



# VICTORUPESI

## Unity in diversity

Vocational Innovation using Creative new  
Technologies in Upskilling Pathways for Social  
Integration

Gestione della diversità

Project number:

2020-1-SE-KA202-078001

### Informazioni editoriali:

Questo toolkit per la gestione della diversità rappresenta il risultato intellettuale del partenariato del progetto Erasmus+ VICTORUPESI - VOCATIONAL INNOVATION USING CREATIVE NEW TECHNOLOGIES RESULTING IN UPSKILLING PATHWAYS FOR EMPLOYABILITY AND SOCIAL INTEGRATION ed è stato coordinato da OZARA d.o.o. dalla Slovenia.

OZARA d.o.o. dalla Slovenia è stata l'organizzazione principale nell'ambito del lavoro di questo prodotto intellettuale con gli sforzi aggregati del consorzio di partenariato:

- BES Cooperativa Sociale dall'Italia
- Edufons dalla Serbia
- Fetico dalla Spagna
- IKF Malmö - Internationella Kvinnoföreningen
- Biblioteca della Contea di Brăila "Panait Istrati" dalla Romania.



Il sostegno della Commissione europea alla produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto, che riflette esclusivamente il punto di vista degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso che può essere fatto delle informazioni ivi contenute.



<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

## INDICE

1. PREFERAZIONE	3
2. INTRODUZIONE ALLA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ	4
2.1 <i>COME FUNZIONA LA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ</i>	4
2.2 <i>LA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ NELLA UE</i>	7
2.2.1 Italia	7
2.2.3 Romania	8
2.2.4 Slovenia	8
2.2.5 Spagna	8
2.2.6 Svezia	8
3. LA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ NELL'AMBITO DEL PROGETTO VICTORUPESI	9
3.1 <i>APPROCCI COMUNI UTILIZZATI COME GUIDA DI SUPPORTO</i>	9
3.2 <i>GUIDA ALLA GESTIONE DI UN PROGRAMMA DI INCLUSIONE SOCIALE E DI GESTIONE DELLA DIVERSITÀ</i>	15
3.2.1 Istruzioni per la gestione dei conflitti	16
3.2.2 Istruzioni per interventi e supporti psicosociali in caso di crisi	18
3.2.3 Istruzioni per motivare i partecipanti	19
3.2.4 Istruzioni sulla possibilità per gli utenti/partecipanti di sporgere reclami	20
3.2.5 Istruzioni per la partecipazione al programma	21
3.2.6 Istruzioni per i mentori del programma di inclusione sociale	22
3.2.7 Istruzioni sui metodi di lavoro con i partecipanti (casi di persone con problemi di salute mentale, disturbi mentali)	23
3.2.8 Istruzioni per la pianificazione individuale	25
3.2.9 Istruzioni per il monitoraggio dell'occupabilità dei partecipanti	25
4. ADATTARE LA PIANIFICAZIONE DELLA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ A CONTESTI DIFFERENTI – Conclusioni e raccomandazioni	28
RISORSE:	33

## 1. PRAFAZIONE

Come parte dell'output intellettuale – *Diversity management toolkit*, presentiamo conoscenze ed idee raccolte nella prima fase del progetto, durante la quale il consorzio ha lavorato su uno studio qualitativo su legislazione, politiche e strategie, finanziamenti, analisi statistiche dei gruppi svantaggiati ed identificazione di opportunità e problemi per una comunità con diversità a rischio di esclusione sociale (gruppi destinatari del progetto).

Questo documento mette l'accento su persone con disabilità e persone con difficoltà fisiche ed emotive, ma l'idea alla base delle informazioni qui raccolte è di essere utile a tutti i beneficiari e i gruppi destinatari identificati nel progetto, nonché di potenziare altri output intellettuali (IO2 e IO3). Obiettivo di questo documento è inoltre quello di ampliare le azioni di supporto a favore dei beneficiari, estendendo gli elementi di intervento necessari per la riuscita di un processo di integrazione a partire dalla prospettiva dei beneficiari e dei professionisti che lavorano con gruppi svantaggiati.

Un estensivo studio preliminare (Output intellettuale 1 – Rapporto Europeo) ha portato alla luce molte informazioni interessanti, e allarmanti, a proposito dei gruppi vulnerabili della società e della loro inclusione nella vita lavorativa/professionale. Lo studio ha concluso che, a dispetto di svariate disposizioni dei sistemi sociali nazionali a favore dei gruppi vulnerabili della società, questi gruppi incontrano ancora molte barriere alla piena partecipazione alla vita economica, sociale e civica. Dai dati dei progetti con gruppi/comunità con diversità destinatari del progetto, emergono elementi di discriminazione doppia o multipla, che mettono l'inclusione ulteriormente in pericolo e sono straordinariamente preoccupanti.

Il toolkit per la gestione della diversità ha quindi l'ambizione di includere prospettive differenti. Contenuti e approccio del toolkit tengono conto di:

- Background teorico della gestione della diversità in generale (ambienti e contesti di lavoro e di apprendimento)
- Utente/partecipante - mentore/ambito professionale della gestione della diversità
- Suggestimenti per avviare e gestire un programma di inclusione sociale
- Rimandi ai risultati di altri progetti e collegamento a IO4

Gli approcci descritti nel Capitolo 3 riguardano l'ambiente psicosociale e il contesto necessari per un supporto efficace, specificamente rivolto alle persone con disabilità; pertanto, la gestione della diversità in contesti differenti può trarre beneficio dall'utilizzo di queste visioni nella preparazione di piani d'azione per i gruppi destinatari per quanto riguarda:

- Il concetto di organizzazione che si batte per la qualità della vita degli utenti/partecipanti
- Il concetto di *empowerment* degli utenti/partecipanti

## 2. INTRODUZIONE ALLA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ

Comprendere l'argomento della *Gestione della Diversità* nell'ambito del progetto implica applicare gli elementi di base di questa espressione nell'ambito delle attività del progetto.

In primo luogo, la diversità è un concetto vasto che comprende: diversità, alterità, unicità, individualità – come caratteristiche immanenti della specie umana. La definizione di diversità cerca di abbracciare tutti i modi in cui le persone differiscono tra loro. È una moltitudine di differenze individuali che ci rendono tutti unici e diversi l'uno dall'altro. La definizione di diversità si basa sull'idea che ogni essere umano, in modo unico e irripetibile, contribuisce alla diversità della società. Significa differenze tra gli individui; le persone differiscono in molti modi, più visibili e meno visibili, per cui queste differenze si verificano sempre e ovunque. La diversità è relativa non solo al modo in cui le persone percepiscono sé stesse, ma soprattutto al modo in cui “noi” percepiamo gli altri. Possiamo vedere l'elemento della “prospettiva della diversità” nel settore dell'occupazione come un grande potenziale, in quanto offre una gamma inestimabile di opportunità; è una fonte di creatività e innovazione e un motore di progresso e sviluppo di una società più equa.

Sebbene la comprensione della diversità sia inclusa in molti aspetti del nostro lavoro quotidiano e del modo in cui la società funziona nei suoi elementi fondamentali (settore pubblico e privato, sistema educativo, mercato del lavoro, partecipazione civica e altro), l'accento principale di questo documento è capire come questa comprensione è collegata all'occupazione e in misura minore all'istruzione (elementi specifici di quest'ultima sono spiegati più dettagliatamente nella Rapporto Europeo IO 1).

Esaminando la questione da un punto di vista occupazionale, la diversità come entità sta suscitando negli ultimi anni interesse sempre maggiore; essa sta acquisendo importanza ed è osservata in misura crescente da diverse angolazioni economiche: *il carattere in rapida evoluzione del mercato del lavoro, gli sviluppi e i cambiamenti della cultura organizzativa, la globalizzazione della produzione, la gestione delle imprese e la fornitura di servizi*. Ciò premesso, è evidente che è sempre più frequente sentir parlare di *gestione della diversità*.

A livello UE, si può notare che si è verificato un cambiamento di comprensione o un cosiddetto cambiamento di prospettiva dalle precedenti forme di *gestione della parità* alla *gestione della diversità*, per cui la parità potrebbe sembrare ormai superata, in quanto si riferiva a modelli di occupazione ormai mutati per le donne (congedo di maternità e rimpatrio), i lavoratori migranti e i diritti dei cittadini. Negli ultimi anni questa prospettiva è stata applicata all'immigrazione (compresi i richiedenti asilo) e all'estensione della legislazione a politiche antidiscriminatorie contro discriminazioni basate sulla razza, sulla disabilità e su molti altri parametri (sotto forma di legislazione o codice di protezione). Sebbene le politiche e l'approccio in materia di pari opportunità non abbiano prodotto i risultati previsti, sono emersi nuovi modi per gestire le differenze, compresa la gestione della diversità.

### 2.1 COME FUNZIONA LA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ

Per comprendere gli approcci alla gestione della diversità, la pianificazione e le applicazioni nei diversi settori, è importante comprendere i livelli di diversità e le sfaccettature della diversità a livello personale e organizzativo. Ciascuno dei quattro aspetti o strati seguenti influenza la nostra posizione personale sul mercato del lavoro o nelle procedure di impiego, in quanto ognuno di noi è una combinazione unica di questi elementi o strati, a partire dall'interno verso l'esterno):<sup>1</sup>

- **La personalità** come dimensione esplicitamente individuale, che costituisce il nucleo dell'integrità personale di una persona e copre tutti gli aspetti di un individuo.
- **I fattori interni** quali categorie principali che costituiscono il nucleo della diversità, considerati anche elementi immutabili perché in linea di principio non possono essere modificati o sono alquanto difficili da modificare. Pertanto, essi devono essere presi in considerazione in modo particolarmente diligente nella politica delle pari opportunità (genere, età, razza/etnia, capacità fisiche o mentali...).
- **Fattori esterni** che mostrano la capacità di cambiare, come il reddito (stato economico), l'istruzione (conoscenza formale e informale), l'esperienza lavorativa (acquisita attraverso il lavoro), lo stato civile, la posizione geografica, ecc.
- **Fattori organizzativi** determinati dai datori di lavoro, dai sindacati e da altri elementi, come ad esempio la funzione/posizione nella gerarchia, il tipo/contenuto del lavoro, le condizioni di lavoro, la posizione in filiale o in sede e la durata dell'impiego.

Dal punto di vista organizzativo occupazionale, la *gestione della diversità* funge **da collegamento tra fattori esterni e organizzativi da un lato e fattori interni di diversità dall'altro**.

Dal punto di vista prevalentemente organizzativo è stato condotto un interessante studio per comprendere le procedure di gestione delle differenze. Le differenze possono essere affrontate da numerose prospettive:<sup>2</sup>

- **Resistenza**

L'approccio della resistenza ignora le questioni legate alla diversità e può essere visto come omogeneità persistente. Chi è in posizione di potere molto probabilmente assumerà e promuoverà persone simili a sé, ma in modo inconsapevole. Si reputa quindi che il fattore di successo di una persona sia garantito (assunzione di partenza) qualunque sia il suo background, e che, pertanto, non sia necessario alcun intervento.

- **Discriminazione ed equità**

Questa prospettiva considera la differenza come causa di problemi e si basa sulla protezione di coloro che sono diversi (la differenza viene quindi solamente assimilata). Un pericolo di questo approccio è la potenziale divisione tra i gruppi dominanti (percepiti come 'norma') e i gruppi minoritari (percepiti come 'altro')<sup>1</sup>. È interessante notare che, in questa prospettiva, le misure già menzionate in materia di *pari opportunità* (ossia le misure di Gestione della Parità) rientrano in questa categoria, utilizzando

---

<sup>1</sup> Nel prossimo capitolo sono presenti maggiori informazioni anche su alcuni elementi del lavoro sociale, tra cui gli elementi di «approccio centrato sulla persona», e la co-creazione di relazioni di lavoro come parte della terminologia del lavoro sociale.

principi di “identità” basati sulla giustizia sociale (le politiche di pari opportunità in risposta alle proteste sociali sulle ingiustizie di genere, razziali e sociali che limitano la parità di accesso all’occupazione e alla promozione). Questo approccio alle pari opportunità ha le migliori intenzioni, ma è squilibrato a sfavore di categorie sociali non incluse in questo principio, che tuttavia sono ancora “diverse” e che devono ottenere pari opportunità per svilupparsi al loro pieno potenziale. All’interno di questa prospettiva si colloca la discriminazione positiva o *affirmative action* quale strategia per garantire il corretto collocamento dei candidati di minoranza.

