



# SYMPATIC

Support and Value Adults Mobility and  
Training for Integration into Companies

## KIT DEL TUTOR AZIENDALE

SOSTEGNO E VALORE DELLA MOBILITÀ E  
DELLA FORMAZIONE DEI GIOVANI ADULTI  
PER L'INTEGRAZIONE NELLE IMPRESE

Il sostegno della Commissione europea alla produzione di questa pubblicazione non costituisce un avallo del contenuto, che riflette solo il punto di vista degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni in essa contenute.



Cofinanziato dal  
programma Erasmus+  
dell'Unione europea





# INDICE

TABELLA DEI CONTENUTI

|                                                                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introduzione</b>                                                                                                                | <b>4</b>  |
| <b>Capitolo 1</b> La mobilità internazionale: un valore aggiunto                                                                   | <b>6</b>  |
| <b>Capitolo 2</b> Competenze trasversali                                                                                           | <b>14</b> |
| <b>Capitolo 3</b> Definizione del ruolo del tutor aziendale<br>e miglioramento di un processo<br>di orientamento efficace          | <b>20</b> |
| <b>Capitolo 4</b> Il rapporto tra il job coach e il tutor aziendale                                                                | <b>26</b> |
| <b>Capitolo 5</b> Un focus sull'offerta formativa del job coach<br>in merito all'apprendimento interculturale<br>e alla competenza | <b>33</b> |
| <b>Capitolo 6</b> Esperienze sul campo:<br>le testimonianze dei tutor aziendali                                                    | <b>?</b>  |
| <b>Conclusioni</b>                                                                                                                 | <b>41</b> |

# Introduzione

Questo **kit** mira a integrare la vostra comprensione del tutoraggio attraverso una breve panoramica delle sue pratiche efficaci. La maggior parte dei programmi di tutoraggio si basa perlopiù sullo sviluppo dell'allievo come risultato programmatico. Tradizionalmente, infatti, il tutoraggio è visto come un rapporto unidirezionale in cui il tutor aziendale trasmette la propria conoscenza all'allievo. E anche se questo è, in una certa misura, ciò che un tutor è effettivamente chiamato a fare, questa formula rischia di essere superata per due motivi profondamente interconnessi:

- (1) *la grande diversificazione della forza lavoro*, che si è ampliata fino ad includere minoranze, donne, immigrati, persone con disabilità;
- (2) *il fatto che il 50% di questa forza lavoro più inclusiva è ora costituita da millennial<sup>1</sup>* - persone nate tra il 1980 e il 2000 - che si stima cambino lavoro con una frequenza dai 18 mesi ai 3 anni, spesso cambiando completamente settore.

Questi due elementi implicano un ampliamento del contesto, delle esigenze e degli obiettivi che, uniti agli alti livelli di mobilità del lavoro odierno, mettono in discussione la tradizionale interpretazione delle dinamiche di tutoraggio. Per questo motivo, questo kit cercherà di spostare l'asse dell'analisi: gli allievi non saranno presentati come semplici vasi in cui la conoscenza si riversa passivamente ma, piuttosto, come preziose risorse umane da attrarre e formare per affrontare le sfide del mondo del lavoro di oggi. In questo senso, mentre vi concentrerete sui modelli pratici e sugli schemi dei programmi di tutoraggio, sarete anche invitati a vederlo come un rapporto di sviluppo reciprocamente vantaggioso che incoraggia l'allievo ad agire, ad essere dedito, responsabile e affidabile.

L'innovazione del programma di tutoraggio SYMPATIC e il suo valore aggiunto si basano su due diversi fondamenti:

## - il processo di tutoraggio che inizia prima di una mobilità

Il tutor aziendale faciliterà non solo l'integrazione professionale del giovane allievo (che è comune alla maggior parte dei programmi di tutoraggio esistenti) ma anche e soprattutto

<sup>1</sup> "Millennials at work, reshaping the workplace" 2011, <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>

la sua crescita in termini di esperienze e competenze trasversali attraverso un soggiorno all'estero nel quadro di una mobilità formale o non formale nell'apprendimento permanente. Il tutor non è solo colui che sostiene e apre le porte e le reti per trovare un lavoro ma è anche colui che supporta l'allievo nello sviluppo e nell'acquisizione all'estero di esperienze e competenze trasversali, che saranno preziose per la realizzazione di un progetto professionale.

#### - il processo di tutoraggio completato dal rafforzato sostegno del job coach.

La metodologia applicata in SYMPATIC riunisce due persone chiave che supporteranno in modo diverso ma complementare i giovani. Job coach e tutor aziendale, ciascuno con obiettivi specifici e missioni precise e sempre in interazione, forniranno un sostegno individuale e potenziato prima, durante e dopo la mobilità al fine di facilitare la definizione del progetto professionale dell'allievo o il suo inserimento professionale nel mercato del lavoro.

In generale, abbiamo usato il termine tutor e tutoraggio per dare un nome ampio a tutta la metodologia SYMPATIC che comprende: tutoraggio in azienda, job coaching (ovvero preparazione alla carriera professionale, *NdT*) e anche tutoraggio del referente estero (è la persona all'interno dell'organizzazione ospitante all'estero responsabile delle missioni e dei compiti assegnati ai giovani). Il contenuto di questo kit mira a fornire ai tutor aziendali le nozioni di base sulle esperienze di mobilità nell'ambito dell'apprendimento permanente, dello sviluppo di competenze trasversali e dei programmi di tutoraggio con i giovani e il job coach (colui/colei che prepara il giovane alla carriera professionale, *NdT*). Il job coach è la persona che interagisce regolarmente con il tutor aziendale, il referente estero per la mobilità e il giovane. Il tutor aziendale interagisce solo con il giovane (l'allievo) e il job coach. Lungo tutti i 5 capitoli capirete come esattamente le interazioni avranno luogo e quali sono i vostri compiti.

**Il Capitolo 1** è dedicato alla spiegazione della mobilità internazionale, che cos'è e come è diventata (più di un semplice soggiorno all'estero), un vero e proprio strumento di apprendimento nella vita di molti giovani e un trampolino di lancio per la loro integrazione professionale. Un'esperienza di mobilità consente un ampio sviluppo personale e professionale a seconda di ogni persona.. **Il Capitolo 2** presenta il valore nelle aziende delle competenze trasversali e sottolinea l'importanza di riconoscerle al momento dell'assunzione. Non è facile e immediato sviluppare e acquisire competenze trasversali e un'esperienza di mobilità educativa all'estero di solito aiuta molto. Nel **Capitolo 3**, comprenderete l'approccio di tutoraggio in azienda e la sua efficace attuazione. Apprezzerete come voi, tutor aziendale o mentore, potete aiutare l'allievo nel processo di sviluppare le esperienze e competenze trasversali all'estero mentre pensate alla loro integrazione professionale futura. Infine, il **Capitolo 4** ti collegherà con il job coach: il ruolo e la mission prima, durante e dopo un'esperienza di mobilità e come entrambi si interconnettono.

Si conclude con il **Capitolo 5** in cui sono state raccolte testimonianze di tutor aziendali per illustrare l'approccio SYMPATIC, i suoi benefici e gli effetti.

