle proprie competenze, la valutazione della qualità prodotta, in modo da poter operare percorsi e scelte meno stereotipate e più efficaci.

Pier Luigi Amietta
Responsabile Collana

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

L. Barausse, G. Benedetti, A. Cacciani,
A. Cafiero, L. Comello, M. Da Cortà Fumei,
A.F. De Toni, M. Piazza, B. Poggio

FORMARE ALLE DIFFERENZE NELLA COMPLESSITÀ

Generi e alterità nei contesti multiculturali

a cura di **Margherita Da Cortà Fumei**
con un contributo di **Edoardo Crisafulli**

FrancoAngeli

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2009 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 della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione , di <i>Margherita Da Cortà Fumei</i>	pag.	9
1. Perché un libro su differenze e formazione nella complessità	»	9
2. Il filo della riflessione e del testo	»	12
1. Gli scenari e i paradigmi. Differenze di genere e alterità nella società multiculturale e globale , di <i>Margherita Da Cortà Fumei</i>	»	17
1. Differenze culturali e di genere nella nuova Babele	»	17
2. Il ruolo della formazione	»	18
3. Il rapporto con l'“alterità”	»	19
4. I metodi e le pratiche formative	»	21
5. Le differenze tra generi come palestra emotiva e cognitiva	»	23
6. Concepire le differenze in un universo plurale	»	27
7. Differenze nelle organizzazioni	»	28
8. Riferimenti bibliografici	»	30
2. Differenze nelle organizzazioni: di cultura, di genere , di <i>Barbara Poggio</i>	»	31
1. I processi di differenziazione nella società contemporanea	»	31
2. Differenze di genere nel lavoro e nelle organizzazioni	»	33
3. Quali modelli di intervento?	»	36
4. Gestire la diversità in una prospettiva culturale	»	38
5. Riferimenti bibliografici	»	39
3. Donne nelle organizzazioni: la differenza di genere è una ricchezza? , di <i>Marina Piazza</i>	»	41
1. Squilibri storici	»	41
2. Implicazioni nella gestione delle persone	»	45
3. Che cosa fare delle differenze	»	46

4. Necessità di nuove competenze	pag.	49
5. Lavorare sull'ordine simbolico delle organizzazioni	»	50
6. Riferimenti bibliografici	»	52
4. Differenze di generazione nelle organizzazioni, di <i>Antonietta Cacciani</i>	»	54
1. Introduzione	»	54
2. Caratteristiche e stereotipi legati alle generazioni: la generazione over 50	»	55
3. Caratteristiche e stereotipi legati alle generazioni: la generazione under 30	»	57
4. Gruppi professionali multigenerazionali	»	58
5. Implicazioni sulle politiche formative legate alle diverse generazioni al lavoro	»	61
6. Considerazioni di sintesi	»	63
7. Riferimenti bibliografici	»	65
5. Differenze e formazione: per introdurre il tema della diversità nella formazione, di <i>Luisa Barausse</i>	»	66
1. Diversità e discriminazione	»	66
2. Griglie di lettura delle differenze culturali e di genere	»	69
3. Fatica, costi, convenienza della diversità	»	70
4. Sviluppare una strategia di management della diversità	»	73
5. Riferimenti bibliografici	»	77
6. Gestire le differenze: approcci e opportunità della formazione per valorizzare le differenze, di <i>Alessandro Cafiero</i>	»	78
1. Il valore della questione	»	78
2. Gli aspetti da garantire	»	79
3. I fattori di rischio	»	83
4. Le aree di attenzione	»	85
5. Conclusioni	»	87
6. Riferimenti bibliografici	»	90
7. Competenze del formatore. Metodi e pratiche per gestire differenze e cambiamento, di <i>Margherita Da Cortà Fumei</i>	»	91
1. Quali competenze per il formatore e per le persone in formazione	»	91
2. Il compito della formazione	»	92
3. Metodi esperti e tecniche partecipative	»	93
4. Il percorso formativo	»	95