- **Accesso e legittimità**

Questa prospettiva rappresenta la diversità come creazione di opportunità – le differenze sono valorizzate, e l’accento è sull’inclusione. Si tratta di un paradigma derivante dalla Carta dei Diritti Umani delle Nazioni Unite, che include una tendenza verso un “approccio basato sulle capacità”. Questa prospettiva sottolinea la responsabilità dei datori di lavoro nella creazione di luoghi di lavoro che integrano il rispetto delle differenze, dove i singoli hanno la sensazione di essere trattati in modo equo e di avere la possibilità di sviluppare appieno il proprio potenziale - un esempio è l’equilibrio lavoro/vita privata. L’accento, quindi, è posto sulla sensazione di inclusione e rispetto più che sulle opportunità di sfruttamento dei talenti individuali.

- **Apprendimento**

Questa prospettiva si basa su un processo sistemico di acculturazione, che riguarda tutti i dipendenti e non solo le minoranze - l’apprendimento a proposito della diversità è l’elemento centrale dell’organizzazione, che si traduce in un’organizzazione pluralista o multiculturale. È qui che si inserisce la filosofia di gestione della diversità, che può essere percepita anche come prospettiva più complessa che richiede una risposta strategica proattiva, apprendimento individuale e organizzativo a breve e a lungo termine, ma è in linea con la visione umana basata sulle risorse, il valore delle persone, l’elemento del capitale umano.

### ***Implementare le politiche sulla diversità***

La questione della gestione della diversità è interessante anche nell’ambito della percezione che se ne ha; una cosa sono le varie politiche (l’attuazione della carta della diversità e altre pratiche), un’altra gli elementi inclusi nel tema stesso della diversità:

- accettazione della posizione personale, *empowerment* e azione orientata agli obiettivi da parte di ciascun gruppo sociale, operante a livello nazionale in ambito legislativo/non governativo/sociale.
- Azioni organizzative e a livello locale per la promozione della diversità.

Nell’ambito del progetto VICTORUPESI e dei suoi obiettivi, questo documento cerca di assumere entrambe le prospettive, sostenendo così sia gli “ambienti di lavoro/inclusione” che gli elementi e percorsi di *empowerment* personale verso il rafforzamento delle capacità per i gruppi destinatari del progetto (sia i professionisti che i gruppi destinatari beneficiano dei contenuti proposti) come in:

- Impiego ed elementi di lavoro e coaching.
- Attuazione di elementi e punti di vista specifici della gestione della diversità come parte dell’approccio metodologico e del supporto ai gruppi di destinatari vulnerabili e ai professionisti che lavorano con loro all’interno dei loro propri contesti.

## 2.2 LA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ NELLA UE

L'assunzione di una prospettiva all'interno del concetto di gestione della diversità è fondamentale. In linea con l'impostazione di IO4, è importante riflettere sugli sforzi e sugli approcci attuali, al momento implementati a livello di UE, per comprendere meglio il punto di vista dei paesi partner del progetto del consorzio.

A livello di UE, una delle iniziative più importanti legate alla gestione della diversità è la *Piattaforma Europea delle Carte della Diversità*. L'iniziativa è stata creata nel 2010 con il supporto della Commissione Europea nell'ambito di un progetto più ampio denominato: *"Support for voluntary initiatives promoting diversity management at the workplace"* (*"Supporto alle iniziative volontarie volte a promuovere la gestione della diversità sul luogo di lavoro"*). È organizzato come un forum pubblico, un luogo in cui tutti le attuali carte europee - ad oggi ne sono disponibili quindici) hanno la possibilità condividere esperienze e migliori pratiche. La Carta stessa contiene un breve testo "che stabilisce una serie di misure da attuare per promuovere la diversità, la non discriminazione e le pari opportunità sul luogo di lavoro."<sup>3</sup>

I paesi UE possono firmare liberamente la Carta nazionale sulla diversità (qui indicata come CD), in quanto si tratta di un'iniziativa volontaria, aperta a qualsiasi tipo di organizzazione (ONG, università, enti pubblici o imprese private), indipendentemente da dimensioni e ramo di attività. Essendo un'azione volontaria, presenta molti vantaggi come, ad esempio, la rete dei pari, gli strumenti di supporto, la possibilità di formalizzare e pubblicizzare l'impegno per la gestione della diversità, di partecipare a conferenze e condividere conoscenze. La piattaforma EU delle Carte della Diversità opera attraverso le riunioni dei rappresentanti delle varie Carte, lo sviluppo di una piattaforma di informazione, sia interna (per i membri della piattaforma) che esterna (per le persone interessate alla questione della diversità sul luogo di lavoro), attraverso una strategia di comunicazione efficace (sito web, newsletter, blog, social media, ecc.) e tramite la pubblicazione di strumenti comuni.

Tutti i paesi del consorzio del progetto, ad eccezione della Serbia, risultano attualmente come firmatari delle rispettive Carte Nazionali della Diversità. Ogni Carta della Diversità ha una certa flessibilità e viene adattata alla cultura nazionale, alle specificità del paese, alle priorità prefissate ed altri elementi; quindi, nessuna Carta è uguale alle altre.

### 2.2.1 Italia

La *Carta Per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro* è stata lanciata in Italia nel 2009 e rappresenta una dichiarazione di intenti, firmata volontariamente da aziende di tutte le dimensioni, per la diffusione di una cultura aziendale e di politiche inclusive in materia di risorse umane, prive di discriminazioni e pregiudizi, in grado di valorizzare il talento in tutta la sua diversità.

Fondazione Sodalitas è il partner di riferimento per le aziende che considerano la sostenibilità un fattore distintivo e la integrano nelle loro strategie di business. Attualmente circa 560 aziende aderiscono alla Carta; nel tempo hanno aderito organizzazioni senza scopo di lucro e pubbliche amministrazioni come regioni e autorità locali, per un totale di 900 membri che impiegano oltre 900.000 lavoratori. Maggiori informazioni sulla Carta Italiana della Diversità sono disponibili al seguente indirizzo: <https://www.cartapariopportunita.it/>

### **2.2.3 Romania**

La Carta Romena sulla Diversità segue i modelli di successo esistenti in altri stati europei e si basa su una serie di principi generali, assunti volontariamente dal firmatario per promuovere la diversità, la non discriminazione, l'inclusione e le pari opportunità sul lavoro. La firma della Carta indica naturalmente l'impegno a supportare, proteggere e sviluppare la diversità all'interno dell'organizzazione. Tale documento può essere firmato da organizzazioni private e/o pubbliche.

Ulteriori informazioni sulla Carta Romena della Diversità sono disponibili al seguente indirizzo: <https://www.cartadiversitatii.ro/>

### **2.2.4 Slovenia**

I firmatari della Carta Slovena della Diversità integrano i valori della diversità, dell'inclusione e dell'uguaglianza nel modello di business della propria organizzazione. Essa è collegata a promuovere un approccio volontario positivo alla gestione della diversità e mira a incoraggiare azioni positive che riflettano i valori della diversità, dell'inclusione e dell'eguaglianza. Le misure previste si radicano fortemente nel contesto di ciascuna organizzazione con l'obiettivo principale di promuovere la parità di inserimento al lavoro.

La firma è volontaria e dimostra l'impegno a impedire ogni forma di discriminazione e a creare una politica di diversità che promuova pari opportunità, inclusione e diversità, riconoscendo le competenze individuali. Ulteriori informazioni sulla Carta Slovena della Diversità sono disponibili al seguente indirizzo: <https://www.raznolikost.eu/>

### **2.2.5 Spagna**

La Carta Spagnola della Diversità segue la modalità di una "Lettera di adozione di 10 principi" per la quale la firma della lettera è volontaria e gratuita. La Lettera può essere firmata da società e istituzioni del paese, indipendentemente dalle dimensioni o dal settore. La lettera presuppone e promuove l'impegno a promuovere i principi fondamentali di eguaglianza, diversità e inclusione, che comprende una serie di 10 principi. Ulteriori informazioni sulla Carta Spagnola della Diversità sono disponibili al seguente indirizzo: <https://fundaciondiversidad.com/>

### **2.2.6 Svezia**

La Carta Svedese della Diversità è un punto di partenza per le aziende e altre organizzazioni; anteporre la diversità all'uniformità è il cuore delle dinamiche di gestione della diversità. Firmando le Carte della Diversità, le organizzazioni si impegnano volontariamente a creare e mantenere un ambiente di lavoro inclusivo per i propri dipendenti, senza discriminazioni in base al genere, alla razza o all'origine etnica, alla religione, all'età, alla disabilità o all'orientamento sessuale. Ulteriori informazioni sulla Carta Svedese della Diversità sono disponibili a questo indirizzo:

<https://www.diversitycharter.se/sv/>

### 3. LA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ NELL'AMBITO DEL PROGETTO VICTORUPESI

Nell'ambito del progetto VICTORUPESI e dei suoi obiettivi, il presente documento si concentra sulla gestione della diversità nell'ambito:

- *Elementi relativi all'occupazione e al coaching (che conferiscono significato alle attività per i beneficiari)*

Implementazione di elementi/punti di vista specifici della gestione della diversità come elemento dell'approccio metodologico e supporto ai gruppi destinatari vulnerabili e ai professionisti che lavorano con loro all'interno dei loro propri contesti.

- *Esplorare le opzioni per la guida a un supporto individuale e/o di gruppo durante la fase pilota del progetto*

Gli elementi presentati nei sottocapitoli 3.1 e 3.2. servono da vetrina, e anche da background teorico da esplorare o tenere in considerazione nell'ambito del corso di formazione VICTORUPESI (IO2). Gli elementi di *empowerment*, elaborati attraverso esercitazioni concrete nella **componente A (moduli) e B (coaching)** della **formazione VICTORUPESI (IO2)**, sono importanti per impostare la scena della formazione, e IO4 serve a sia ai professionisti che ai partecipanti.

- Nel caso dei professionisti, serve a dotarli di conoscenze di base e di risorse di ulteriore conoscenza, costruendo così un ponte tra teoria e pratica.
- I partecipanti, attraverso l'attuazione di ulteriori esercizi e percorsi formativi con esempi pratici di elementi per lo sviluppo e la valutazione personale, possono sfruttare appieno il potenziale della formazione. Cosa ancora più importante, hanno la possibilità di usufruire di un percorso di apprendimento ragionato, accettando la propria posizione personale e sentendosi rafforzati e responsabilizzati (*empowered*) grazie al processo di formazione.

#### 3.1 APPROCCI COMUNI UTILIZZATI COME GUIDA DI SUPPORTO

Utilizzando i concetti descritti di seguito, le organizzazioni partecipanti possono garantire il benessere, il processo cooperativo, la non discriminazione, le pari opportunità, un approccio orientato alla soluzione da parte dei partecipanti, e implementare il concetto di *empowerment* che sono fondamentali nella gestione della diversità.

Nei prossimi 3 sottocapitoli di 3.1 esploreremo i diversi approcci del lavoro con le persone. Tutti gli approcci sono collegati anche alla formazione VICTORUPESI IO2 e sono volti ad ampliare i contenuti previsti nel modulo II per studenti e mentori/facilitatori della formazione e dei circoli del coaching. Ciò significa che sia i partecipanti che i mentori/facilitatori saranno in grado di migliorare i contenuti formativi previsti in IO2 per i partecipanti, adattare gli esercizi pratici suggeriti per il lavoro individuale e di gruppo e le sessioni di riepilogo in modo che i partecipanti possano utilizzare strumenti aggiuntivi per il lavoro individuale e di gruppo e dopo la parte formale della formazione o della fase pilota. Alcuni suggerimenti per l'implementazione degli approcci sono riportati sotto ciascuno degli approcci stessi.

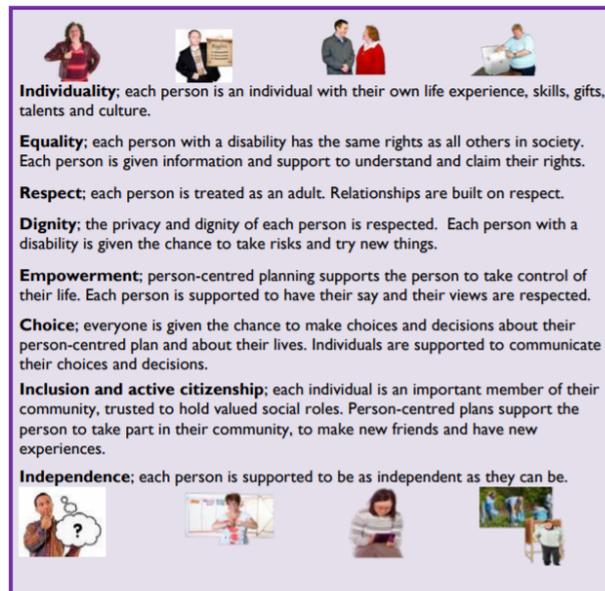
### **Approccio centrato sulla persona**

Quando si lavora con gruppi vulnerabili della società, ad esempio persone con disabilità, l'approccio centrato sulla persona è relativo a supportare la pianificazione personale dell'interessato in un modo che consenta "a una persona di compiere scelte informate su come vuole vivere la propria vita, ora e in futuro". (Gadd, Cronin, 2018, pag. 10).