**CAPITOLO 1****La mobilità internazionale: un valore aggiunto****1.1** Introduzione

**C**on lo sviluppo di programmi di scambio (tra cui, in Europa, Erasmus+ per gli studenti dell'istruzione superiore, gli alunni delle scuole secondarie, gli insegnanti, i formatori, gli apprendisti e chiunque abbia meno di 30 anni o sia in fase di apprendimento permanente), i periodi di mobilità all'estero sono diventati frequenti, a volte imprescindibili. I tanti programmi esistenti rendono la mobilità internazionale disponibile a un vasto pubblico e sono particolarmente adatti a un pubblico giovane che ha bisogno di esperienza professionale. Le opzioni sono molteplici, come semestri di studio in un'università straniera o tirocini di lavoro in aziende, o volontariato a breve/lungo termine, pertanto le competenze acquisite durante queste fasi di immersione linguistiche, tecniche e in termini di competenze di vita, sono innegabili e apprezzate da numerosi studi di ricerca. Le parti interessate e i responsabili politici europei coinvolti nei settori della gioventù, dell'istruzione, dell'occupazione, dell'inclusione li promuove ampiamente in quanto **la mobilità consente a tutti i cittadini di acquisire esperienze, competenze trasversali e know-how, per contribuire al multilinguismo e allo sviluppo della cittadinanza europea e dei valori europei**. Tra i molteplici modi di sviluppare competenze trasversali, è stato dimostrato che **i programmi di mobilità transnazionale rappresentano un contesto unico e privilegiato per la crescita di tali competenze**. Il valore aggiunto nello sviluppo delle competenze di un individuo è sempre più riconosciuto dai datori di lavoro, che considerano un'esperienza di apprendimento all'estero come una risorsa importante nella domanda di candidatura.

## 1.2 Programmi e offerte di mobilità (Erasmus+, Corpo Europeo di Solidarietà, servizio civile internazionale)

La **mobilità internazionale** è una possibilità unica per apprendere e creare nuove opportunità che permettono di arricchire i valori e di acquisire competenze utili per realizzare progetti personali e professionali. Consente ai partecipanti di sviluppare competenze sociali, capacità professionali e una mentalità interculturale. È aperto a tutti i giovani, indipendentemente dal grado, profilo, retroterra. La partecipazione si basa principalmente sulla motivazione, sulla volontà di apprendere e sviluppare competenze per un progetto professionale.

La mobilità internazionale può essere attuata in molti modi diversi: nell'ambito di un quadro di istruzione formale o non formale, può essere orientata al volontariato, allo studio o al lavoro, può essere a breve o lungo termine, può essere individuale o di gruppo. I principali programmi che i partner di SYMPATIC stanno sviluppando per offrire ai giovani opzioni di mobilità formali e non formali sono:

**Il programma Erasmus + VET** offre a persone qualificate e disoccupate l'opportunità di recarsi all'estero per uno stage professionale, in una società o associazione in qualsiasi settore: marketing, design, architettura, amministrazione, social... I tirocini sono sostenuti finanziariamente dalla Commissione Europea attraverso il programma Erasmus+ ed esso è aperto a qualsiasi candidato con 18 anni appena compiuti ed è seguito da un centro di lavoro con lo status di tirocinante per la formazione professionale.

**Il Corpo europeo di solidarietà** (ex Servizio Europeo di Volontariato) è un'iniziativa dell'Unione che crea opportunità di volontariato o di lavoro per i giovani in progetti nel proprio paese o all'estero di cui beneficiano comunità e le individui in Europa. **I candidati devono avere tra i 18 e i 30 anni.**

- **Il volontariato** è un'attività di solidarietà della durata di **2-12 mesi**. Questo tipo di attività di solidarietà offre ai giovani l'opportunità di contribuire al lavoro quotidiano delle organizzazioni nelle attività di solidarietà a beneficio finale delle comunità all'interno delle quali le attività sono svolte.
- **I tirocini** sono periodi di pratica lavorativa a tempo pieno compresi tra **2 e 6 mesi** rinnovabili una sola volta per una **durata massima di 12 mesi** all'interno della stessa organizzazione partecipante. Questo tipo di attività di solidarietà comprende una componente di apprendimento e formazione, per aiutare il partecipante ad acquisire un'esperienza pertinente al fine di sviluppare competenze utili per la crescita personale, educativa, sociale, civica e professionale.

**Il Servizio Civico Internazionale** è un programma che esiste in Francia, Germania e Italia (tra i partner SYMPATIC) che può essere più adatto ai candidati in cerca della loro vocazione. Le missioni devono durare almeno **6 mesi, fino a 12 mesi** e i candidati devono avere **un'età compresa tra i 18 e i 25 anni**. I partecipanti devono essere di nazionalità francese, tedesca, italiana, dell'Unione Europea o avere un anno di residenza regolare continuativa nel paese. Le attività si svolgono all'interno di associazioni, amministrazioni o comunità in una delle nove aree

riconosciute come prioritarie per la Nazione: solidarietà, educazione per tutti, ambiente, cultura e svago, sport, sviluppo internazionale e azione umanitaria, intervento in situazioni di crisi, salute, memoria e cittadinanza.

Troverete anche, solo in francese, testimonianze di giovani coinvolti nel servizio di volontariato civile con **Eurocircle** che vanno all'estero per la prima volta: **mobilità individuale** e **progetto En-Volt**.

Le fasi e le procedure per essere inseriti in un programma di mobilità saranno sviluppate in seguito in questo kit e più precisamente anche nel Pacchetto Mobilità.

I partner SYMPATIC hanno una procedura di lavoro specifica per selezionare i giovani per tali progetti di mobilità. Una panoramica della procedura è illustrata nel capitolo 4.