5. I metodi di narrazione autobiografica e di analisi delle pratiche professionali	pag. 101
6. Conclusioni	» 103
7. Riferimenti bibliografici	» 103
8. Esempi di formazione e ricerca in aziende	» 105
1. <i>Diversity management</i> in una struttura alberghiera, di <i>Alessandro Cafiero</i>	» 105
2. “Lavorare su di sé per incontrare l’Altro”, di <i>Margherita Da Cortà Fumei</i>	» 109
3. Un “laboratorio emotivo”, di <i>Giulia Benedetti</i>	» 118
4. Indicazioni di politiche e metodologie formative per la formazione continua, di <i>Luisa Barausse</i>	» 122
9. Nuovi itinerari del complesso: capire la complessità per gestire l’alterità , di <i>Alberto F. De Toni e Luca Comello</i>	» 126
1. Complessità e organizzazioni	» 126
2. L’apertura	» 127
3. La flessibilità	» 129
4. L’equilibrio dinamico tra continuità e discontinuità	» 131
5. Il viaggio non finisce mai...	» 133
6. Riferimenti bibliografici	» 133

Appendice

Il politicamente corretto, tra alterità e diversità , di <i>Edoardo Crisafulli</i>	» 137
1. Il <i>politically correct</i> e il multiculturalismo	» 137
2. Quali lezioni si possono trarre dal <i>politically correct</i> ?	» 145
3. Dalla teoria alla prassi	» 149
4. Per una nuova filosofia post-liberale e post-marxista	» 153
5. Verso un nuovo concetto di tolleranza?	» 158
Gli autori	» 163

Introduzione

di *Margherita Da Cortà Fumei*

1. Perché un libro su differenze e formazione nella complessità

Questo testo restituisce un percorso di riflessione collettiva che ha visto coinvolti, nel corso di un biennio (2007-2008) un centinaio di formatrici e formatori AIF in Veneto.

1.1. Come è nato

Il processo fu messo in moto dal gruppo di lavoro “Formazione e Differenze”, un piccolo gruppo, qualificato e motivato, composto da professionisti della formazione¹, che si erano trovati concordi nel rilevare come in molti eventi AIF e nella stessa rivista *FOR*, vi fosse, in generale, poca attenzione, quasi un’invisibilità, per i temi legati alle differenze e all’alterità.

Non si trattava soltanto dei tavoli dei relatori ai convegni, abitati spesso da soli uomini, a fronte di silenti uditori composti per la maggior parte di donne, ma piuttosto del punto di vista, o, se si preferisce, delle chiavi di lettura e di interpretazione della realtà che venivano proposti.

1.2. L’universale neutro del formatore

All’interno delle aziende private e pubbliche le persone da formare sembravano essere concepite in modo neutro e universale, astrattamente uomini

1. Il gruppo di lavoro “Formazione & Differenze” di AIF/Veneto è composto da: Margherita Da Cortà Fumei, formatrice, già docente SSIS Università Ca’ Foscari, con il ruolo di referente del gruppo di lavoro, Luisa Barausse, Past Vice Presidente nazionale AIF, Giulia Benedetti, amministratore delegato di Ca’ Foscari Formazione e Ricerca, Alessandro Cafiero, Presidente di AIF/Veneto, Anna Malaguti, responsabile della Formazione del Comune di Venezia.

e non concretamente persone differenti per sesso, genere, lingua, cultura, nazionalità, status, età: donne e uomini, nativi e migranti, giovani e adulti.

Condividendo questi pensieri, alcuni formatori e formatrici pensarono di approfondire in AIF il dibattito su questi temi: costituirono il gruppo di lavoro “Formazione & Differenze” e iniziarono incontri periodici di confronto, di scambio, di progettazione.

1.3. Complessità e differenze

Vennero condivise nel gruppo alcune riflessioni.

Globalizzazione, delocalizzazione, flussi migratori, multiculturalità, nuovi modelli di organizzazione del lavoro, diversi modelli di relazioni familiari e sociali, pongono il tema delle differenze al centro della riflessione. La complessità e repentina trasformazione dei contesti sociali, economici, aziendali, culturali, spingono ad aperture, flessibilità, cambiamenti e chiedono alla formazione di attrezzarsi, di rinnovare paradigmi e chiavi di lettura, di dotarsi di saperi, metodi, pratiche adeguati.

1.4. Iniziative operative

Il gruppo decise di muoversi in due direzioni:

- 1) sondare la percezione del tema: “Formazione e Differenze” tra i formatori AIF/Veneto attraverso un questionario;
- 2) offrire ai formatori AIF occasioni di confronto e di approfondimento attraverso incontri seminariali.