Questo approccio supporta l'individuo nell'identificazione dei suoi sogni, desideri e obiettivi, nonché i requisiti necessari per renderli possibili. La pianificazione incentrata sulla persona si basa su un approccio basato sui diritti alla fornitura di servizi e supporti. La cultura organizzativa è una componente fondamentale che influenza la pianificazione centrata sulla persona. L'approccio è costituito da due aspetti principali (ibidem, 2018):

- Convinzioni
- Fondamenti

Di seguito, **convinzioni** e **fondamenti** al centro della formazione e pianificazione centrata sulla persona, come di seguito:



**Individuality:** each person is an individual with their own life experience, skills, gifts, talents and culture.

**Equality:** each person with a disability has the same rights as all others in society. Each person is given information and support to understand and claim their rights.

**Respect:** each person is treated as an adult. Relationships are built on respect.

**Dignity:** the privacy and dignity of each person is respected. Each person with a disability is given the chance to take risks and try new things.

**Empowerment:** person-centred planning supports the person to take control of their life. Each person is supported to have their say and their views are respected.

**Choice:** everyone is given the chance to make choices and decisions about their person-centred plan and about their lives. Individuals are supported to communicate their choices and decisions.

**Inclusion and active citizenship:** each individual is an important member of their community, trusted to hold valued social roles. Person-centred plans support the person to take part in their community, to make new friends and have new experiences.

**Independence:** each person is supported to be as independent as they can be.

Fonte:

<https://www.hse.ie/enq/services/list/4/disability/newdirections/framework-person-centered-planning-services-for-persons-with-a-disability.pdf>




**Beliefs;** organisations have a person-centred culture. They believe in individuality, equality, respect, dignity, empowerment, choice, inclusion and independence.

**Person-centredness;** services and supports are built around the needs of each person rather than a group.

**Outcomes;** person-centred planning is about achieving outcomes for the person. Outcomes are good changes that give each person a better life.

**Planning across an organisation;** person-centred planning is important at all levels of an organisation. It is part of how the whole organisation works and is not a new or separate service.

**Every plan is different;** every person-centred plan is a one-off. It shows the individual's strengths, needs, goals, dreams and wishes.

**Listening;** individuals, staff teams and managers really listen to and respect the choices that each person makes. They accept and respond to the decisions of the person, and their family where appropriate. The person decides if they want their family to be involved.

**Responsibility;** individuals, staff teams and managers show how they support each person to achieve their personal goals and outcomes. They answer any questions that a person may have about their supports.

**Expectations;** there are high expectations and hopes for each person. Person-centred planning encourages each person to believe in themselves and supports the person to be the best they can be.

**Relationships;** individuals, staff teams and managers make sure that each person has the time, space and chance to build meaningful relationships.

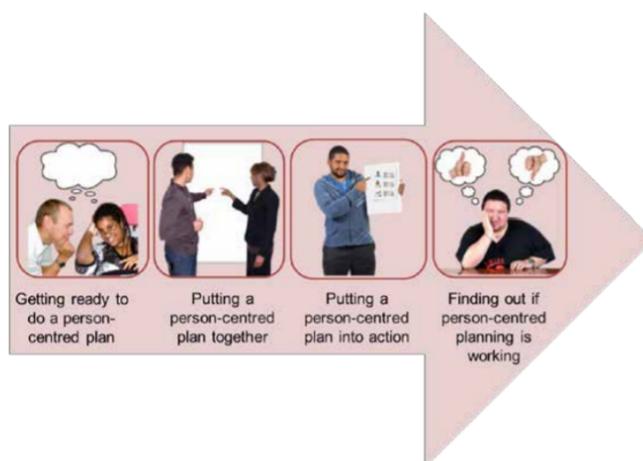
**Partnership;** individuals, staff teams and managers work together with persons with a disability – this is called partnership. Power is shared and there is open communication. Each person can get the information they need to have a say in services and supports.



Fonte:

<https://www.hse.ie/eng/services/list/4/disability/newdirections/framework-person-centered-planning-services-for-persons-with-a-disability.pdf>

Nell'ambito della pianificazione centrata sulla persona, si possono identificare quattro fasi cruciali:



Fonte:

<https://www.hse.ie/eng/services/list/4/disability/newdirections/framework-person-centered-planning-services-for-persons-with-a-disability.pdf>

Gli approcci centrati sulla persona hanno origine nel settore della disabilità, ma sono oggi utilizzati nei settori della salute mentale, dei servizi di assistenza agli anziani, nelle scuole, nel settore sanitario e nel sistema giudiziario penale. Le pratiche centrate sulla persona vengono utilizzate nei team e nelle organizzazioni per garantire che l'attenzione sia focalizzata su ciò che conta per le persone che ricevono supporto e le loro famiglie, e prende anche in considerazione il supporto al personale. Gli approcci centrati sulla persona ci permettono di **vedere le persone come individui unici con doni e contributi preziosi** (Governo del Nuovo Galles del Sud, Australia).

Person-centred	Service/system centred
Talking with the person	Talking about the person
Planning with the person	Planning for the person
Focused on strengths, abilities, skills	Focused on labels/ diagnosis, deficits
Finding solutions that could work for anyone, preferably community based	Creating supports based on what works for people with 'that diagnosis'
Things are done that way because they work for the person	Things are done that way because they work for staff or the service
Family and community members are seen as true partners	Family members & community seen as peripheral

Le pratiche centrate sulla persona possono essere viste **come una "cassetta degli attrezzi" o una varietà di modi per ascoltare le persone e raccogliere informazioni** (ibidem). Questo approccio garantisce che una persona venga realmente ascoltata e considerata come la persona "al centro di tutti i processi decisionali". Il confronto tra approccio centrato sulla persona e approccio centrato sul servizio/sistema mette bene in evidenza i loro elementi distintivi (ibidem):

- Inclusione nel processo (il cliente viene considerato un partner alla pari nel processo di codecisione).
- Soluzione mirata al posto di etichettatura/inserimento in schemi di supporto predefiniti.
- Inclusione dei membri della famiglia come partner nella ricerca di soluzioni.

Fonte: <https://www.ndp.org.au/images/factsheets/346/2016-10-person-centered-approach.pdf>

Nell'ambito del programma di formazione e pilotaggio VICTORUPESI (accento sul Modulo II "Empowerment"), questo approccio può essere utilizzato in modo aperto, sia come aggiornamento di esercizi esistenti che come alternativa.

#### Suggerimenti e opzioni per l'esercizio:

- **All'interno dell'argomento 1 – ambienti inclusivi**, l'obiettivo principale è quello di mostrare la differenza tra fattori esterni e interni per creare un ambiente inclusivo con l'accento sull'esplorazione della posizione personale/collocamento/valori rispetto all'ambiente/società.
- Utilizzare gli strumenti di pianificazione dell'approccio centrato sulla persona e coinvolgere i partecipanti negli esercizi già forniti nel Modulo II.
- Provare i *Person-Centered Thinking Tools (Strumenti di pensiero centrati sulla persona)*; che possono aiutare le persone a elaborare una serie di domande chiave (Gadd, Cronin, 2018, p. 97).
- Chiedere ai partecipanti di riflettere su una serie di domande pensando agli ambienti inclusivi e al supporto della comunità circostante in cui vivono: *Che cosa è importante per te? Cosa vuoi cambiare in merito alla tua posizione? Come organizzerai il tuo supporto? Come lo gestirai? Come manterrai il controllo? Cosa farai in seguito?...* (ibidem, 2018)

- Può essere utilizzato nell'**Attività 1: Mappare l'attività personale** o in alternativa **l'Attività 3** per riflettere su circoli personali/potenziali di supporto/come affrontarli/come definire i passi successivi dopo aver completato l'esperienza pilota

### **Approccio centrato sulla soluzione ed elementi di narrazione**

Uno degli approcci contemporanei nella consulenza e nel coaching che sottolinea l'importanza di cercare soluzioni piuttosto che mettere a fuoco i problemi è il cosiddetto approccio focalizzato sulla soluzione in terapia. Questo approccio consente alle persone di adottare prospettive diverse, specifiche per sé stessi, quando valutano una situazione personale. Una prospettiva è quella della comprensione delle relazioni tra passato e futuro, o tra antecedenti e conseguenti. L'accento di questo approccio è sostenere i punti di forza personali, la resilienza e le risorse che il singolo possiede, e insegna come tutti questi elementi possono essere utilizzati per perseguire gli obiettivi desiderati e realizzare un cambiamento positivo (Wikipedia: *Soluzione focalizzata terapia breve*).

L'approccio della terapia breve centrata sulla soluzione si distingue da altre forme di intervento più tradizionali. L'accento è il seguente: **il cambiamento che si cerca si trova in un futuro immaginato**. Il compito di risolvere i problemi viene affrontato cercando di dirigersi verso ciò che si vuole - il futuro preferito - invece di cercare di allontanarsi da un problema (NSPCC, 2014). Nell'offrire supporto a un cliente, il professionista parte sempre dall'assunzione che il cliente è l'esperto della propria vita. Mentre quando si lavora con persone/clienti si pongono domande specifiche, il processo nel suo insieme deve consentire a una persona orientarsi al futuro e ai risultati futuri desiderati, appoggiandosi a competenze, strategie e idee esistenti. Nel complesso, "un colloquio centrato sulla soluzione non è un processo facile; è un colloquio in cui i terapeuti devono cercare le domande con la stessa fatica con cui i loro clienti cercano le risposte". (Ratner et al., 2012 mm, p109 poll.: NSPCC, 2014).

Tuttavia, per l'uso pratico e l'implementazione dell'approccio focalizzato sulla soluzione, il IO4 non si concentra sulla relazione consulente/cliente e sulle regole di ingaggio/processi o su una serie di domande specifiche per la sessione terapeutica. I vantaggi di questo approccio possono essere utilizzati negli esercizi pratici del Modulo II come miglioramenti e/o alternativa.

La narrazione in quanto tale e nell'ambito del progetto VICTORUPESI deve essere compresa attraverso i modi in cui una persona struttura, articola e verbalizza l'ambiente circostante.

Tutto prende avvio dal modo in cui sperimentiamo l'ambiente intorno a noi: la natura e i suoi fenomeni, il mondo animale, il nostro rapporto con gli altri – e come lo interpretiamo e lo comprendiamo. Si tratta di dati, e la semplice numerosità dei dati (e il loro impatto) può creare confusione. Per padroneggiare i dati, è necessario strutturarli. Ad esempio, dal punto di vista dell'evoluzione umana, l'umanità ha dapprima disegnato; solo quando sono stati disponibili linguaggio e parole siamo stati in grado di esprimere i nostri pensieri verbalizzandoli. Le storie sono un fenomeno puramente umano con molte funzioni. Tramite le storie possiamo comunicare intenzioni diverse, e le storie stesse possono essere raccontate in molti modi diversi. Questo ci conduce a dire che sono importanti almeno due fattori:

- Presa di prospettiva
- Meccanismi di comunicazione di "sé" e di "comprensione" dell'altro.