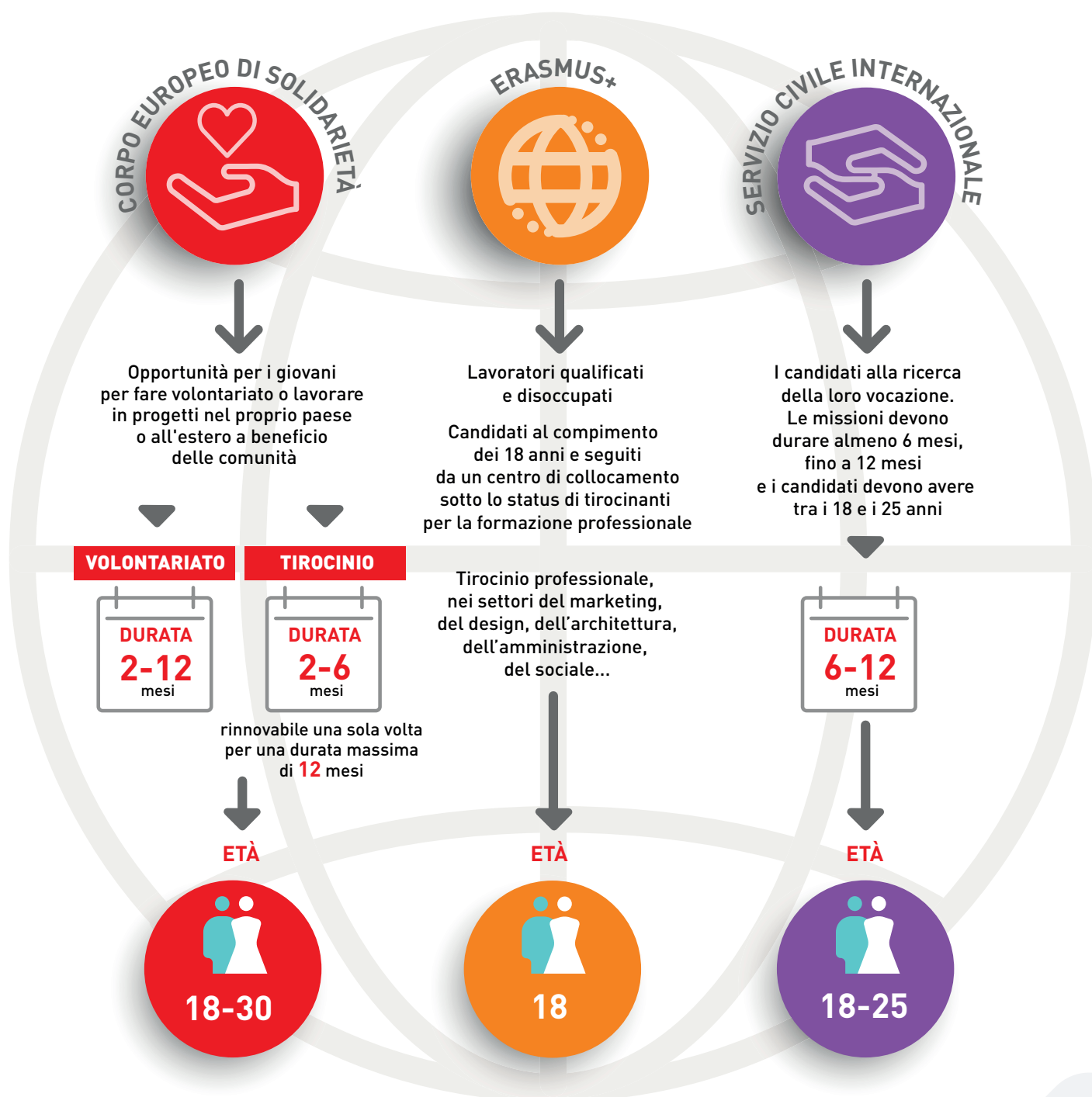
**Nabila, 27 anni, Tirocinante con il Programma Erasmus + VET in uno studio legale nel Regno Unito:**  
*"Ho avuto l'opportunità di vivere una grande esperienza e sviluppare competenze tecniche nonché linguistiche. [...] La mobilità internazionale ha portato un valore aggiunto alla mia carriera giudiziaria e mi ha aiutato a sviluppare il mio inglese professionale"..*





## Programmi e offerte di mobilità

(Erasmus+, Corpo Europeo di Solidarietà, servizio civile internazionale)



## 1.3 Mobilità ibrida alla luce delle conseguenze della pandemia del 2020

La mobilità internazionale è stata profondamente influenzata dal contesto dell'attuale pandemia mondiale. Per proporre un'alternativa ai partecipanti alla mobilità, è stata creata la mobilità ibrida per consentire ai candidati di fare una parte o tutto il percorso di mobilità da remoto. Questa innovazione è totalmente nuova e implementata solo dalle organizzazioni internazionali di mobilità per i loro partecipanti in tale contesto pandemico. Al momento non sono stati ancora pubblicati studi o valutazioni delle conseguenze della mobilità ibrida o virtuale.

## 1.4 Valutazione dell'impatto di una mobilità e riconoscimento di una mobilità come valore aggiunto per l'integrazione professionale di un giovane

### **Patrick 25 anni:**

*“Ho pensato che questa fosse un'esperienza importante perché ci ha mostrato come gestirci da soli. In un altro paese, con persone completamente diverse, una cultura diversa. Con modi di lavorare completamente diversi. Penso di potermi adattare meglio a molte persone differenti ora. Soprattutto, posso affrontare le cose con una prospettiva diversa. Perché conoscevo solo Berlino. Ora conosco un'altra città dove ho vissuto per qualche mese. E ho notato come le persone mi influenzano, o meglio come io influenzo le persone”*

Le esperienze di mobilità internazionale aiutano i partecipanti a sviluppare competenze trasversali richieste dai datori di lavoro. Se la definizione di queste competenze differisce da un interlocutore all'altro, esse comprendono elementi comuni quali autonomia, adattabilità, creatività, padronanza di una lingua e competenze interculturali. Data la difficoltà che i giovani possono affrontare per ottenere un impiego, la mobilità internazionale consente loro di sviluppare “soft skill” che possono essere preziose per i datori di lavoro.

Per il gruppo dei cosiddetti giovani adulti svantaggiati (NEET: non impegnati nello studio, né nel lavoro né nella formazione), che hanno un difficile accesso al mercato del lavoro a causa di molteplici ostacoli, una misura di mobilità porta un guadagno in termini di inserimento professionale e crescita personale.



Tra i destinatari dei NEET, vi è soprattutto un aumento della fiducia in se stessi e del senso di responsabilità, nonché la consapevolezza delle proprie competenze, in generale le competenze che si sviluppano attraverso la legittimazione. Grazie alla misura della mobilità, i partecipanti si allontanano dal loro vecchio ambiente che li influenza negativamente e, per motivi differenti, li fa rimanere disoccupati. Il processo di distacco durante il soggiorno all'estero provoca un cambiamento di prospettiva. I partecipanti percepiscono se stessi in modo diverso nel nuovo ambiente, si propongono in un nuovo modo e possono migliorare significativamente la loro immagine di sé.

Secondo uno studio dell'**Agenzia Nazionale per l'istruzione in Europa** dell'**Istituto Federale per l'istruzione e la Formazione Professionale**, basato sull'esperienza con tirocini di accompagnamento all'estero per giovani adulti svantaggiati, vi è stato anche un aumento significativo dell'occupabilità e della capacità di adattamento (integrazione riuscita nel mercato del lavoro): l'occupabilità si riferisce alla capacità di una persona di offrire la propria forza lavoro in un mercato più o meno in rapida evoluzione sulla base delle proprie competenze professionali e interdisciplinari. Si tratta di flessibilità, mobilità, lungimiranza, autogestione, competitività individuale e responsabilità personale. Per quanto riguarda il

settore delle competenze trasversali, i giovani intervistati che avevano completato un tirocinio all'estero hanno anche acquisito maggiori competenze rispetto ai giovani intervistati per un tirocinio nazionale. Particolarmente evidenti e statisticamente significativi a questo proposito sono state le competenze acquisite in termini di capacità dei giovani di lavorare in gruppo. Lo sviluppo di questa competenza è apparentemente particolarmente incoraggiato dalle condizioni speciali e le sfide di uno stage

**Janique B., 27 anni:**

*“È così bello quando puoi parlare di qualcosa che ti infonde fiducia, quando conosci ciò in cui sei veramente bravo e ciò in cui puoi ancora migliorare. Anche se sono passati soltanto due mesi, sembra molto di più e si riescono a colmare tutte le lacune che prima avevi CV, che la gente potrebbe aver notato. E poi si può davvero costruire su queste basi perché ti danno fiducia durante colloquio di lavoro, quando si inizia a parlarne (...)”.*

all'estero. L'analisi dei contenuti delle esperienze descritte dai giovani ha anche rivelato che sono stati in grado di acquisire competenze professionali internazionali attraverso i tirocini all'estero, ad esempio competenze linguistiche, conoscenze specialistiche internazionali e competenze interculturali.