1.5. Questionario

Fu costruito un questionario con l’obiettivo di avviare tra i formatori AIF una riflessione sulla propria pratica formativa in relazione alle differenze tra generi e all’alterità, nell’ipotesi che nella nostra società complessa e plurale, fosse utile per i formatori, vedere, nominare, e valorizzare le differenze per quanto esse hanno di arricchente per le persone e per le organizzazioni.

Il questionario fu somministrato inizialmente a tutti i consiglieri del Direttivo AIF/Veneto, e in seguito fu inviato a tutti gli iscritti. Tra gli iscritti pochi risposero. Appariva evidente come vi fosse scarsa sensibilità e interesse per le tematiche proposte. Il gruppo rifletté anche sullo strumento questionario, forse non del tutto adatto sia a testare, sia a indurre riflessioni su temi tanto complessi, al di fuori di un contesto formativo.

Il gruppo di lavoro si concentrò, quindi, sulla progettazione di seminari come occasioni di confronto e d’approfondimento.

Fu progettato per il 2007 un primo ciclo di tre seminari.

1.6. I seminari del 2007

L'ipotesi condivisa fu quella di inserire il tema della percezione e della valorizzazione delle differenze e dell'"alterità" nei contesti formativi, all'interno della più ampia riflessione sugli scenari.

A conclusione dei tre seminari del 2007, tutti i componenti del gruppo di lavoro fecero un bilancio positivo dell'esperienza, per partecipazione, per qualità degli interventi dei relatori, per ricchezza del dibattito, per effettiva interazione seminariale realizzata.

L'obiettivo di aprire in AIF/Veneto un dibattito e di promuovere una maggiore consapevolezza tra i formatori sui temi dell'alterità e delle differenze poteva considerarsi raggiunto.

Si concordò di proseguire il lavoro con l'obiettivo di approfondire ed allargare il confronto. All'interno del grande scenario delle differenze, tuttavia, sembrava esserci sempre una certa invisibilità o indicibilità relativa alle differenze di genere. Si pensò che valesse la pena di approfondire ulteriormente.

Si progettarono altri tre seminari per il 2008.

1.7. I Seminari del 2008

Il gruppo di lavoro "Formazione & Differenze" organizzò altri tre seminari sul tema: "Differenze di genere e alterità nella società, nelle organizzazioni, nella formazione".

Il gruppo condivise l'ipotesi che saper riconoscere e attribuire valore alle differenze trovi il suo fondamento nel saper leggere la natura complessa degli assetti economici, sociali, e delle organizzazioni, nell'attuale fase storica.

Per queste ragioni il nuovo ciclo di seminari 2008 si aprì con una riflessione sulla teoria e la cultura della complessità, proseguì con un excursus sulle teorie e le pratiche di gestione delle differenze nelle organizzazioni, per approdare a una carrellata di ipotesi metodologiche e di pratiche formative.

Alcuni componenti del gruppo di lavoro proposero le proprie rielaborazioni applicative esponendo anche approcci, metodi e strumenti.

1.8. La pubblicazione

L'Associazione Italiana Formatori ha deciso di accogliere il lavoro del gruppo "Formazione & Differenze", nella sua sede più significativa: la collana AIF/FrancoAngeli, come contributo alla più vasta comunità dei formatori.

Siamo grati a Galileo Dallolio per i preziosi suggerimenti e per aver creduto nel valore del nostro lavoro.

2. Il filo della riflessione e del testo

Nell'organizzazione del testo abbiamo tentato di restituire il filo della riflessione, così come si è concretamente snodato nei seminari, per cerchi concentrici e per approssimazioni successive, dagli scenari alle organizzazioni, dalla complessità alle differenze e all'alterità, per approdare alla formazione, alle pratiche, ai metodi.

Tutti gli autori, provenienti da diversi contesti disciplinari- filosofia, sociologia, antropologia, ingegneria – e professionali – dalle università di Roma, Udine, Trento, Venezia, alle società di ricerca, formazione, consulenza, hanno dato con generosità il loro apporto di riflessione e si sono confrontati con i partecipanti ai seminari, consentendo una effettiva circolazione e produzione di pensiero.

2.1. *Gli scenari e i paradigmi*

Il primo capitolo (Margherita Da Cortà Fumei, *Gli scenari e i paradigmi*) introduce il tema delle differenze nella formazione, collocandolo nel più ampio scenario dell'economia globale e della società complessa, multiculturale.