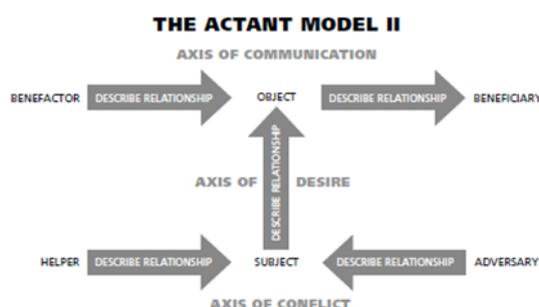
In particolare, nell'ambito della gestione della diversità e nella ricerca o comprensione del "sé" e dell'"altro", è importante l'assunzione di prospettiva concettuale. Ciò è particolarmente rilevante quando si lavora con ambienti di apprendimento di gruppo, per trarre vantaggio e riflettere la

posizione personale anche dal punto di vista di un'altra persona. I seguenti elementi sembrano essere molto importanti (Frühman et al., 2016):

- Meccanismi di assunzione di prospettiva (empatia - che cos'è, perché ne abbiamo bisogno, evoluzione dell'empatia dopo la "bambola russa" di de Wall) o ciò che influenza la nostra capacità di comprenderci a vicenda.
- Assunzione di prospettiva (**il modello attanziale di creazione delle storie** per enfatizzare l'opportunità di raccontare una storia dal punto di vista di un attore differente: "Mettersi nei panni di un altro"; **modello delle quattro orecchie**)

Il modello attanziale è uno strumento utilizzato per analizzare l'azione che si svolge in una storia, sia reale che immaginaria. Questo modello rivela i ruoli strutturali tipicamente presenti nella narrazione. Il modello attanziale comprende 6 attanti: **sogetto** (eroe), **oggetto della ricerca**, **destinante** (benefattore che inizia la ricerca), **destinatario** (beneficiario), **aiutante** (di eroe, persona o strumento) e **oppositore** (l'avversario, il cattivo). Ciascuno di questi ruoli rappresenta una componente integrale della storia. Senza il contributo di ogni attante, la storia può risultare incompleta. Così, un attante non è semplicemente un carattere in una storia, ma un perno strutturale integrale su cui ruota la narrativa. Un esempio spesso usato è Cappuccetto Rosso (Frühman et al., 2016):

- Il destinante/benefattore è la madre di Little Red Riding Hood,
- l'oggetto è il cestino di cibo per la nonna,
- il beneficiario/destinatario è la nonna,
- l'eroe è Cappuccetto Rosso,
- l'avversario/il cattivo è il lupo, e l'aiutante è il cacciatore o taglialegna, a seconda della versione della storia.



Fonte: Frühman et al., 2016, pag. 18

Un'applicazione creativa e interessante del modello è "l'assunzione di prospettiva": il narratore può scegliere di raccontare la storia dalla prospettiva, completa di esperienze e sentimenti, dei diversi attanti, e persino saltare da una prospettiva all'altra per ragioni di "interesse" e/o di obiettivo comunicativo.

- Teoria della mente (reazione cerebrale ai dati vs. reazione cerebrale a una storia)

L'IMPATTO DELLE STORIE - impatto neurologico

Le storie personali e la narrazione includono creazione di significato e attribuzione di significato. Per quanto riguarda il primo aspetto, dovremmo capire cosa succede ai nostri cervelli quando ascoltiamo dei dati, rispetto a quando gli stessi dati sono inseriti in una storia. Di seguito è possibile vedere quali

sono le diverse aree del cervello attive durante la ricezione delle informazioni (dati vs. storia). In psicologia, **la teoria della mente si riferisce alla capacità di comprendere altre persone attribuendo loro stati mentali**, ossia evincere ciò che sta passando loro per la mente. Questi stati possono essere diversi dai propri stati e comprendono convinzioni, desideri, intenzioni, emozioni e pensieri. Possedere una teoria funzionale della mente è considerato cruciale per il successo nelle quotidiane interazioni sociali; quando si analizza, si giudica e si inferiscono i comportamenti altrui si utilizza una teoria della mente. Deficit della teoria della mente possono verificarsi in persone con disturbi dello spettro autistico, disturbi alimentari su base genetica, schizofrenia, disturbi da deficit di attenzione, dipendenza da cocaina e danni cerebrali da neurotossicità da alcol; i deficit associati alla dipendenza da oppiacei vengono recuperati dopo astinenza prolungata. Avere una teoria della mente è molto simile, ma non identico, ad avere capacità di empatia o di simpatia (Wikipedia: Teoria della mente).

#### **Suggerimenti e opzioni per l'esercizio:**

- **Argomento 2** – all'interno di qualsiasi esercizio o come esercizio ulteriore, potete mostrare la differenza tra empatia e simpatia con un bel video: *Brene Brown, su Emphaty*:

<https://www.youtube.com/watch?v=1Evvqu369Jw>

- **Argomento 4 - struttura di un piano di intervento personalizzato**, affronta elementi quali comportamenti di sfida, "minacce" personali e pianificazione degli interventi orientata al futuro, dalla quale i partecipanti possono trarre vantaggio nell'ambito della formazione per una migliore inclusione e orientamento delle azioni personali in futuro. All'interno dell'Attività 2, i partecipanti sono invitati a controllare il modello del piano individuale (si veda il capitolo 3.2.3) per prepararne uno personale.
- Per facilitare il processo, invitare i partecipanti a un ulteriore esercizio che li aiuterà a elaborare un piano, fornendo loro gli strumenti per semplificare il processo di elaborazione di tale piano, ad esempio (NSPCC, 2014):

*Ciò che mi piace di me stesso e i miei punti di forza:*

Fai un disegno semplice di te stesso. Chiediti:

- Cosa ti piace?
- In cosa sei bravo o brava?
- Che cosa ci vuole per essere bravi?
- Quali sono i tuoi punti di forza?
- Di cosa sei più orgoglioso?

Incoraggiate i partecipanti a utilizzare il disegno accanto alla descrizione; per visualizzare, vanno bene anche i ritagli di riviste e giornali, con i quali si può creare un collage personale.

### **3.2 GUIDA ALLA GESTIONE DI UN PROGRAMMA DI INCLUSIONE SOCIALE E DI GESTIONE DELLA DIVERSITÀ**

La metodologia scelta in questo documento è volta a garantire la facilità di comprensione e l'efficacia dell'apprendimento, adattato ai beneficiari perché possano esprimere opinioni e suggerimenti. La dimensione sociale dell'apprendimento è qui legata, per così dire, al "preparare la scena". Per quanto riguarda quest'ultimo capitolo (3.2), sono descritti i seguenti orientamenti per la gestione del programma di inclusione sociale. Tutti gli elementi sono strettamente connessi al lavoro con il gruppo

destinatario di persone con disabilità; tuttavia, ogni organizzazione può adattare i materiali e le informazioni qui presentati indicati per adattarli ai propri ambiti.

**GUIDA AL COINVOLGIMENTO DELL'UTENTE** si riferisce a diversi elementi da prendere in considerazione per massimizzare i benefici della formazione per i beneficiari. Il materiale è costituito da elementi che possono essere combinati in base alle esigenze di ciascun partecipante (gruppi di destinatari). L'idea principale di questo esempio è quella di offrire possibilità e informazioni sulle opzioni per la pianificazione e il supporto individuali all'interno di diversi contesti (si veda il capitolo 4). **Non c'è un approccio costante da seguire; è comunque importante che le organizzazioni stabiliscano una propria traccia interna di record/moduli/altri strumenti e documenti di monitoraggio da preparare e seguire** per poter osservare e monitorare l'efficacia del generale del mentoring e del monitoraggio della crescita personale per i gruppi di destinatari con i quali lavorano. Il **Rapporto Europeo** e le sue conclusioni comunicano la necessità di una formazione flessibile per i beneficiari/gruppi destinatari. La flessibilità della formazione è essenziale - molti dei gruppi destinatari possono aver bisogno che i formatori professionali si adattino, cambino la loro percezione e siano più flessibili. Dal punto di vista della flessibilità della formazione, i programmi e gli ambienti di apprendimento si riferiscono alle diverse circostanze dei gruppi destinatari. *La flessibilità si riferisce al contenuto della formazione ma anche alla metodologia utilizzata.* Ciò è necessario perché i gruppi target sono diversi, con esigenze e responsabilità diverse derivanti dal livello di istruzione o conoscenza preliminare in aree di interesse che non sono definite in modo preciso, oppure che sono definite in modo contestuale.

D'altra parte, i contenuti IO2 sono orientati in modo maggiormente pratico e IO4 serve quindi a trovare il miglior approccio possibile alla somministrazione dei contenuti all'interno della formazione IO2. All'interno degli elementi utilizzati in questo Capitolo 3.2, i singoli percorsi/obiettivi di apprendimento possono essere monitorati e aggiornati con l'obiettivo per il partecipante di cogliere i propri tratti positivi per apprendimento e occupabilità migliori. In questo modo, i vantaggi per i partecipanti sono anche l'esperienza di "imparare facendo" e di collaborare e interagire tra loro.

A questo proposito, esistono diverse opzioni:

- Apertura di un documento di pianificazione individuale per il partecipante.
- Aggiornamenti regolari sugli elementi al "check-out" della fase pilota di ogni modulo/unità in IO2 all'interno del piano individuale (tramite osservazione e note).
- Offerta di supporto – oltre ai *coaching circle*, l'approccio descritto in 3.1 offre ulteriori strumenti di *empowerment* per una migliore inclusione.

### **3.2.1 Istruzioni per la gestione dei conflitti**

Le istruzioni illustrano il corso d'azione in caso di situazioni di conflitto che si verificano tra i partecipanti, e garantiscono che i professionisti e i mentori agiscano in conformità con i principi etici per una risoluzione favorevole della situazione. In ogni caso, va posta particolare attenzione alla prevenzione dei conflitti all'interno del gruppo.

#### **Procedura di lavoro**

I conflitti all'interno del gruppo si verificano spesso, principalmente a causa delle grandi differenze interpersonali tra i partecipanti nel campo personale, emotivo e sociale.

Nell'affrontare i conflitti, cercare di perseguire il principio della risoluzione permanente, ossia intervenire immediatamente al verificarsi di una situazione di conflitto. Se il tentativo di risoluzione dei conflitti è dilazionato, la composizione dei conflitti avviene di solito nel corso di un periodo di tempo più lungo, oppure i conflitti rimangono irrisolti.

In primo luogo, è necessario creare un'atmosfera positiva nel gruppo e rafforzare l'interazione sociale, la fiducia reciproca e il lavoro di squadra. All'interno e prima della formazione, offrire consigli su modi appropriati di prevenire i conflitti e sulle strategie per risolvere le situazioni di conflitto. È necessario un intenso lavoro per rafforzare le capacità sociali e sviluppare capacità di comunicazione che consentano ai partecipanti di riconoscere e affrontare i conflitti.

***Nella risoluzione dei conflitti, considerare i seguenti principi:***

1. Incoraggiare a riflettere sull'esito del conflitto. Definire desideri od obiettivi per aumentare la possibilità di un buon risultato.
2. Insegnare a riconoscere i bisogni degli altri, a scoprire ciò che vogliono gli altri; ascoltare e controllare le proprie esperienze in relazione agli altri. L'accento è posto sulla conversazione tra le persone coinvolte nel conflitto. Tenere conto delle differenze (nella percezione della situazione, nelle modalità di risoluzione dei problemi, negli interessi, nelle abitudini, nei comportamenti.)
3. Incoraggiare a controllare il comportamento personale (parlare lentamente, in modo tollerante e a volume normale, sedersi durante un conflitto...).
4. Introdurre fino a tre scelte o modi per uscire da una situazione di conflitto: venire a patti con la situazione, cambiare comportamento e trovare una soluzione o un nuovo modello, ritirarsi. Attraverso la risoluzione dei conflitti, i partecipanti conquistano nuovi modelli e modi di comportarsi e di conoscersi.

***Nella risoluzione e nella gestione dei conflitti, ci concentriamo su tre metodi di base:***

1. Metodi di riconciliazione che mitigano la situazione di conflitto (inviti, consigli, compromessi, promemoria, promesse).
2. I metodi di cooperazione più comunemente utilizzati (colloqui, riunioni, scambi di opinioni, negoziati, giochi di ruolo, ecc.).
3. Metodi di trasformazione che modificano parzialmente o completamente la situazione esistente (divisione o formazione di un gruppo, introduzione di nuove procedure di lavoro e metodi decisionali, sostituzione di membri o dirigenti, ecc.).

***Per risolvere i conflitti, considerare le seguenti fasi:***

1. Definire la situazione di conflitto e ottenere informazioni sul conflitto.
2. Esaminare le informazioni e identificare le cause del conflitto.
3. Fare proposte e prendere decisioni.
4. Pianificare l'implementazione in base a tempo, luogo e modalità.
5. Elaborare un piano e avere cognizione di ciò che abbiamo ottenuto.
6. Se non si è soddisfatti del risultato, ripetere il processo cercando di scoprire dove si è sbagliato.