<sup>2</sup> (Employability and professionalism - two competing models of employment qualification? WOLF-DIE-TRICHGREINERT Prof. Dr. phil., Prof. for vocational pedagogy in the journal of the BiBB BWP4/2008).

<sup>3</sup> (KRAUS, K.: From profession to employability. To theory one of the pedagogy of the acquisition Wiesbaden 2006)



Il requisito obbligatorio per un aumento della collocabilità nel mondo del lavoro di questo gruppo target è l'inserimento del tirocinio all'estero in una concezione di preparazione alla carriera professionale (job-coaching, NdT). La preparazione alla carriera professionale inizia non appena il partecipante viene selezionato e ha accettato la selezione. Le misure di sostegno sono presentate nel capitolo 4 di questo kit e descritte nel Pacchetto Mobilità. In conclusione, si può dire che una maggiore occupabilità porta a una migliore collocabilità lavorativa.

## 1.5 Attività di autoriflessione

**L'obiettivo di questa attività** è aiutare il tutor aziendale a riflettere sul valore aggiunto della mobilità internazionale per i partecipanti, le imprese o la società. Ampliando la prospettiva, può aiutare il tutor a comprendere meglio lo stato d'animo dei partecipanti prima, durante e dopo la mobilità, a riflettere sulle varie sfide che possono affrontare durante il loro soggiorno all'estero, e di anticipare quanto saranno in grado di trarre beneficio da questa esperienza in seguito.

Si prega di riflettere su queste domande:

- Ricordi la tua prima esperienza all'estero? Dove? Quando? Con chi? Per quanto tempo?



- Quali difficoltà hai dovuto affrontare per organizzare questa esperienza di mobilità internazionale? Ti sei sentito in ansia prima della partenza?

- Ti sei sentito a tuo agio in un posto in cui non sei mai stato? Hai trovato difficile/facile comunicare? Vi avrebbe rassicurato avere il sostegno di qualcuno nel tuo paese natale?



- Cosa hai scoperto durante questa esperienza? Quali sono le esperienze positive/negative che hai avuto durante questo periodo?

- Cosa hai imparato all'estero? Cosa puoi trarre da questa esperienza? Ti sei sentito più sicuro di andare all'estero in seguito?



- Nella tua azienda o nel tuo settore professionale, quali benefici si possono riscontrare quando si intervista o assume un giovane che ha avuto un'esperienza all'estero?

## 1.6 Parole chiave

**La mobilità internazionale** nel progetto SYMPATIC: ha molte sfaccettature e qui è intesa come un'esperienza all'estero scelta e voluta da un giovane selezionato in base alla sua motivazione come criterio principale. Si tratta di un soggiorno temporaneo (a breve o lungo termine) in un altro paese su base volontaria, legata al lavoro o a obblighi di istruzione formale. È intesa come uno strumento nel processo di apprendimento permanente del giovane al fine di sviluppare competenze trasversali ed esperienze che porteranno all'elaborazione o al perfezionamento degli obiettivi professionali e personali del giovane nella vita.

Il **NEET** è l'acronimo di '**not in employment, education or training**', non impegnati nello studio, né nel lavoro né nella formazione, *Ndt*), usato per riferirsi alla situazione di molti giovani in Europa e non solo. La definizione di NEET concordata dal Comitato per l'Occupazione della Commissione Europea (EMCO) comprende i giovani di età compresa tra i 15 e i 24 anni disoccupati o inattivi, secondo la definizione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), che non frequentano alcun corso di istruzione o di formazione. La definizione è stata applicata dall'Eurostat nei dati statistici e nell'indicatore successivamente utilizzato nel contesto della **strategia Europe2020**.

## CAPITOLO 2

## Competenze trasversali

## 2.1 Mobilità e competenze trasversali

Quando un'organizzazione ha bisogno di assumere personale, è frequente che l'organizzazione stia già pensando alle esperienze che il candidato dovrebbe avere per lo svolgimento dei suoi compiti. Al di là delle esperienze, però, le competenze trasversali hanno un ruolo importante nel soddisfare i requisiti di lavoro.

Secondo un articolo della Harvard Business Review, i datori di lavoro sono alla ricerca di qualità specifiche come, **Flessibilità/Adattabilità, Comunicazione, Rispetto, Atteggiamento Positivo, Credibilità/Affidabilità, Carattere, Efficienza, Gestione del Tempo, Lavoro di Squadra, Empatia** e così via.

È anche un dato di fatto che le esperienze possono essere misurate relativamente facilmente con valutazioni e/o esami scritti o orali. D'altra parte, le competenze trasversali sono difficili da misurare e coloro che lavorano nelle Risorse Umane stanno cercando di misurare queste competenze in molti casi attraverso interviste, test attitudinali e con altri mezzi, come guardare il profilo dei candidati sui social media, cercando di capire le qualità (o meno) del candidato.

Inoltre, è possibile acquisire competenze di base attraverso la formazione e la pratica, a condizione che le competenze ricadano nel settore degli studi del candidato, ma soprattutto a condizione che il candidato sia disposto ad imparare, sia motivato e abbia un atteggiamento positivo nei confronti del suo nuovo lavoro o della nuova posizione. Pertanto, le competenze trasversali svolgono un ruolo importante per lo sviluppo del candidato.

Le competenze trasversali possono essere coltivate attraverso la formazione, ma non è sempre così, dal momento che le competenze trasversali sono strettamente legate al modo in cui qualcuno viene educato (ambiente familiare, scuola, esperienze, carattere e personalità).

Le competenze trasversali possono essere sviluppate in parte con una **formazione non formale**, ma ciò non avverrà dal giorno alla notte! Il candidato deve essere consapevole di sé, e spesso riflettere sul suo comportamento per migliorare. Le competenze trasversali possono essere sviluppate meglio attraverso una **formazione in-formale** che si riferisca alle competenze acquisite attraverso la vita in generale (vita familiare, vita lavorativa, esperienze). Famiglia e ambienti di lavoro sani, frequentazione di persone con la “giusta” mentalità, ed esperienze di vita possono spesso rafforzare queste competenze. Quando si vivono determinate situazioni, le esperienze possono influenzare il nostro modo di vedere e capire il mondo e ciò può portare a comportamenti “giusti” o “sbagliati”.

Nel nostro progetto, lo sviluppo, la valutazione e il riconoscimento delle competenze trasversali sono esattamente ciò a cui mira quando si prepara il giovane alla mobilità e poi lo si valuta al ritorno. **Questo è il compito del job coach (ovvero colui che prepara alla carriera professionale, NdT) per facilitare un tavolo di lavoro al riguardo, che possa portare poi ad una discussione complementare tra il giovane e il tutor aziendale in base al settore professionale e alle aspettative.**

## 2.2 Aziende e competenze trasversali

Le principali competenze trasversali che sono valutate dai datori di lavoro sono:



### Una forte etica del lavoro

Il datore di lavoro ha bisogno di sentire che vi preoccupate per il vostro lavoro impegnandovi al meglio delle vostre capacità. Indipendentemente dal vostro ruolo o dal settore, avere una forte etica del lavoro è estremamente importante. I datori di lavoro vogliono assumere persone che si impegneranno al meglio delle loro capacità. Non si tratta di essere perfetti; si tratta di essere professionali e di rispettare i colleghi e il posto di lavoro.