Si ritiene che la formazione possa contribuire ad attrezzare le persone al cambiamento, incrementando le loro competenze emotive personali e sociali: la flessibilità, l'apertura all'"altro" e alla diversità, la capacità di lavorare in team, di negoziare i conflitti e di gestire le differenze.

Ci si sofferma sui processi di auto-consapevolezza e di meta-riflessione che consentono alle persone in formazione di decentrarsi per entrare in relazione con l'alterità e le differenze.

Si ipotizza che riconoscere le differenze tra generi possa rappresentare una palestra cognitiva ed emotiva capace di allenare le persone a concepire e a legittimare le differenze in generale e quindi ad aprire una dialettica costruttiva e pacifica con l'alterità.

Si sostiene che aprirsi all'alterità e alle differenze possa significare lasciarsi mettere in questione e accettare lo smarrimento che apre alla possibilità di nuove strade, e possa consentire di lasciare un universo monoculturale per approdare ad un "multiverso" pluriculturale.

2.2. *Nuovi itinerari del complesso: capire la complessità per gestire l'alterità*

Il contributo di Alberto De Toni e Luca Comello (*Nuovi itinerari del complesso: capire la complessità per gestire l'alterità*, capitolo 9) focalizza

il tema della complessità nelle aziende, mettendo in luce come possa valere per le organizzazioni l'approccio proposto per le persone.

Apertura, flessibilità strategica ed equilibrio dinamico tra continuità e discontinuità, sono le parole chiave per manager e imprenditori chiamati a competere in ambienti sempre più mutevoli e imprevedibili

Il concetto di apertura, connesso al principio di auto-organizzazione, applicato alle imprese, comporta il passaggio dalla metafora del castello a quella della rete, coniuga i meccanismi di coordinamento formale e informale e potenzia il ruolo delle persone sia all'interno sia all'esterno.

Il concetto di flessibilità strategica comporta per le aziende di porsi nelle condizioni di ampliare lo spazio delle possibilità, di essere capaci di rapide variazioni delle priorità competitive e di investire risorse per la sostenibilità di lungo periodo.

Il concetto dell'equilibrio dinamico tra continuità e discontinuità, infine, postula per le imprese il saper integrare un sistema informale dove spiccano diversità, propensione al rischio e cambiamento, con un sistema formale caratterizzato da struttura, procedure e sistemi di controllo definiti.

In tal modo, secondo gli autori, è possibile per le organizzazioni galleggiare all'"orlo del caos", tra ordine mortifero e disordine vitale e disgregante.

2.3. Differenze nelle organizzazioni: di cultura e di genere

Dopo aver delineato gli scenari della società globale multiculturale e aver individuato le differenze, l'alterità e la cultura della complessità come chiavi di lettura e di azione nei contesti sociali e aziendali, nel secondo capitolo (Barbara Poggio, *Differenze nelle organizzazioni: di cultura e di genere*) si analizzano i diversi paradigmi con i quali vengono interpretate le differenze di genere negli interventi organizzativi.

Si evidenzia che nel mondo del lavoro persistono per le donne fenomeni di segregazione orizzontale e verticale e si mette in luce come essi vengano interpretati secondo quattro prospettive diverse: la segregazione femminile sul lavoro viene attribuita a differenze: 1. funzionali, 2. strutturali, 3. legate alla socializzazione primaria o 4. alle culture di genere.

In quest'ultima prospettiva si sostiene che il genere, inteso come costruito culturale e relazionale, viene prodotto, riprodotto e gestito all'interno delle organizzazioni attraverso sistemi di significati utilizzati in esse dai suoi membri.

Ai quattro approcci sopra indicati corrispondono altrettanti modelli di intervento nelle organizzazioni, volti rispettivamente a: 1. equipaggiare le donne, 2. creare pari opportunità, 3. valorizzare le specificità, 4. cambiare le culture.

Le azioni ispirate al quarto modello, secondo Poggio, cercano di aumentare la consapevolezza delle persone, donne e uomini, dai livelli manageria-

li a quelli esecutivi, sulla rilevanza del genere e sulle sue conseguenze e implicazioni nell'agire organizzativo.

2.4. Donne nelle organizzazioni: la differenza di genere è una ricchezza?

Nel terzo capitolo (Marina Piazza, *Donne nelle organizzazioni: la differenza di genere è una ricchezza?*) l'autrice, dopo aver rilevato il persistente scarto tra una presenza femminile qualificata nel mercato del lavoro e una scarsa presenza a livello di posizioni decisionali, si chiede se le donne costituiscano un problema per le organizzazioni, o se le organizzazioni – così come sono state pensate – costituiscano un problema per le donne.