***Linee guida da seguire per la risoluzione dei conflitti:***

- 1. Alleanza:** nonostante il conflitto, si propone di mantenere la preoccupazione per il benessere dell'altro e di lavorare insieme per una relazione e non contro l'altro; questo comportamento mantiene un buon rapporto con la persona con la quale si è in conflitto.
- 2. Considerazione delle differenze:** l'attenzione deve essere focalizzata sulle differenze reciproche, che possono essere più o meno evidenti, poiché altrimenti si producono spesso risultati indesiderati

del conflitto (modo di risolvere i problemi, differenze nella percezione della situazione, visione del mondo e simili).

**3. Assunzione di responsabilità:** assumendo la responsabilità del nostro comportamento, possiamo usare il conflitto per avanzare, per conoscere noi stessi e gli altri. Assumersi responsabilità significa quindi scoprire i problemi e trovare soluzioni, e non dimostrare la colpevolezza dell'altro.

**4. Mantenere la comunicazione e calmarsi:** è bene mantenere la comunicazione, o al massimo interromperla solo per il breve periodo di tempo necessario per calmarsi. È importante tornare al tema del conflitto in un secondo momento, aumentando così la possibilità di trovare una soluzione adeguata.

**5. Stabilizzare l'interazione** significa ridurre la velocità di risposta e controllare ciò che accade. È necessario verificare se abbiamo capito quello che stava accadendo o quello che è stato detto, ma d'altro canto dobbiamo assicurarci anche che sia stato fatto o detto intenzionalmente.

**6. Riferire invece di influenzare** significa che invece di esigere un cambiamento nel comportamento in un altro, si inizia a riferire su come ci sentiamo, rendendo più facile per la persona capire cosa ci sta accadendo in una data situazione.

**7. Dividere il conflitto in parti più piccole** significa che durante il conflitto non lasciamo che il conflitto stesso si estenda alla relazione in generale, ma ci atteniamo al problema che è venuto alla luce in un dato momento.

#### **Modi per risolvere i conflitti:**

**1. Metodo dell'evitamento.** Coloro che utilizzano questo metodo tendono a ritirarsi da una situazione di conflitto o vogliono rimanere neutrali. Se il problema esiste realmente, questo comportamento non è produttivo. Tuttavia, può essere appropriato in altre situazioni, ad esempio quando il conflitto è di importanza minore e non vale la pena perdere tempo a risolverlo.

**2. Metodo di regolazione.** Un individuo che agisce in questo modo ritiene ad esempio di non dover dire nulla che possa avere effetto sugli altri. In questo modo, garantiamo il benessere delle persone, ma il vero problema rimane intatto e prima o poi emergerà. Può essere efficace per un breve periodo se, ad esempio, i problemi sono veramente personali e non legati al lavoro.

**3. Modo di dominazione.** Si tratta di una tendenza a usare la forza per controllare una situazione e costringere gli altri a dare il proprio consenso alla soluzione offerta. L'uso eccessivo di questo metodo è dannoso per l'altra parte del conflitto, in quanto non vengono presi in considerazione i suoi suggerimenti e le sue esigenze. Tuttavia, in alcune situazioni, questo metodo potrebbe essere appropriato, ad esempio quando è necessario eseguire attività scomode.

**4. Accettare compromessi.** Gli individui sono disponibili a sacrificare alcuni interessi e quindi raggiungere un accordo. Molte persone lo considerano una delle forme di comportamento più realistiche in situazioni di conflitto. Questo metodo è appropriato quando i suggerimenti di una parte bloccano gli obiettivi dell'altra parte.

**5. Modalità di negoziazione.** Essa è caratterizzata da una tendenza a identificare le cause delle contraddizioni, a fornire informazioni e a trovare congiuntamente soluzioni adeguate. Negoziando, affrontiamo apertamente i conflitti, li analizziamo e cerchiamo di trovare una soluzione che meglio si adatti a tutti. È importante lavorare insieme, avendo tutti il desiderio che ciascuno realizzi il più possibile i propri obiettivi. Si pone quindi l'accento sulla soluzione congiunta dei problemi, sull'ampliamento delle fonti di comunicazione e sulla definizione chiara e precisa dei compiti. In ultima istanza, quando non è possibile una soluzione di compromesso, si ricorre alla separazione temporanea degli individui o gruppi nel contesto delle attività lavorative.

### **SUGGERIMENTI per una guida o piano d'azione generati all'interno del**

**gruppo:** Preparare il piano d'azione insieme al gruppo e discutere le modalità di intervento – consentire in anticipo a tutti di essere ascoltati e di giungere a una conclusione (la gestione della diversità inizia a micro-livelli).

#### **3.2.2 Istruzioni per interventi e supporti psicosociali in caso di crisi**

Le istruzioni contengono la procedura per fornire supporto psicosociale ai partecipanti e l'azione in caso di intervento in crisi e consente a professionisti e mentori di operare secondo principi etici e di qualità.

#### **Fornitura di supporto psicosociale**

Se del caso, organizzare il supporto in termini di attività psicosociali individuali con l'obiettivo dell'*empowering* e dello sviluppo delle competenze sociali dei partecipanti.

Il supporto psicosociale è finalizzato ad affrontare i problemi che i partecipanti potrebbero affrontare quotidianamente o a lungo termine. L'obiettivo del supporto psicosociale è migliorare l'esperienza o il comportamento del partecipante e quindi migliorare la sua qualità di vita nel senso più ampio. Attraverso la conversazione, il partecipante rivela i suoi pensieri e sentimenti, e il professionista o collaboratore lo monitora in vari modi e lo aiuta a trovare il modo per risolvere il suo problema, decidere e scegliere. È sempre necessario supportare le capacità decisionali proprie del partecipante, senza decidere mai per lui o lei.

Il supporto psicosociale è usato come forma di aiuto per i problemi accompagnati da difficoltà emotive moderate, problemi nel funzionamento quotidiano, fasi di decisione su cambiamenti importanti nella vita, problemi che emergono nel corso del programma. Le attività psicosociali vengono svolte individualmente o in gruppo.

Gruppi tematici relativi agli argomenti correnti che sono in cima agli interessi degli individui (solo pochi di essi, che potrebbero apparire nei diversi gruppi destinatari del progetto):

- esame e analisi degli eventi attuali a casa e nel mondo (lettura di giornali, riviste, discussione critica), dialogo interculturale, argomenti importanti nel micro e macro ambiente, discussione sul tema delle relazioni interpersonali, discussione sul tema delle dinamiche di gruppo; parlare di animali domestici, di come trascorrere il tempo libero, dei rapporti all'interno del gruppo, del rispetto delle regole del programma (arrivi, partenze, assenze), incontri regolari relativi alle tematiche del programma, incontri sul comportamento e sul rispetto delle regole stabilite per la formazione, riflessioni relative agli eventi della settimana precedente, workshop di discussione su temi evidenziati dai partecipanti, mediazione e apprendimento sociale nel contesto delle relazioni interpersonali, ecc.

**SUGGERIMENTI per una guida o piano d'azione generati all'interno del gruppo:** Preparare il piano d'azione insieme al gruppo e discutere le modalità di intervento: esplorare le esigenze, chiedere al proprio team di professionisti se un supporto è possibile, esplorare se tale supporto potrebbe essere effettivamente un'esigenza dei partecipanti.

#### **3.2.3 Istruzioni per motivare i partecipanti**

Il contenuto dell'istruzione determina il processo di motivazione dei partecipanti e di incoraggiamento ad assumere un ruolo attivo in conformità con i principi etici e di qualità. Il responsabile del programma di inclusione sociale, tutti i professionisti e i mentori del programma partecipano nel motivare i partecipanti.

## Procedura di lavoro

Si consiglia di preparare un piano personalizzato per i partecipanti per verificare la loro motivazione al coinvolgimento e definire il livello di motivazione necessario con l'aiuto di mentori/professionisti al fine di raggiungere gli obiettivi individuali e di gruppo.

L'attenzione si concentra sull'aumento della soddisfazione dei partecipanti durante l'inserimento nel programma, che ha anche un effetto positivo sulla volontà di partecipare attivamente a tutti i segmenti delle attività svolte. È importante creare un clima positivo e una comprensione reciproca tra i partecipanti, che sia un fattore importante nel processo motivazionale e un incentivo a impegnarsi in attività lavorative e ricreative.

Cercare di attivare i partecipanti a pianificare sia le attività lavorative che di svago, partecipare alle proposte e alla realizzazione delle attività. In questo modo, essi assumono un ruolo attivo nel programma e sono più motivati a prestazioni di qualità.

**SUGGERIMENTI per una guida o piano d'azione generati all'interno del gruppo:** Preparare un piano d'azione, individuale, facoltativo: discutere le modalità di intervento insieme al proprio gruppo, consentendo a tutti di essere ascoltati e di giungere a una conclusione (si veda l'esempio). Se ogni studente lavora al proprio piano, offrire supporto e raggiungere un accordo sulla tempistica di verifica/revisione del piano individuale con l'aiuto di un mentore.

Name and Surname: \_\_\_\_\_  
(address): \_\_\_\_\_  
Location of the training: \_\_\_\_\_  
Time period of plan: \_\_\_\_\_

Contents:	Goals:		Deadline:	Responsible person/mentor:	Monitoring implementation evaluation (circle as appropriate):
	Long term	Short term goals/measures /activities:			
SOCIAL CONTENTS	WORK RELATED CONTENTS:				decline continuity progress
					decline continuity progress
					decline continuity progress
	PSYCHOSOCIAL CONTENTS:				decline continuity progress
					decline continuity progress
					decline continuity progress
	CREATIVE CONTENTS:				decline continuity progress
					decline continuity progress
					decline continuity progress
	LONGLIFE ORIENTED CONTENTS				decline continuity progress
					decline continuity progress
					decline continuity progress

Fonte: Documentazione interna

### 3.2.4 Istruzioni sulla possibilità per gli utenti/partecipanti di sporgere reclami

In un'ottica di rispetto dei valori umani, dobbiamo tutti sforzarci di agire con dignità nei confronti del nostro prossimo.

Vogliamo che l'inclusione nel programma sociale soddisfi le aspettative dei partecipanti, e che questi siano soddisfatti dell'attuazione del programma.

### ***Procedura di lavoro***

Il partecipante ha il diritto di presentare un reclamo al momento dell'iscrizione al corso, secondo la procedura proposta di seguito:

- presentazione di un reclamo scritto od orale nei confronti di un professionista o un associato,
- il reclamo deve essere trattato da un professionista, insieme al professionista e al partecipante coinvolti,
- il reclamo deve essere trattato entro otto giorni dalla ricezione del reclamo,
- al reclamo viene fornita una risposta scritta.

**SUGGERIMENTI per una guida o piano d'azione generati all'interno del gruppo:** Preparare un modulo apposito, in cui sia possibile trattare eventuali reclami. Deve essere considerato nella forma un minimo di elementi: Nome, data del reclamo, breve descrizione della situazione, stato della soluzione.

### ***3.2.5 Istruzioni per la partecipazione al programma***

I partecipanti hanno la possibilità di partecipare a tutte le fasi dell'attuazione del programma, il che significa che sono attivamente coinvolti nella progettazione, pianificazione, attuazione e valutazione del programma:

- Nella fase di progettazione, il partecipante partecipa attivamente con i suoi commenti e suggerimenti alla conclusione stessa dell'accordo, nel quale sono regolamentate le questioni essenziali dell'attuazione del programma di inclusione sociale. In questa fase, il partecipante viene informato per iscritto e oralmente in merito ai diritti e agli obblighi del programma, informazione che è parte dell'accordo iniziale sull'inclusione.
- Partecipando attivamente alla preparazione di un piano individuale, che include attività lavorative e sociali in funzione dei desideri e delle capacità individuali del partecipante stesso e dell'offerta del fornitore, e compilando un modulo di proposta di attività, che copre principalmente i desideri dell'individuo, il partecipante è attivamente coinvolto nella fase di pianificazione del programma. Anche in questa fase, il partecipante è regolarmente e attivamente coinvolto nella partecipazione a forme di decisione di gruppo sul metodo di attuazione del programma, in particolare nella selezione delle attività ricreative e dei laboratori psicosociali.

I partecipanti hanno l'opportunità di fornire commenti e apprezzamenti a voce, per iscritto o in forma anonima. Si tiene conto (in linea di principio) di tutti gli apprezzamenti e le osservazioni, in quanto in questo modo il programma può essere migliorato in base alle esigenze e ai desideri degli interessati. In questo modo, i partecipanti sono attivamente coinvolti nella fase di implementazione.