### Rispetto

Ci sono molti modi per mostrare rispetto sul posto di lavoro. Arrivare puntuali, portare a termine i compiti che ci si è impegnati a svolgere, trattare i colleghi come si vorrebbe essere trattati e attenersi agli standard del posto di lavoro sono solo alcuni esempi. Se stai inviando una domanda per un posto di lavoro o facendo colloqui, è possibile mostrare ri-

spetto seguendo attentamente i requisiti richiesti dall'azienda, presentandosi con puntualità, vestendo in modo appropriato, mostrandosi professionale e cortese in ogni momento.



### **Positività**

Un approccio positivo ci aiuta a sentirci motivati ed essere produttivi. E, peraltro, la positività è contagiosa. Quando un dipendente affronta una sfida con l'atteggiamento di chi ce la può fare, è difficile per i suoi colleghi ad essere negativi. La positività porta a ottenere risultati; la negatività frena ogni sforzo.



### **Lavoro di squadra**

La collaborazione è un'abilità necessaria in molti luoghi di lavoro, anche se non si lavora direttamente a fianco degli altri. Quando siamo in grado di lavorare in gruppo, mostriamo che rispettiamo le opinioni degli altri, e possiamo trattare per raggiungere un risultato. Essere un team-player significa riconoscere che ognuno ha un prezioso contributo da dare.



### **Comunicazione**

Per lavorare bene in gruppo, abbiamo bisogno di comunicare. Questo potrebbe assumere la forma di comunicazione verbale, scritta, o non verbale. Alcuni metodi di comunicazione sono al di fuori delle nostre abilità, e va bene. Utilizzando le competenze comunicative, dobbiamo impegnarci con gli altri in modo onesto e costruttivo. Questo è ciò che conta.



### **Ascolto attivo**

Active listening helps us to show respect and better understand the requirements of our role. Active listening is a big part of being a good communicator. Active listening means we give our full attention to what someone is saying or writing to us. Active listening helps us understand the other person's perspectives and what we need to do, whether it be answering a customer's query or following instructions from our manager.



### **Empatia**

L'ascolto attivo ci aiuta a mostrare rispetto e a capire meglio i requisiti del nostro ruolo. L'ascolto attivo è un aspetto fondamentale dell'essere un buon comunicatore. Ascolto attivo significa che diamo la nostra piena attenzione a ciò che qualcuno ci sta dicendo o scrivendo. L'ascolto attivo ci aiuta a capire le prospettive dell'altra persona e ciò che dobbiamo fare, sia che si tratti di rispondere alla domanda di un cliente o di seguire le istruzioni del nostro managers.





### **Fiducia in se stessi**

La fiducia in se stessi è importante per raggiungere gli obiettivi. La fiducia in se stessi è la spinta a provare le cose e ad avere successo. Detto questo, dobbiamo sottolineare che essere troppo sicuri di sé può essere uno svantaggio. Conoscere i propri limiti, fare piccoli passi per ottenere qualcosa è sempre un bene se non mette in pericolo l'azienda, i nostri colleghi, o il nostro lavoro. Piccole azioni possono rendere più sicuri di se stessi. Un linguaggio positivo può aiutare a migliorare la propria fiducia. Conoscere e mettere in evidenza le proprie capacità e competenze è sempre un bene e fare piccoli passi per migliorare altre qualità è un modo per progredire nell'apprendimento permanente.



### **Capacità di risolvere problemi**

Queste competenze si sviluppano vivendo in un mondo spesso non progettato con esigenze diverse in mente. La capacità di risolvere i problemi fa riflettere su come si possono superare gli ostacoli sociali e ambientali e su come ci si adatta per ottenere risultati. È importante non sottovalutare la trasferibilità di queste capacità di risoluzione dei problemi sul posto di lavoro.



### **Spinta a perfezionarsi**

Se da un lato è importante mostrare le competenze già acquisite, è anche essenziale affrontare nuovi posti di lavoro e opportunità con una mente aperta. Avere una spinta a perfezionarsi significa che si è disposti a imparare cose nuove, adattare i propri processi e accrescere le proprie abilità. Riconoscere che l'apprendimento avviene ogni giorno, e ogni persona che incontriamo può essere un insegnante per noi.

## **2.3 Assumere candidati**

**Assumere la persona giusta per il lavoro giusto** può essere un lavoro banale. Come accennato in precedenza, in molti casi i reclutatori si concentrano sulle esperienze e si lasciano alle spalle le competenze trasversali. Una buona combinazione di esperienze e competenze è di solito la ricetta per il successo. Un'organizzazione dovrebbe sottolineare che qualità come l'etica del lavoro, l'affidabilità e il lavoro di squadra sono apprezzate. L'organizzazione dovrebbe renderlo evidente ai candidati. Nell'elaborazione di annunci pubblicitari per assumere candidati, oltre alle esperienze (elencare solo i prerequisiti minimi), anche le competenze trasversali dovrebbero essere menzionate e promosse come qualità che l'organizzazione cerca e valorizza.

## 2.4 Domande di autoriflessione

Prego, riflettere sulle seguenti domande:

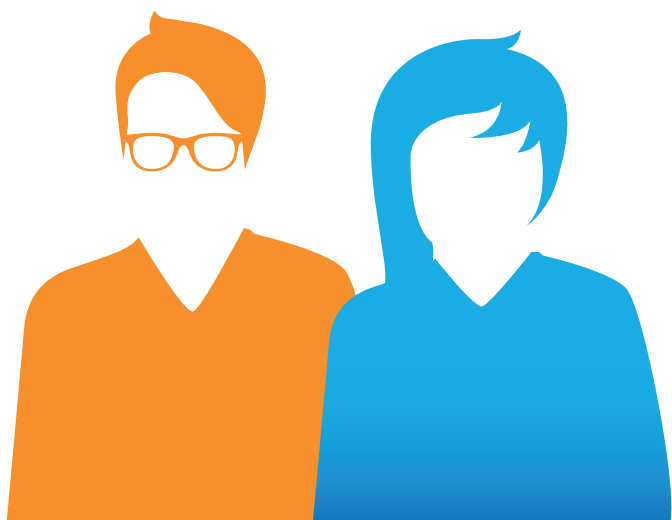
- Ricordi la tua prima esperienza all'estero? Dove? Quando? Con chi? Per quanto tempo?

- Quali sono le prime 5 competenze trasversali cui dai valore nella vostra azienda? Nel settore professionale in cui operi?

- Quale competenza trasversale ti piacerebbe vedere quando intervisti un giovane per un posto di lavoro nel tuo team?

- Se dovessi cercare un lavoro, che competenze trasversali gradiresti leggere su un'offerta di lavoro? O evidenziare in un colloquio?

- Ricorda la tua prima (una) esperienza all'estero: quali competenze trasversali hai sviluppato?