Lo “scandalo” che le donne hanno portato nelle organizzazioni con la loro presenza, secondo Piazza, sta nell'aver svelato la natura sessuata di queste e nell'averne scardinato la rappresentazione neutra.

Le donne infatti, non entrano in un modello di lavoro “neutro”, ma, come sottolinea il Rapporto McKinsey, in un modello *male oriented, male centric*, pensato per e forgiato su maschi adulti, il cui tratto caratteristico sembra essere l'estrema disponibilità temporale e spaziale (*anytime, anywhere*).

Tuttavia un'organizzazione – come d'altra parte anche un'intera società – che non riconosce, non premia, non sviluppa una parte consistente – in alcuni casi la maggior parte – del potenziale professionale esistente è un'organizzazione destinata al fallimento.

È necessario dunque, secondo l'autrice, intervenire sia sulla costruzione del sistema premiante nelle aziende, sia sulle misure di conciliazione non segreganti, sia sulla visione congelata delle relazioni tra uomini e donne che sta alla base di stereotipi ancora funzionanti.

Diventa inevitabile riscoprire la cura come nuova competenza, come risposta alla complessità del moderno e si dimostra strategico lavorare sull'ordine simbolico delle organizzazioni per trasformarle.

2.5. Differenze di generazione nelle organizzazioni

Nel quarto capitolo (Antonietta Cacciani, *Differenze di generazione nelle organizzazioni*) si mette in luce come nelle organizzazioni, siano presenti, attualmente, almeno tre diverse generazioni (i ventenni, i quarantenni e i quasi sessantenni) le quali stentano ad entrare in relazione sinergica tra loro. Vengono proposti alcuni spunti di riflessione a coloro che operano nell'ambito dello sviluppo organizzativo e della formazione. Vengono indicati caratteristiche e stereotipi legati alle generazioni degli *over 50* e degli *under 30* e viene proposta la possibilità di una lettura inter-generazionale dei fe-

nomeni di cultura organizzativa. Vengono individuate le problematiche organizzative legate alla gestione delle differenti età e, in parallelo, le sfide che esse comportano per i formatori.

2.6. Differenze e formazione: per introdurre il tema delle differenze nella formazione

Nel quinto capitolo (Luisa Barausse, *Differenze e formazione: per introdurre il tema delle differenze nella formazione*) si introduce il tema delle differenze nella formazione a partire da alcune definizioni e classificazioni.

Si esaminano ostacoli, costi e opportunità che la diversità può comportare per le persone e per le organizzazioni.

Tra le opportunità e i possibili vantaggi delle diversità vengono indicati: migliori capacità di *problem solving* e di *decision making*, di innovazione, di dedizione e impegno nel lavoro; di confronto interculturale in ambienti complessi, in patria e all'estero con clienti, fornitori, partner, filiali, maggior capacità di comunicazione.

Per quanto attiene alle differenze di genere, dopo aver proposto alcuni dati sulla segregazione verticale femminile, si propongono alcune indicazioni per sviluppare una strategia di *Diversity Management*.

2.7. Gestire le differenze: approcci e opportunità della formazione per valorizzare le differenze

Nel sesto capitolo (Alessandro Cafiero, *Gestire le differenze: approcci e opportunità della formazione per valorizzare le differenze*) si colloca il valore della questione delle differenze all'interno dello scenario competitivo internazionale, si definisce il *diversity management* come processo aziendale di cambiamento volto a valorizzare l'apporto esclusivo di ciascuna persona, si indicano le competenze cognitive necessarie ad attuarlo. Si elencano alcuni fattori di rischio interni ed esterni che inducono le organizzazioni ad avviare politiche di *diversity management*, si sottolinea infine come i percorsi formativi volti a promuovere in azienda tali politiche debbano poggiare su un alto livello di consapevolezza individuale e organizzativa.

2.8. Competenze del docente formatore: metodi e pratiche per gestire differenze e cambiamento

Nel settimo capitolo (Margherita Da Cortà Fumei, *Competenze del docente formatore: metodi e pratiche per gestire differenze e cambiamento*) si mettono a fuoco saperi, competenze, metodi e tecniche che il formatore

deve padroneggiare per saper formare le persone alle differenze, al rapporto con l'alterità, al cambiamento, nelle organizzazioni.