I partecipanti sono attivamente coinvolti nella fase di valutazione del programma, in quanto vengono regolarmente monitorati da professionisti e associati; i partecipanti sono informati sui propri progressi, in modo continuativo o in colloqui individuali regolari tra il partecipante e il professionista del programma. In questo modo, hanno l'opportunità di co-creare un piano di attività per il mese successivo. I partecipanti hanno anche la possibilità di compilare un questionario anonimo sul gradimento del programma di inclusione sociale, che è essenzialmente una valutazione del programma da parte del partecipante.

- Il coinvolgimento attivo nella fase di valutazione è evidente anche dalla registrazione indipendente del partecipante della propria presenza, del lavoro e dei compiti che svolge, ottenendo così un senso di quanto attivamente lei o lei ha contribuito all'attuazione del programma.
- I partecipanti hanno la possibilità di esprimere opinioni, suggerimenti e apprezzamenti scrivendo riflessioni settimanali. In questo modo, essi sono inclusi nella fase di pianificazione, così come nella fase di implementazione e valutazione, in quanto in questo modo i partecipanti possono valutare il loro lavoro, il lavoro di professionisti/associati, le attività che sono state svolte, avanzare suggerimenti per ulteriori lavori o attività da svolgere ecc., e poi partecipare attivamente al lavoro o alle attività sociali proposte.

**SUGGERIMENTI per una guida o piano d'azione generati all'interno del gruppo:** La logica è quella di coinvolgere i partecipanti in un processo attivo durante l'implementazione del progetto pilota - lasciare spazio e tempo per aggiungere nella valutazione tutto ciò che è essenziale per loro (prima/dopo il progetto pilota, valutazione dei circoli di coaching, ecc.).

### **3.2.6 Istruzioni per i mentori del programma di inclusione sociale**

Compiti previsti del mentore del programma:

- pianificazione dei processi di lavoro,
- preparazione del luogo di lavoro in base al piano di lavoro individuale del partecipante;
- partecipazione alla pianificazione e all'organizzazione del processo di integrazione e di lavoro del partecipante secondo il piano personalizzato del partecipante;
- promuovere la partecipazione al processo di lavoro, il controllo, il monitoraggio e il supporto durante le attività lavorative di integrazione;
- monitorare e controllare l'efficienza del lavoro del partecipante e la qualità del lavoro svolto;
- fornire supporto ai partecipanti in relazione ai servizi professionali pertinenti;
- partecipare all'organizzazione e alla realizzazione di attività creative per i partecipanti;
- conservare la documentazione e i registri di partecipazione,
- valutare i progressi dei partecipanti e fornire un feedback adeguato;
- gestire il processo di apprendimento,
- comunicare con i partecipanti, il loro rappresentante legale, professionisti, soci e partner commerciali;
- garantire il lavoro in condizioni di sicurezza e sviluppo professionale continuo, senza dimenticare la protezione dell'ambiente.

**SUGGERIMENTI per una guida o piano d'azione generati all'interno del gruppo:** come mentore, sarete messi in grado di gestire i diversi partecipanti, prendendovi cura della gestione del tempo della fase pilota e offrire supporto agli studenti. Potreste invitare i partecipanti a partecipare attivamente a questa parte del progetto pilota offrendo loro un modello per la riflessione settimanale contenente le seguenti informazioni:

- *Nome e Cognome, Introduzione su come scrivere le riflessioni: Ad es. "Comunicateci i vostri pensieri, dubbi, apprezzamenti, o qualsiasi altra informazione che vi sembra importante, dichiarate ciò che vi è piaciuto, ciò che non vi è piaciuto..."*

### ***3.2.7 Istruzioni sui metodi di lavoro con i partecipanti (casi di persone con problemi di salute mentale, disturbi mentali)***

Nell'ambito del programma di inclusione sociale, seguiamo i principi etici definiti nel "Codice Etico per i professionisti nel campo dell'occupazione e della riabilitazione professionale e dell'occupazione e dell'inclusione sociale dei disabili", tenendo conto del "Codice di condotta" e della "Carta aziendale per i dipendenti con disabilità" e programmi aziendali" (paesi diversi potrebbero avere atti o altri documenti legali differenti).

È importante seguire elementi di trattamento professionale, interdisciplinare, olistico, graduale e personalizzato, tenendo conto degli standard e dei criteri etici e dell'integrità di ogni individuo.

La discussione comprende nella prima fase un colloquio introduttivo: accettazione di un potenziale partecipante, preparazione all'inclusione, focalizzata sull'orientamento di base dell'individuo, identificazione della propria situazione, capacità, potenzialità, obiettivi, aspettative, opportunità oppure opportunità all'interno del programma e attività implementate e informazioni/ conoscenza sul programma di inclusione sociale, presentazione di meccanismi di supporto nell'ambiente locale - altri fornitori del programma di inclusione sociale, centri diurni, gruppi di alloggio, gruppi di auto-aiuto, parenti...), ecc., e altri diritti.

Sulla base dei dati anamnestici o eteroanamnestici raccolti, viene fornita una valutazione iniziale del livello di motivazione, che viene monitorata durante l'intera integrazione del partecipante nel programma; inoltre, viene elaborata una valutazione del tipo e del grado di difficoltà/ostacoli al coinvolgimento nell'attività.

Al momento dell'inclusione, prepariamo un piano personalizzato, che definisce gli obiettivi nei seguenti settori: lavoro, creatività, tempo libero e aspetti psicosociali. Gli obiettivi sono regolarmente monitorati dai professionisti insieme ai mentori del programma. Essi vengono valutati nel corso di un periodo di quattro mesi, e sono completati alla fine dell'anno, quando anche i partecipanti formulano suggerimenti per l'inclusione nell'anno successivo.

La continuità è necessaria al fine di perseguire gli obiettivi prefissati del programma con un'occupazione funzionale/lavorativa guidata secondo i desideri e gli interessi espressi dell'individuo, con psicoterapia, socioterapia, attività psicoeducative individuali e di gruppo. Sono previste misure terapeutiche di supporto, con uso di metodi e tecniche per lo sviluppo di competenze specifiche quali: comunicazione, abilità sociali, assertività, problem solving, gestione di comportamenti problematici e/o aggressività, metodi e tecniche di apprendimento sociale, promozione di attività di svago sociali che rafforzano la rete sociale (ricreazione, escursioni ecc.).

Tutte le attività devono essere accompagnate da valutazioni di selezione e feedback dei partecipanti (motivazione, pensieri, opinioni, visione, progresso individuale), che costituiscono la base del piano personale.

Una componente importante del processo di integrazione è la partecipazione interattiva del partecipante in tutte le fasi (pianificazione individuale dell'inclusione nel lavoro e nelle attività sociali, valutazioni a livello settimanale, mensile e annuale).

I metodi da utilizzare possono essere classificati in:

1. metodi di lavoro con il singolo (assistenza personale, motivazione, preparazione di un piano personalizzato, *empowerment*, interventi in caso di crisi)
2. lavoro di gruppo (approcci psicoterapeutici e socioterapeutici),
3. lavoro con la comunità più ampia (ambiente familiare e sociale del partecipante);
4. lavoro di squadra (pianificazione interdisciplinare e attuazione del contenuto del programma e trattamento dei partecipanti);
5. metodi complementari (documentazione, stesura di rapporti, conservazione di cartelle personali dei partecipanti, appunti ecc.).

#### Metodi e tecniche specifici utilizzabili:

- metodi di lavoro individuale e di gruppo,
- revisione e analisi delle riflessioni dei partecipanti,
- valutazione del livello di motivazione dei partecipanti;
- eteroanamnesi - coinvolgimento delle persone di contatto dei singoli,
- consulenza individuale (interviste individuali) e di gruppo,
- uso di tecniche di mediazione in caso di conflitto;
- uso di adeguate capacità di consulenza, quali ascolto, sintesi, esprimere comprensione, *mirroring*, pratica e accettazione,
- informazioni sulle possibilità di integrazione nell'ambiente,
- lavoro esperienziale in gruppo,
- valutazione delle attività e dei servizi prestati;
- preparazione e controllo dei piani dei singoli partecipanti;
- preparazione di workshop per lo sviluppo delle competenze sociali (apprendimento esperienziale),
- frequenza a conferenze e corsi per sviluppare il potenziale personale,
- assertività nella comunicazione come approccio alla collaborazione con i partecipanti,
- esame della documentazione medica e di altra natura per i fascicoli personali dei partecipanti;
- monitoraggio dei progressi compiuti dai partecipanti nell'efficienza lavorativa;
- partecipazione a manifestazioni di istituzioni ed eventi esterni;
- misurazione e valutazione dei requisiti e dell'adeguatezza del programma di inclusione sociale;
- promozione dell'ordine personale, della frequenza al programma, del rispetto degli accordi e del lavoro di squadra,
- scelta degli argomenti e delle attività del gruppo specifico sulla base della composizione e alle esigenze del gruppo stesso
- possibilità per i partecipanti di esprimere un parere sul programma e sui professionisti (anonimamente, tramite interviste individuali ecc.),
- misure psicoterapeutiche, socio-terapeutiche e terapeutiche di supporto individuali;
- adattamento dei metodi di lavoro alle esigenze e al potenziale degli individui,
- sviluppo delle competenze sociali,
- uso di metodi di modellizzazione, dimostrazioni, lavoro secondo istruzioni, analisi dei lavori e delle procedure, analisi dei risultati ottenuti;
- metodi di apprendimento sociale e risoluzione efficace delle complicazioni;
- controllo settimanale regolare del funzionamento del programma e della condizione psicofisica dei partecipanti alle riunioni di gruppo;
- monitoraggio, integrazione e adattamento dei singoli piani;
- valutazione del programma e del lavoro dei partecipanti mediante moduli di valutazione.



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



### ***3.2.8 Istruzioni per la pianificazione individuale***

Le istruzioni guidano il processo di preparazione, monitoraggio e valutazione del singolo piano; si veda anche il capitolo **3.2.3**

Al momento dell'inclusione del partecipante e della firma dell'accordo sull'inclusione, si prepara un piano individuale per un singolo partecipante, che definisce gli obiettivi a lavorativi e sociali a breve e a lungo termine.

Il piano individuale è preparato in collaborazione con il partecipante, con l'aiuto delle preferenze personali dimostrate sul lavoro e in altre attività e all'autovalutazione delle capacità conservate.

Il contenuto del lavoro include tutte le attività lavorative alle quali il partecipante desidera partecipare, mentre il contenuto sociale include contenuti psicosociali, creativi e di formazione continua, che hanno lo scopo di rafforzare la forza e la fiducia in sé stessi, sviluppare le capacità sociali e di impiego del tempo libero.

Gli obiettivi a lungo termine sono legati agli obiettivi generali del programma di inclusione, vale a dire: integrazione del lavoro sociale e prevenzione dell'esclusione sociale, sviluppo delle potenzialità di lavoro e, a questo proposito, possibilità di riesaminare la valutazione dell'occupabilità, mantenimento e sviluppo delle competenze, delle abitudini e delle competenze di lavoro, acquisizione e mantenimento delle condizioni di lavoro; durata e il carico di lavoro del lavoro, mantenimento, sviluppo ed espansione della rete sociale (di supporto), supporto psicosociale, *empowerment*, sviluppo e aumento delle competenze sociali, aiuto nello sviluppo dell'adattabilità personale, crescita personale, mantenimento e promozione dell'indipendenza, aiuto nella mediazione delle interazioni sociali nell'ambiente e nella loro modifica.

Gli obiettivi a breve termine sono specifici e direttamente correlati al partecipante, alle sue abilità, capacità, interessi e desideri, ad esempio sviluppare la resistenza al lavoro, l'alfabetizzazione informatica e funzionale ecc.

Gli obiettivi sono regolarmente monitorati dal personale professionale, insieme ai professionisti associati nel programma, e sono valutati per un periodo, variabile sulla base dell'ambito nazionale del progetto. In ogni periodo, indichiamo se il partecipante è in declino, in continuità o in progresso.

La persona responsabile che accompagna l'individuo è un professionista, ossia un responsabile di programma presso la sede. Al piano individuale partecipano anche collaboratori professionali che accompagnano l'individuo nelle attività lavorative.

Il piano individuale è completato alla fine dell'anno, con una breve sintesi del funzionamento. Quindi, i partecipanti vengono informati sui risultati e insieme preparano un nuovo piano per il prossimo anno di calendario. I partecipanti sono così a conoscenza di tutte le procedure e le fasi di esecuzione del trattamento individuale.