## 2.5 Parole chiave

**Competenze trasversali** (Soft skills): un insieme di qualità personali, tratti, attributi, abitudini e atteggiamenti intangibili, intersettoriali e settoriali e riguardano le competenze personali e sociali. Poiché sono ampiamente applicabili, sono anche considerate competenze trasferibili o capacità interpersonali.

L'espressione è usata in contrasto con le competenze di base (**hard skills**) competenze considerate più tecniche, altamente specifiche in natura, e in particolare per una professione, che possono essere (in generale) insegnate più facilmente rispetto alle competenze trasversali.

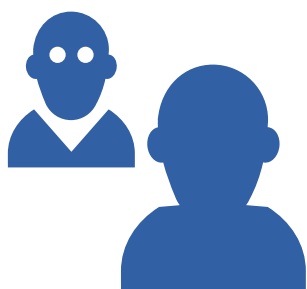
COMPETENZE  
DI BASE

COMPETENZE  
TRASVERSALI



**CAPITOLO 3:****Definizione del ruolo del tutor aziendale e miglioramento di un processo di orientamento efficace****3.1** Il tutoraggio nel progetto SYMPATIC (metodologia)

Il processo di tutoring che stiamo attuando come strumento innovativo nel nostro lavoro quotidiano con i giovani per facilitare la loro integrazione professionale si basa su tre diversi assi:



- il sostegno alla preparazione alla carriera professionale attuato dal **job coach** (operatore di mobilità o professionista giovanile responsabile delle attività di mobilità);
- il supporto dato di un professionista in un'azienda (**tutor aziendale** o mentore);
- il tutor estero (**referente della mobilità** del giovane nell'organizzazione ospitante all'estero, responsabile delle missioni del giovane);

**Il valore aggiunto del programma di tutoraggio SYMPATIC è che questo sostegno individuale e rafforzato viene attuato prima, durante e dopo il soggiorno all'estero dei giovani.** Ciò è diverso da molti programmi di tutoraggio già attuati nei nostri paesi, che si concentrano unicamente sul supporto all'allievo nella ricerca di un lavoro. SYMPATIC forma i giovani attraverso la mobilità fino a quando non trovano un lavoro o un progetto professionale una volta tornati. SYMPATIC si concentra su:



- **dare ai giovani la possibilità** di vivere, imparare, crescere e sviluppare competenze di base e trasversali attraverso un periodo di apprendimento formale o non formale all'estero;
- **preparare e formare** i giovani a sfruttare al massimo la loro mobilità per tornare con nuove competenze da aggiungere al loro curriculum
- **identificare e riconoscere** le competenze acquisite all'estero come attività nel loro curriculum
- **promuovere il soggiorno all'estero** come reale valore aggiunto nel profilo di un giovane che si presenta per un colloquio di lavoro.

## Metodologia di tutoraggio del Progetto SYMPATIC



## 3.2 Chi è il tutor aziendale?

Le relazioni formative, sia personali che professionali, sono un elemento costante e tuttavia vitale nella nostra vita, mentre cresciamo e impariamo continuamente dagli altri. Allo stesso tempo, le nostre azioni e comportamenti nel corso degli anni, le relazioni che costruiamo, e l'apprendimento esperienziale che ci offre la vita reale, ci forniscono qualità per fare da guida a qualcuno. E queste qualità possono essere dimostrate intenzionalmente, cercando opportunità per guidare e aiutare gli altri, o anche involontariamente, semplicemente dando l'esempio. L'essere mentore è, infatti, una componente pervasiva delle nostre vite; quindi, prima di considerare una prima definizione di tutoraggio, vorremmo che vi prendeste un momento per riflettere sulle seguenti domande:

Sei mai stato un “mentore non intenzionale”?

Quando è stata l'ultima volta che ti sei trovato/a in una relazione di tutoraggio (formale o informale)?

Quale era il tuo obiettivo?

Come è stata l'esperienza?

Avevi delle aspettative?

In che misura si sono realizzate?

Sapevi come iniziare una relazione?

### 3.3 Cos'è il tutoraggio in SYMPATIC?

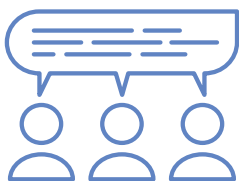
Secondo il dizionario di Oxford, mentorship (tutoraggio, *NdT*) si riferisce a **“il consiglio e l'aiuto forniti da un mentore ad una persona meno esperta per un periodo di tempo”**.

Nel programma SYMPATIC, riuniamo un tutor aziendale (un professionista che agisce su base volontaria) e un allievo (una persona giovane o, più in generale, un individuo in cerca di una lavoro, che prima parteciperà a un progetto di mobilità all'estero e poi tornerà per sviluppare o seguire il suo progetto professionale). L'obiettivo finale di SYMPATIC è, di conseguenza, orientare la motivazione, le competenze e gli atteggiamenti dei giovani, prima, durante e dopo una mobilità, verso le esigenze dei datori di lavoro, in modo da favorirne l'accesso o il reinserimento nel mercato del lavoro.

### 3.4 Perché impegnare te e la tua azienda in SYMPATIC?

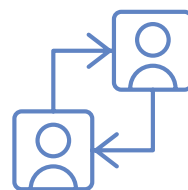
Una delle ragioni principali dell'accresciuta rilevanza del tutoraggio è il riconoscimento dei profondi cambiamenti che hanno colpito la forza lavoro di oggi in termini di formazione, bisogni, competenze, ecc. **I “Millennial”, che ora entrano nel mondo del lavoro in gran numero, rappresenteranno senza dubbio una valida e potente generazione di lavoratori, che sosterrà anche una generazione più anziana drammaticamente più ampia, dato l'aumento dell'aspettativa di vita.** Le loro aspirazioni di carriera, l'atteggiamenti nei confronti del lavoro, la loro conoscenza delle nuove tecnologie, la loro consapevolezza culturale, definiranno la cultura del posto di lavoro del XXI secolo. Attrarre e affiancare i lavoratori “millennial”, in particolare quelli con le giuste competenze, sarà quindi fondamentale per il futuro di qualsiasi azienda. **Proprio in questo senso, un numero crescente di aziende e organizzazioni ha iniziato a considerare il tutoraggio non solo come un importante impegno sociale, ma anche come una strategia aziendale chiave che lascia da parte gli stereotipi per promuovere lo scambio di conoscenze intergenerazionali.**

L'attuazione del programma di tutoraggio SYMPATIC nella vostra azienda/organizzazione/istituzione può comportare molteplici vantaggi, quali:



- Rafforzare la coesione interna e incoraggiare le dinamiche di squadra tra i vostri dipendenti;

- promuovere lo scambio intergenerazionale e la coesione;



- incoraggiare la partecipazione e l'attuazione di progetti interdisciplinari e di solidarietà che siano fattori motivanti per i dipendenti;

- rafforzare la vostra presenza e visibilità territoriale;



- facilitare nuove collaborazioni e nuovi partenariati con gli attori del territorio;

- migliorare l'immagine della vostra azienda;



- arricchire la vostra comunicazione sul vostro impegno per l'occupazione;

- arricchire le vostre risorse umane e la politica di innovazione sociale;



- promuovere la vostra politica di diversità e di pari opportunità;

- attrarre nuovi dipendenti o fidelizzare la tua squadra;





### 3.5 Chi è l'allievo?

Come accennato in precedenza, ai fini specifici di questo kit il gruppo target è rappresentato da giovani (tra i 18 e i 30 anni) che partecipano a una mobilità internazionale con l'obiettivo di riflettere e sviluppare o confermare il loro futuro progetto professionale.