Si sottolinea come il formatore debba saper prefigurare e poi gestire processi di apprendimento di adulti con metodi adeguati, capaci di promuovere nelle persone in formazione decentramento, auto-riflessione, meta-cognizione.

Ci si sofferma sul metodo di narrazione autobiografica che può rappresentare per un soggetto adulto uno strumento di "appropriazione del proprio processo di formazione" inteso come processo permanente, esistenziale, "autopoietico".

2.9. Esempi di ricerca e casi aziendali

Nell'ottavo capitolo, vengono riportati quattro esempi di percorsi formativi e di ricerca, connessi alle differenze di genere e al rapporto con l'alterità, proposti e attuati da quattro formatori AIF in contesti diversi: una formazione al *diversity management* in una struttura alberghiera del Veneto (Cafiero); una formazione centrata sul rapporto con l'alterità nell'azienda ULSS di Treviso (Da Cortà Fumei); un "laboratorio emotivo" per donne di 20 aziende ULSS della Regione Veneto (Benedetti); infine i risultati di una ricerca svolta dal CESAR (Centro Sviluppo Artigianato) di Vicenza sulle esigenze formative di donne e uomini, quasi 500 persone, in posizione imprenditoriale e dipendente (Barausse).

2.10. Il politicamente corretto, tra alterità e diversità

In un testo a più voci, che esplora le articolate relazioni tra complessità, differenze e formazione ha trovato una "naturale" e gradita collocazione il contributo di Edoardo Crisafulli: *Il politicamente corretto, tra alterità e diversità*.

Adottando un approccio storico ed empirico, l'autore esplora temi vasti e intricati come il multiculturalismo in rapporto al *politically correct*, interroga relativismo e universalismo, esplicita come gli usi linguistici siano condizionati da dinamiche di potere.

Mette in luce come ogni lingua storica sia impregnata di valori, stereotipi e immagini creati da comunità situate in un determinato contesto sociale in cui i gruppi dominanti impongono schemi concettuali discriminanti ai diversi. Rileva, per esempio, il maschilismo implicito nell'intelaiatura patriarcale della lingua inglese.

Sottolinea infine come le categorie interpretative siano anch'esse soggette al divenire storico e perciò afferma non la relatività, ma la storicità dei nostri giudizi.

1. Gli scenari e i paradigmi. Differenze di genere e alterità nella società multiculturale e globale

di *Margherita Da Cortà Fumei*

1. Differenze culturali e di genere nella nuova Babele

Globalizzazione, crisi economico-finanziaria, flussi migratori, contesti sociali multiculturali, nuovi modelli di organizzazione del lavoro, diversi modelli di relazioni umane, familiari e sociali, pongono il tema delle differenze al centro della riflessione e chiedono alla formazione di attrezzarsi e di rinnovare paradigmi e chiavi di lettura. La complessità e repentina trasformazione dei contesti sociali, economici, aziendali, culturali, spingono ad aperture, flessibilità, cambiamenti.

Il mercato globale ci ha fatto la sorpresa di fare improvvisamente convivere tutti i popoli del mondo e ha reso paradossalmente attuale la metafora della torre di Babele.

Le appartenenze territoriali, i riferimenti culturali e simbolici, i costumi codificati in riti e culti che nel corso dei secoli ogni società ha costruito, si trovano improvvisamente contigui ed esposti al confronto nelle nostre metropoli multiculturali.

Operai, quadri e manager già oggi convivono nelle aziende, provenendo da mondi differenti, così come bambini, studenti, docenti nelle scuole, persone di ogni età, donne e uomini, nei quartieri, negli ospedali, nel territorio.

1.1. Delocalizzare, decentrare se stessi

Chi lavora o studia all'estero, come chi delocalizza un'azienda, per avere successo, deve in primo luogo delocalizzare un poco se stesso: deve imparare a decentrare il proprio punto di vista. Deve cominciare a comprendere come il proprio sistema di rappresentazione delle cose e del mondo, dei modi di produzione e delle relazioni interpersonali, dei rapporti tra aziende, territorio e istituzioni, non sia l'unico possibile, o il mi-

giore, ma sia semplicemente il suo proprio sistema, così come si è storicamente definito.

1.2. Differenze difficili da metabolizzare

Sono in atto trasformazioni sociali di portata storica, difficili da metabolizzare.