### ***3.2.9 Istruzioni per il monitoraggio dell'occupabilità dei partecipanti***

Nell'ambito del programma di inclusione sociale, è importante monitorare regolarmente il progresso o la stagnazione di un individuo e la valutazione del lavoro e del funzionamento sociale delle sue opportunità, dei suoi interessi, delle sue potenzialità e degli ostacoli già presenti o sviluppati nel tempo. Il monitoraggio ci consente di svolgere un'ampia gamma di attività pianificate e selezionate, sia lavorative che sociali.

A causa dell'eterogeneità del gruppo e delle limitate possibilità degli individui, il progresso del partecipante è una categoria molto individuale e fluttuante. Deve essere monitorato quotidianamente da professionisti, collaboratori professionali e, naturalmente, dagli stessi partecipanti. Sono proprio loro a registrare la loro personale efficienza lavorativa e i relativi progressi su formulari appositamente preparati *"Tenuta dei registri dei lavori eseguiti"*. In questo modo, i partecipanti conservano i registri giornalieri dell'attività lavorativa svolta e della quantità di lavoro svolta in un determinato periodo di tempo. Gli esperti controllano i relativi progressi durante il coinvolgimento quotidiano nelle attività. Il coinvolgimento in *varie attività è registrato nella tabella, che definisce le responsabilità lavorative di ciascun individuo in base ai giorni lavorativi*. I progressi sono osservati su base mensile.

Il progresso, la continuità o il declino degli individui sono monitorati, ad esempio, ogni quattro mesi attraverso un piano individuale. Di conseguenza, esiste una strategia di integrazione nel periodo successivo e le misure necessarie per migliorare il funzionamento dei singoli partecipanti.

Il monitoraggio regolare consente di monitorare lo sviluppo delle potenzialità di lavoro dei partecipanti e la possibilità di transizioni tra stati e/o programmi.

**SUGGERIMENTI per una guida o piano d'azione generati all'interno del gruppo:** È possibile tornare al Capitolo 3.2.3 per la ricapitolazione/regolazione dei singoli piani più adatti al gruppo destinatario.

Di seguito alcuni altri esempi, che il responsabile e gli studenti possono impostare o accettare di utilizzare.

- **Tabella di monitoraggio** – esempio delle scuole di produzione danesi:

Name	Machine Processing	Manual Processing	Assembling Methods	Measuring and Drawing	Boat Maintenance	Boat Equipment	Safety	Navigation	Generally	Generally Professionally
	Leveling Planing Sawmilling Drilling Turning Finish	Tool sharpening/grinding Planing Sawing Drilling Finishing	Nailing Screwing (wood screws/boats) Glue (biscuit/dowel) Tapping Clamping Latching	Measuring technique Understanding of drawings Stretching Understanding of materials	Licquoring Planing Caulking Sawing Daily Supervision	Sails Ropes Splicing Motor Check	Personal Vest Williams Turn (man over board) Collision Regulations (navigation) Helmsman	Rowing Cooperation and Overview Maritime language	Planning Assessment Cleaning Assessment of Working Place Safety Waste Sorting Workshops Danish Mathematics	
Christopher										
Rikki										
Mathias										
Kenni										
Mads										
Nikki										
Inuk										
Robin										
Christoffer										
Sebastian										

● Beginner (1)  
● Practiced (2)  
● Experienced (3)  
● Competent (4)

Fonte: Erasmus+, Paving the way: <http://www.ipso.li/projects/paving-the-way>

Quando si entra nel workshop del progetto, si deve fare un po' di monitoraggio – per rendere quest'attività più motivante, si possono introdurre i cosiddetti «comitati di competenza» che hanno lo scopo di seguire lo sviluppo delle competenze professionali dei partecipanti. Poiché i moduli includono i risultati dell'apprendimento, è possibile sviluppare una bacheca di competenze specifica in ciascun modulo o semplicemente utilizzarla con il modello di competenza più appropriato per voi e i vostri studenti (può essere il quadro delle competenze chiave per la formazione continua, o un potenziale quadro di competenza nazionale all'interno di un sistema formativo/requisiti per iscriversi

a corsi formativi, può essere anche un quadro di competenza per i dipendenti – siate flessibile e definite le competenze che meglio si adattano alle esigenze del mondo del lavoro a livello nazionale). È importante che ogni partecipante sappia esplicitamente come lui o lei sta andando in termini di miglioramento, non importa quale decisione si prenda sull’aspetto finale di tale scheda (può essere fisica, su computer, visibile a tutti o meno ecc.).

● **Conversazione di valutazione:**

Potete dedicare un po' di tempo ogni settimana a svolgere la cosiddetta **conversazione di valutazione**, una cosiddetta conversazione dei partecipanti, in cui gli istruttori e i pedagoghi parlano e documentano gli sviluppi dei partecipanti.

Participant’s talk from ..... Name of the participant: .....

Cognitive characteristics (system of marks)	1	2	3	4	5
perceptivity					
attention					
concentration					
retentiveness					
problem-solving competence					

Social characteristics (system of marks)	1	2	3	4	5
assertiveness					
ability to establish contact					
critical faculty					
teamwork					

Professional characteristics (system of marks)	1	2	3	4	5
endurance/resilience					
tolerance of failure					
willingness of tidiness					
punctuality					
self-reliance					
diligence/accuracy					
sense of responsibility					
motivation					
fine motor skills					
gross motor skills					
implementation of assistance					
reliability					

How can the professional skills of the participant be judged?

Verbal feedback:

Which job seems well-suited for the participant? What are the participant’s interests?

Which targets can be fixed up to the next participant’s talk?

## **4. ADATTARE LA PIANIFICAZIONE DELLA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ A CONTESTI DIFFERENTI – Conclusioni e raccomandazioni**

All'interno di questo capitolo finale, discutiamo la gestione della diversità dopo aver ottenuto un feedback prezioso dalla fase pilota del progetto. Il consorzio del progetto ha lavorato con diversi gruppi a rischio di esclusione sociale; in questo capitolo vengono condivise le principali conoscenze attraverso la lente della gestione della diversità.

Ancora una volta, il toolkit IO4 - Diversity Management qui di seguito punta a includere prospettive diverse e a creare contenuti e approcci tra cui:

- Background teorico della gestione della diversità in generale (ambienti e impostazioni di lavoro e apprendimento) – si vedano il capitolo 2 e le Carte della Diversità.
- Utente/partecipante - mentore/ambito professionale della gestione della diversità - modello di creazione di un programma di inclusione sociale.
- Contenuti della gestione della diversità relativi all'inclusione nell'ambiente di lavoro o di apprendimento

### **Approfondimenti pratici dopo la fase pilota - conclusioni**

Uno degli obiettivi più importanti di IO4 era quello di creare un toolkit utile per le persone con disabilità e le persone con difficoltà emotive e fisiche. Questo documento ha quindi lo scopo di definire le azioni di supporto rivolte ai beneficiari, estendendo l'intervento delle prime attività sanitarie e sociali a un'azione più profonda per facilitare l'inclusione sociale dei nostri gruppi destinatari nella società civile del paese dell'UE ospitante.

Come si evince dall'esperienza pilota, almeno tre organizzazioni oltre alla Slovenia (come in linea con l'obiettivo del IO4), hanno utilizzato questo kit di strumenti per migliorare e adattare accuratamente l'esperienza pilota, ponendo al contempo le basi per implementare attività concrete.

L'Italia ha lavorato con donne con autismo ad alto funzionamento o sindrome di Asperger. Dal feedback del mentore, sembrava importante che la procedura/struttura del piano di intervento individualizzato fosse stata utilizzata e sviluppata gradualmente durante i circoli di coaching. I mentori hanno ritenuto che fosse importante riepilogare le aree cruciali e lasciare un promemoria motivazionale ai partecipanti. Il processo è stato attuato gradualmente, lasciando abbastanza spazio per esplorare anche il tema dell'autostima e dei meccanismi motivazionali. Un argomento molto importante era stabilire confini sani: questo è un punto molto importante per le persone nello spettro dell'autismo, con attenzione a come riconoscere e gestire i confini, fornendo ai partecipanti molti esempi che rappresentano diversi livelli di intimità (superiori, gruppi di colleghi, conoscenti, amici, famiglia, ecc.).

Anche in Spagna, il gruppo destinatario incluso era omogeneo ed era rappresentato da persone disoccupate, adulti con scarse competenze ed esperienza lavorativa in posizioni di basso livello, principalmente nel settore del commercio e dell'ospitalità. Questi profili hanno maggiori difficoltà ad accedere alla formazione per migliorare le loro qualifiche, il che rende più difficile il loro adattamento

ai cambiamenti organizzativi o tecnologici o il loro reinserimento nel mercato del lavoro quando perdono il lavoro.

Sono necessari approcci di supporto completi e personalizzati per supportare efficacemente i disoccupati anziani. I mentori spagnoli hanno applicato un approccio orientato alla persona che ha tenuto conto delle esigenze individuali di ciascun partecipante (istruzione, conoscenze e competenze, conoscenze di esperienza professionale precedenti, interessi, ecc.) per preparare ciascun partecipante al reinserimento nel mercato del lavoro o all'accesso a percorsi di formazione più formali.

La complementarità tra tre paesi (Italia, Slovenia, Spagna) è molto interessante, anche se per la Spagna il gruppo destinatario dei nostri colleghi spagnoli è differente. I colleghi spagnoli avevano bisogno di adattare completamente il modulo II, ma dopo la revisione e il feedback ottenuto, si è dimostrato che la pianificazione personalizzata e l'approccio centrato sulla persona sono assolutamente necessari, e che la pianificazione personalizzata in questa esperienza pilota supporta anche il lavoro di squadra, in quanto i colleghi possono supportarsi a vicenda.

### **Consigli e suggerimenti pratici**

Poiché i gruppi di destinatari del progetto differiscono notevolmente tra le diverse organizzazioni partner, è comunque evidente che sono necessari percorsi di formazione personalizzati e lavoro individuale, indipendentemente dal gruppo di destinazione.

La partnership ha acquisito una preziosa esperienza attraverso l'implementazione del progetto pilota e, oltre alle Carte della Diversità già descritte, l'esperienza della fase pilota ha rivelato che la gestione della diversità comprende numerosi aspetti:

- Approccio organizzativo connesso alla cultura organizzativa.
- Sistema di controllo e monitoraggio dei progressi che consente lo sviluppo, il monitoraggio e l'adattamento costanti e aggiornati (narrazione sociale sulla diversità) sulla gestione della diversità.

Come discusso nel primo capitolo di questo documento, l'approccio alla diversità non può essere osservato da un unico punto di vista, ma è piuttosto collegato a cambiamenti sociali di percezione circa le persone a rischio di esclusione e a sistemi nazionali che adottano e seguono l'idea/ necessità di organizzare, strutturare, sviluppare e introdurre politiche efficaci, trasparenti e orientate alle persone, raggruppate sugli assi: persone, cultura, diversità, inclusione.

Dal punto di vista delle persone con disabilità, la gestione della diversità comprende diversi settori in cui il tema è presente: occupazione, inclusione sociale, accessibilità dello spazio e dei servizi, accessibilità digitale e altro. In questo documento, ci concentriamo principalmente sulle conclusioni e sulle raccomandazioni sulla gestione della diversità in relazione all'inclusione sul luogo di lavoro/occupazione e all'accesso alla formazione e all'istruzione, avendo in mente questo gruppo di destinatari. Tuttavia, i principi e i suggerimenti pratici qui presentati possono essere utilizzati anche in altri contesti, comprese le persone a rischio di esclusione sociale.

Le strategie di diversità e inclusione sono importanti per garantire che l'organizzazione sia equa e non discriminatoria. Per raggiungere questo obiettivo, dobbiamo mantenere una prospettiva di parità nel corso di tutto il lavoro quotidiano, in ogni processo decisionale, a tutti i livelli e in ogni fase del processo. Tutti i dipendenti dell'organizzazione devono essere coinvolti. Affinché la diversità e

L'inclusione possano fare la differenza, l'intera organizzazione deve dedicarsi alla comprensione del funzionamento delle strutture di potere, e i singoli devono incoraggiarsi a vicenda, anche nella comprensione di come si possono influenzare individui diversi in modi diversi. Con una prospettiva intersezionale sul lavoro per la parità, possiamo effettuare valutazioni più profonde ed eque in modo che un maggior numero di persone possa essere incluso, influenzato e raggiunto dal lavoro. I prerequisiti più importanti per la creazione di un ambiente che si basi su una gestione efficace della diversità:

- La direzione deve guidare il lavoro attraverso l'esempio (struttura organizzativa, cultura e regolamentazione).
- Investimenti nell'istruzione di tutti (personale professionista, partecipanti, studenti, ecc.).
- Pari opportunità di contributo alla costruzione della cultura organizzativa.