Per quanto riguarda i loro profili, è importante tenere presente che, a causa della fascia di età di coloro che hanno il diritto di presentare domanda per un progetto di mobilità, gli studenti possono trovarsi in fasi diverse della loro carriera professionale. Di conseguenza, le loro esigenze possono variare notevolmente, e di solito possiamo distinguere due profili principali:



- **Il giovane che sa cosa vuole e il tutoraggio consiste essenzialmente nel lavorare su elementi precisi per raggiungere un obiettivo specifico già determinato;**
- **Il giovane che non sa come formulare ciò che vuole o è senza un'idea precisa. In questo caso, prima della fase precedente è necessario accompagnarlo/a in un processo di riflessione, di identificazione dei punti di forza, delle debolezze, delle aree di interesse ecc.**



### 3.6 Il processo di abbinamento

**Il primo incontro tra il mentore e l'allievo** è di grande importanza per definire il rapporto in modo positivo e dinamico e, soprattutto, per iniziare a costruire un rapporto di fiducia e stimolare la motivazione.

**Il job coach, che ha il primo contatto con il giovane** e ha già iniziato a identificare il profilo, le esigenze e gli obiettivi di quest'ultimo e che ha il primo contatto con il tutor aziendale suggerirà un abbinamento..

**Il primo incontro può essere tra i tre o solo tutor aziendale-allievo** dopo uno scambio di dati personali tramite telefono o e-mail.

### 3.7 Attività pratica: preparare il primo incontro

Leggi gli allegati:

**Allegato 1:** Lo schema di tutoraggio e la tempistica in SYMPATIC

**Allegato 2:** La carta del tutor SYMPATIC

**Allegato 3:** Il tutoraggio SYMPATIC: il processo pedagogico

**Allegato 4:** Le fasi di tutoraggio

**Allegato 5:** Il primo incontro di tutoraggio

**Allegato 6:** Modello per prendere appunti e scrivere gli obiettivi dopo ogni incontro

**CAPITOLO 4:****Il rapporto tra il  
job coach e il  
tutor aziendale****4.1** Il rapporto tra tutor aziendale, job  
coach e allievo

**G**uarda in basso lo schema delle interazioni e la cronologia degli incontri per visualizzare chi è chi, chi fa cosa e quando.



## 4.2 Tempistica del tutoraggio



## 4.3 Fasi e interazioni tra allievo/job coach/tutor/referente nel processo SYMPATIC

### PRE-MOBILITÀ

#### 1. Incontro col job coach: motivazioni dell'allievo



Il primo colloquio tra il job coach e il giovane mira a conoscersi per instaurare un rapporto di fiducia e per discutere le motivazioni del partecipante in relazione alla sua mobilità all'estero e all'integrazione nel progetto di mobilità.

Questo incontro permette anche di identificare le difficoltà dei giovani nel loro inserimento nel mercato del lavoro e di comprendere meglio il loro rapporto con il mondo professionale. Infine, questo colloquio permette anche al giovane di esprimere le sue aspettative e paure per quanto riguarda la mobilità e lo sviluppo o la determinazione del suo progetto professionale.

## 2. Incontro col job coach: obiettivi professionali dell'allievo



Il secondo incontro tra il job coach e l'allievo mira a chiarire il progetto professionale del giovane e a identificare obiettivi professionali realistici e raggiungibili durante tutto il processo di supporto.

La valutazione del profilo e delle competenze del giovane avviene grazie ad uno scambio di informazioni sulle esperienze professionali/all'estero, sulla formazione, sulle aspettative legate al progetto e sulle paure e sulla valutazione delle competenze.

## 3. Incontro col tutor: ci si conosce



Il primo appuntamento tra il tutor e l'allievo ha lo scopo di conoscersi durante un incontro informale e amichevole.

In particolare, il tutor può presentare al giovane il proprio percorso professionale e l'azienda. L'allievo può a sua volta parlare del suo percorso di carriera, delle sue motivazioni e aspirazioni. Infine, è importante definire un quadro di riferimento e gli obiettivi da fissare per il prossimo appuntamento.

## 4. Incontro col tutor: obiettivi del tutoraggio



Il secondo incontro tra il tutor e l'allievo consentirà di fissare obiettivi di tutoraggio basati sugli obiettivi professionali precedentemente stabiliti tra il job coach e l'allievo.

Si farà una diagnosi dei punti di forza e di debolezza del giovane, si identificheranno i suoi bisogni, si determinerà il contributo dell'esperienza del tutor per il giovane e si analizzeranno le opportunità di mobilità per il progetto professionale.

## MOBILITÀ ALL'ESTERO

### 5. Incontro col job coach: Follow-up dell'integrazione dell'allievo nel tirocinio/ volontariato all'estero



Il job coach organizza un incontro online con il referente della mobilità e il giovane per discutere le prime settimane di integrazione in azienda (stage) o associazione (volontariato) all'estero, conoscere la struttura ospitante e preparare gli obiettivi di apprendimento iniziale in relazione alle missioni.

Si tratta soprattutto di analizzare lo stato d'animo dell'allievo all'arrivo e la sua integrazione all'interno del team della struttura così come nel paese ospitante.

### 6. Incontro col job coach: follow-up sullo sviluppo delle competenze dell'allievo



Un nuovo incontro viene proposto all'allievo una volta che il giovane ha avuto il tempo di trascorrere diverse settimane nella struttura ospitante (a metà della sua mobilità). In questa fase della missione, l'allievo si sente più a suo agio nelle missioni e all'interno del team e può quindi più facilmente relazionarsi con il job coach su

attività e progetti che sta portando avanti.

Il job coach e il giovane possono quindi analizzare lo sviluppo delle competenze del giovane e il suo nuovo ambiente di lavoro e di vita.

### 7. Incontro col tutor: scoperta e scambio sulla missione dell'allievo all'estero



Lo scambio online tra tutor e allievo durante la mobilità dei giovani consente al tutor aziendale di conoscere meglio la missione dell'allievo all'estero.

Il tutor può anche fornire aiuto e consigli all'allievo per quanto riguarda il suo ruolo professionale, per risolvere un conflitto, per dare consigli su un progetto e analizzare se gli obiettivi di tutoraggio sono ancora corretti.

### 8. Incontro col tutor: valutazione dell'esperienza professionale durante la missione all'estero



The final online meeting between the job coach, the young person and the mobility referent aims to assess the young person's mobility experience.

L'incontro finale online tra il job coach, il giovane e il referente della mobilità mira a valutare l'esperienza di mobilità del giovane.

In particolare, il job coach può venire a conoscenza delle impressioni del giovane circa il suo apprendimento e le competenze professionali, interpersonali e interculturali che ha acquisito. Consente inoltre di valutare gli obiettivi di apprendimento fissati nel corso del periodo di mobilità.

## POST-MOBILITÀ

### 9. Incontro col job coach: valutazione delle competenze dell'allievo e monitoraggio degli obiettivi professionali



Una volta che il giovane è tornato dalla sua mobilità all'estero, è importante proporre un nuovo incontro con il job coach per poter effettuare una valutazione completa e la valutazione delle competenze acquisite durante l'esperienza all'estero.