Il velo, il burka, il turbante, la minigonna e il topless convivono e confliggono come punte di iceberg; più in profondità, un millenario patriarcato impatta con le neonate società dei diritti, delle libertà e delle uguaglianze di donne e uomini, riattualizzando antiche paure inconsce e pulsioni mai rivissitate: la paura dell'“altro”, del potere generativo, il dominio e il controllo della sessualità femminile... La cronaca quotidiana di violenze e stupri ce ne offre una drammatica testimonianza.

Come contrastare queste derive culturali e di costume? Come impedire che l'incontro tra persone differenti si trasformi in scontro culturale e fisico?

2. Il ruolo della formazione

Cosa c'entra tutto questo con la formazione? Perché ce ne dobbiamo occupare?

Perché come formatrici e formatori, credo, dobbiamo in primo luogo capire cosa sta succedendo nel mondo e intorno a noi, come stiano cambiando, insieme ai modi e ai luoghi di produzione, le relazioni umane, i contesti e i problemi, per riuscire a indicare una via a chi vive nel conflitto cogente, particolare e quotidiano, per aiutare le persone nelle organizzazioni ad attrezzarsi ai cambiamenti in atto.

La formazione, nei nuovi contesti complessi, può infatti consentire alle persone di attrezzarsi al cambiamento, a patto che sia capace di rinnovare paradigmi e chiavi di lettura della realtà, sia in grado di individuare nuovi saperi e nuove pratiche. Differenze e alterità sembrano essere concetti euristici che consentono di problematizzare e rifondare riferimenti teorici e criteri interpretativi della realtà. In generale, tuttavia, sembra di poter registrare un ritardo nella comprensione della portata dei cambiamenti in atto. Sui temi connessi alle differenze e al confronto con l'alterità, in particolare, i contributi sono limitati e sembra utile approfondire la riflessione.

2.1. Le competenze trasversali da promuovere

Le imprese pubbliche e private, le aziende sociosanitarie e le scuole, di fronte alle trasformazioni in atto e ai necessari riassetto organizzativi, chie-

dono alla formazione di promuovere nelle persone e nei team competenze trasversali comunicative, relazionali, organizzative.

Ai formatori si richiede in particolare di incrementare nei formandi: la flessibilità, l'attitudine al cambiamento, l'apertura all'"altro" e alla diversità, la capacità di lavorare in team, di negoziare i conflitti e di gestire le differenze.

Tali competenze trasversali, personali e sociali, sono da tempo indicate dalla letteratura sulla formazione come imprescindibili nei processi di innovazione nelle aziende e nelle organizzazioni. Può essere interessante tuttavia approfondire in che modo la formazione riesca effettivamente a promuovere tali competenze.

Si tratta cioè di mettere in luce: 1) quali processi mentali, quali elaborazioni emotive, quali percorsi di consapevolezza debbono essere messi in moto perché le persone riescano a trasformarsi in tal senso; 2) quali metodi e pratiche formative siano più adatti a promuovere tali competenze.

2.2. I processi mentali ed emotivi da attivare

Come si fa a diventare aperti all'"altro" e al cambiamento? Cosa comporta questo atteggiamento mentale ed emotivo?

I cambiamenti provocano ansia perché alterano i quadri di riferimento, mettono in forse certezze acquisite, modificano abitudini e ruoli consolidati.

3. Il rapporto con l'"alterità"

L'"altro" di lingua, cultura, genere ci attrae e ci respinge perché la sua diversità sollecita la nostra, interroga la nostra identità personale, professionale, sociale. Ma se si diffonde una "cultura" politica che, agitando lo spettro dell'"altro", suscita e catalizza paure ancestrali, si innesca un processo emotivo perverso e ingovernabile che trasforma l'"altro", il diverso, in una minaccia, un nemico, e che porta le persone meno capaci di elaborazione a dirottare inconsapevolmente tutte le proprie ansie, timori, rabbie, su chi viene identificato come diverso. Questo processo, si sa, funziona nella guerra, funziona, come facile aggregazione di gruppi, nelle organizzazioni politiche, militari, religiose, sportive, produttive, partitiche. Il nemico aggrega: l'"altro" consente di identificarsi all'interno, cementa unioni non verificate, catalizza il negativo e lo sposta fuori di noi.

3.1. La paura dell'"altro"

Zygmunt Bauman, nella prefazione ad *Amore per l'odio. La produzione*