### Struttura organizzativa e regolamentazione

L'investimento nella regolamentazione organizzativa, al di fuori degli obblighi giuridici minimi per tipo di organizzazione, costituisce un elemento importante per la gestione della diversità, sebbene non sia ancora molto sviluppato, soprattutto in ambienti non formali. Esso determina il processo di realizzazione delle attività dei servizi professionali. L'organizzazione e la gestione a questo scopo dei singoli programmi/settori/reparti, oltre alla comprensione operativa di base, includono questioni di gestione della qualità, comunicazione interna ed esterna, acquisizione e mantenimento della consapevolezza di essere un'entità preziosa nella comunità (responsabilità aziendale e sociale). Quando si lavora nel sistema di previdenza sociale e servizi sociali, una delle opzioni, oltre alla Carta della Diversità, è anche ottenere la certificazione EQUASS (Equass). Il modulo e le procedure di candidatura comprendono anche sezioni sulla visione organizzativa, la missione, i valori, la politica di qualità, il codice etico del personale, l'inclusione delle persone nella progettazione/erogazione/valutazione dei servizi, l'*empowerment*, la qualità della vita (domanda Equass). In ogni caso, è sempre importante capire quali standard ufficiali sono giuridicamente vincolanti per l'asse: paese, tipo di organizzazione, persone con le quali e per le quali lavoriamo, e che hanno priorità.

Indipendentemente dall'approccio di definizione della struttura, la direzione è quella che dà priorità alle questioni relative all'eguaglianza e alla diversità. È quindi necessaria la preparazione della documentazione per stabilire percorsi almeno per i seguenti elementi: processi decisionali, procedure, valutazioni, riunioni del personale. Si tratta di un processo che, in una certa misura, è connesso alla cultura organizzativa e deve essere realizzato tramite un'equa inclusione dei dipendenti/partecipanti. La leadership è nel ruolo di fondatori/ principali ideatori/detentori di valori, ma la trasmissione di valori svolge un ruolo importante, poiché la cultura dell'eguaglianza e della diversità non può essere impostata solo attraverso la documentazione formale, ma piuttosto attraverso elementi non tangibili connessi alle storie (si vedano il ruolo delle storie nei capitoli precedenti e il Modulo sull'Empowerment per IO2), a simboli, rituali, linguaggio e conversazione "quotidiani".

Gli elementi di base per impostare la cultura organizzativa e preparare le documentazioni formali di supporto possono includere la descrizione e la narrazione comunemente accettata (l'elenco non è esaustivo):

- Eguaglianza

- Diritti
- Etica
- Partnership sociale/commerciale
- Cooperazione
- Approccio centrato su persona/dipendente/partecipante
- Campi e obiettivi del processo di miglioramento

Uno dei modi classici in cui ogni organizzazione può già incorporare il principio di gestione della diversità è il cosiddetto Codice Etico, se tale documento, o elementi della cultura del lavoro non sono già definiti dagli standard professionali per le professioni nei settori del lavoro sociale, dell'istruzione, dei lavoratori del settore pubblico e altro. Tutti i paesi partner del progetto VICTORUPESI e i loro organi rappresentativi per la professione sociale sono membri della *INTERNATIONAL FEDERATION OF SOCIAL WORKERS* che opera come un organismo globale per la professione sociale. La Federazione e i suoi membri nazionali si adoperano per la giustizia sociale, i diritti umani e lo sviluppo sociale inclusivo e sostenibile attraverso la promozione delle migliori pratiche di lavoro sociale e l'impegno nella cooperazione internazionale.

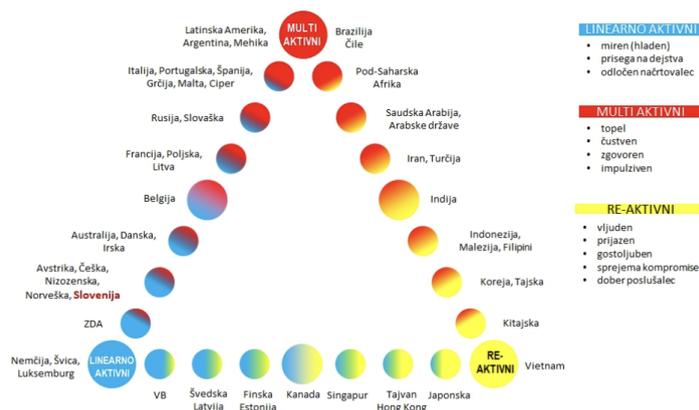
### Sviluppo, monitoraggio e adattamento della gestione della diversità

Al fine di sviluppare un ambiente con standard altamente incorporati di eguaglianza e di gestione efficace della diversità rispetto a tutti, la parte del personale/dipendente è quella che rende funzionali gli standard prefissati.

Mentre nel capitolo precedente la gestione della diversità comprendeva la prospettiva del lavoro diretto con i partecipanti/studenti e in particolare con le persone con disabilità, ci concentriamo ora sull'ambiente di gestione della diversità con implicazioni su come lavorare su questo processo – la prospettiva di "persone che sviluppano la cultura organizzativa" e con particolare attenzione al personale professionale/dei dipendenti, dell'insegnamento e delle risorse umane.

Ci sono molti modelli e definizioni su elementi della cultura in quanto tali. Per definire una cultura di gestione della diversità efficace e una cultura organizzativa che seguano i prerequisiti dell'eguaglianza e del rispetto della diversità, ci concentriamo qui sul modello di comunicazione interculturale, poiché il progetto comprende diverse organizzazioni partner di diversi paesi partner, tra cui una varietà di persone che hanno propria cultura e background sociale. Uno di questi modelli è stato stabilito da Richard Lewis, che ha preso in considerazione la differenziazione culturale della comunicazione. In base al suo modello, le norme culturali sono classificate come (Stare, 2020):

- Lineari-attive con tendenza alla calma, ai fatti, alla pianificazione (ad es. nel Nord Europa, Nord America e in paesi simili)
- Multi-attive con tenenza all'emozione, comunicazione, impulsività (cioè paesi dell'Europa meridionale, sudamericani, africani e mediorientali).
- Reattive, con tendenza verso la cortesia, la gentilezza, l'ospitalità, il compromesso.
- O una combinazione delle tre.



Fonte: <https://projekt35.si/category/vodenje-tima/>

Queste nozioni possono aiutarci a organizzare un ambiente di sessioni organizzative finalizzate allo sviluppo graduale di un approccio organizzativo di gestione della diversità che risponde alle esigenze di tutti. Tutto ciò avendo costantemente presenti anche le necessità del nostro lavoro sul campo (per chi e con chi lavoriamo, in quali ambienti sociali lavoriamo, quali standard sono già implementati, che cosa si può fare in più, cosa può essere migliorato). Stiamo parlando del *processo di creazione del processo di eguaglianza* che comprende i seguenti suggerimenti (secondo Bohman, 2020):

- Pensare alla nomina di un responsabile esterno del processo, di un valutatore (panoramica indipendente, definizione dei valori organizzativi)
- La documentazione organizzativa formale (diritti, etica, cooperazione, ecc.) deve comprendere una visione a lungo termine, obiettivi misurabili, una chiara divisione delle responsabilità, le aspettative di tutti, includendo naturalmente la definizione di parità e i passi verso di essa.
- È necessario creare una sorta di piano d'azione. In caso contrario non avremmo elementi da misurare, anche se a volte si tratta di entità che non sono misurabili (come si può dimostrare il vivere in linea con i propri valori? – su questo argomento si faccia anche all'approccio del Capitolo 3) e sempre includendo le persone nella creazione di tali linee guida.
- Politica di accesso aperto a tale documentazione, ma nel rispetto dei dati personali raccolti.
- Revisione regolare da parte del gruppo di lavoro interno/gruppo di gestione della diversità (definizione delle tempistiche e dei punti critici e pianificazione dei miglioramenti).
- Stesura del piano d'azione per il miglioramento.

## RISORSE:

- o 1 Gadd T., Cronin S., 2018, *A national Framework for Person-Centered Planning in Services for Persons with a Disability*, ACE Communication Ireland. Estratto da: <https://www.hse.ie/eng/services/list/4/disability/newdirections/framework-person-centred-planning-services-for-persons-with-a-disability.pdf>
- o 2 Point, S.; Singh, V. (2004). *Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison*. Researchgate.net. Estratto da: [https://www.researchgate.net/publication/222192089\\_Strategic\\_Responses\\_by\\_European\\_Companies\\_to\\_the\\_Diversity\\_Challenge\\_an\\_Online\\_Comparison](https://www.researchgate.net/publication/222192089_Strategic_Responses_by_European_Companies_to_the_Diversity_Challenge_an_Online_Comparison)
- o 3 European Commission (Hajjar, L. ; Hugonet, C.; IMS-Entreprendre pour la Cité (France)) (2015). *Diversity within small and medium-sized enterprises best practices and approaches for moving ahead*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, European Union, 2015. Estratto da: <https://www.raznolikost.eu/wp-content/uploads/Diversity-within-SME.pdf>
- o Bohman, J. (2020), *A Tutorial for Equality – How to Work for Equality and Inclusion in the game industry*. Incluso in: IKF Equality Policy (internal resource).
- o European Quality in Social Services (n.d.). *About EQUASS*. Estratto da: <https://equass.be/index.php/about-equass>
- o European Quality in Social Services (n.d.). *EQUASS ASSURANCE APPLICATION FORM*. Estratto da: <https://equass.be/index.php/certif-system/equass2018docs>
- o Frühmann, P.; Hamilton, N. (redattori); Broer, Y.; Morgensen, L.; Frezza, L.; Hamilton, J.; (coautori) (2016). *Raising strong and resilient communities / A Narrative and a Story Approach to empower Cooperation, Cohesion and Change in Communities through non-formal Education*. Storybag, J.H.Meijerstraat 49, 1214 NH Hilversum, Paesi Bassi.
- o Greif, T. (2009). *Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju: Smernice za delodajalce in sindikate*. Lubiana: Društvo Škuc. Estratto da: <https://www.raznolikost.eu/wp-content/uploads/Raznolikost-v-zaposlovanju.pdf>
- o INTERNATIONAL FEDERATION OF SOCIAL WORKERS (n.d.). Estratto da: <https://www.ifsw.org/about-ifsw/>
- o Lewis, R.D. Model of Cross-Cultural Communication (Wikipedia, n.d.). Estratto da: [https://en.wikipedia.org/wiki/Richard\\_D.\\_Lewis](https://en.wikipedia.org/wiki/Richard_D._Lewis)
- o National Disability Practitioners (NDP) (n.d.): Estratto da: <https://www.ndp.org.au/images/factsheets/346/2016-10-person-centred-approach.pdf>
- o National Society for the Prevention of Cruelty to Children (2014). *Solution-focused practice A toolkit for working with children and young people*. Estratto da: <https://learning.nspcc.org.uk/media/1073/solution-focused-practice-toolkit.pdf>
- o NSW Government (n.d.). *What is a person-centred approach?* Estratto da: <https://www.health.nsw.gov.au/mentalhealth/psychosocial/principles/Pages/person-centered.aspx#:~:text=A%20person%2Dcentered%20approach%20is,their%20needs%20and%20unique%20circumstances.> [20,12.2021]
- o Ponikvar, J.; Zupančič, B. (2019). *Raziskava dobrih praks upravljanja raznolikosti in spodbujanja enakosti v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji*. Estratto da: <https://www.raznolikost.eu/wp-content/uploads/Dobre-prakse-raznolikost-in-enakost-v-MSP-2019.pdf>
- o Paving the Way (Erasmus+ project). *Assessment and Documentation of Non-formal Learning – Tools and Practices*. Estratto da: <http://www.ipso.li/projects/paving-the-way>



- Solution focused Brief Therapy (Wikipedia, n.d.). Estratto da:  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Solution-focused\\_brief\\_therapy](https://en.wikipedia.org/wiki/Solution-focused_brief_therapy)
- Stare, A. (2020). Mednarodni virtualni (agilni) timi. Estratto da:  
<https://projekt35.si/category/vodenje-tima/>
- Theory of mind (Wikipedia, n.d.). Estratto da: [https://en.wikipedia.org/wiki/Theory\\_of\\_mind](https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_of_mind)