La mobilità all'estero consente spesso ai partecipanti di prendere tempo per riflettere sui loro piani per il futuro. Questo tempo di scambio mira anche ad aggiornare la strategia di supporto in base a ciò che il giovane desidera fare dopo la sua mobilità. Mentre alcuni di loro desiderano trovare un lavoro, altri aspirano a tornare a scuola o a impegnarsi in una seconda mobilità.

### 10. Incontro col tutor: valorizzazione delle competenze acquisite in mobilità per un percorso di carriera professionale

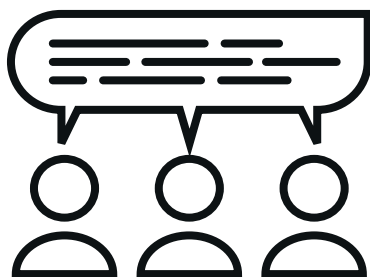
L'incontro tra il tutor e il giovane che segue la sua mobilità all'estero dovrebbe aver luogo una volta che l'allievo è stato in grado di incontrare il suo job coach.

Durante il colloquio con il job coach, il giovane è stato in grado di identificare le competenze acquisite durante la sua mobilità e anche vedere quali vorrebbe sviluppare ulteriormente. Ha anche una migliore idea dei suoi obiettivi professionali come risultato dell'esperienza all'estero.

L'obiettivo del tutor è quindi quello di aiutare l'allievo ad analizzare come le competenze e l'esperienza possono essere messi a frutto nel mondo professionale. Può essere di aiuto nella scrittura di un CV, di una lettera di accompagnamento o nella preparazione di un colloquio, per esempio, in aggiunta al lavoro già iniziato con il job coach. La competenza del tutor in un settore professionale è una grande forza per il giovane durante questo tirocinio.

poiché il tutor può consigliare e guidare il giovane in base alle nuove competenze acquisite (interpersonali e interculturali) e agli obiettivi professionali.

### Adattamento degli incontri



Il job coach può anche avere colloqui più regolari (settimanali) con il giovane al fine di valutare le competenze, gli obiettivi e di mantenere il legame dopo la mobilità, al fine di continuare a fornire sostegno secondo il suo progetto di vita (lavoro, ritorno a scuola, formazione, mobilità, ecc.).

L'obiettivo è quello di mostrare un punto di partenza per gli orari di incontro tra il tutor e l'allievo.

### Interactions with job coach



Il referente per la mobilità, anche chiamato tutor del giovane all'interno dell'organizzazione ospitante all'estero, è anch'esso collegato al job coach durante il periodo di mobilità del giovane. Il contatto tra il referente per la mobilità e il job coach offre l'opportunità di avere ulteriori informazioni sui progressi, lo stato d'animo, il comportamento e la personalità del giovane sul posto di lavoro dal

punto di vista dell'organizzazione ospitante.



## CAPITOLO 5:

# Un focus sull'offerta formativa del job coach in merito all'apprendimento interculturale e alla competenza

## 5.1 Formazione e preparazione dei giovani

Le pagine seguenti presenteranno i principali contenuti e le linee guida della formazione fornita dal job coach ai giovani. Aiuterà i tutor a capire meglio come il job coach prepara, addestra e valuta i giovani.

Il *periodo di pre-mobilità e post-mobilità* consente inoltre ai giovani selezionati per la mobilità all'estero di seguire un corso di formazione di gruppo con il job coach prima della partenza e successivamente alla partenza.

La *formazione prima della partenza* si basa principalmente sulla scoperta e la comprensione dell'interculturalità per preparare al meglio il giovane all'incontro con un'altra cultura.

La *formazione al rientro* si concentra più specificamente sul rientro dall'esperienza del giovane, sull'identificazione delle competenze acquisite durante la mobilità e su un confronto sul progetto professionale del giovane al fine di valorizzare la sua esperienza all'estero.

Tali periodi di formazione sono importanti per i giovani perché consentono loro di avvicinarsi a diversi moduli pedagogici relativi alla sicurezza durante il viaggio, alle nozioni di impegno, interculturalità, educazione alla cittadinanza globale, progetto professionale e competenze interpersonali. Provenendo da un'istruzione non formale, le attività proposte offrono anche un modello di apprendimento alternativo che incoraggia il giovane ad essere un attore nei laboratori proposti e ad aumentare la propria autonomia e partecipazione individuale.

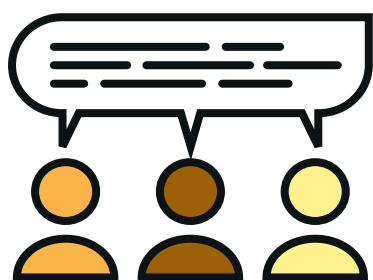
## 5.2 La formazione del giovane prima della partenza

Tra le missioni del Job coach a supporto dell'allievo, la formazione per preparare la partenza in mobilità è uno degli elementi chiave per garantire l'integrazione culturale del giovane durante il suo soggiorno all'estero. Tale formazione, che si compone di differenti moduli, mira a consentire loro di proiettare se stessi nella loro missione futura e nel nuovo ambiente culturale che troveranno.

A livello pratico, i giovani acquistano consapevolezza dei rischi legati alla mobilità all'estero e delle precauzioni da adottare per prevenire eventuali problemi.

Spesso partendo in gruppo (o in coppia) e interagendo con varie squadre, vengono proposte anche attività legate alla gestione dei conflitti attraverso piccoli giochi di ruolo. Si lavora anche sull'autonomia dei giovani in un contesto sia personale che professionale, nonché sul loro impegno all'interno della struttura assistenziale.

Tuttavia, uno degli obiettivi principali di questa formazione è quello di aumentare la consapevolezza del mondo interculturale, sia nel contesto del volontariato o di uno stage in azienda. **Secondo la rete IMC-Coaching**, i job coach lavorano su un programma vario di attività educative non formali che permette loro di affrontare questo training interculturale lavorando su obiettivi diversi:



- acquisire una **consapevolezza culturale**,
- comprendere le **differenze interculturali**,
- conoscere **l'influenza della propria cultura**,
- individuare una **situazione culturale conflittuale**,
- individuare **stereotipi e pregiudizi** per superarli,
- sviluppare **empatia e curiosità evitando giudizi**,
- conoscere **stile e comportamenti della comunicazione interculturale** e, infine, considerare le **differenze culturali come opportunità di sviluppo delle competenze**.

## 5.3 Esempi concreti di attività formativa

L'apprendimento interculturale svolge un ruolo importante nel processo di distacco e decentramento dell'allievo in relazione al suo rapporto culturale con l'altro durante la sua mobilità all'estero.

***“Noi tutti guardiamo il mondo attraverso i nostri occhiali culturali.”***

**Geert Hofstede**

L'attività interculturale denominata “Gli Occhiali Culturali”, spesso utilizzata durante i corsi di formazione, aiuta a illustrare il processo di cambiamento che avviene durante la mobilità quando si riesce ad adattarsi ad un ambiente culturale diverso. Lo scopo di questa attività è quello di individuare i filtri culturali attraverso i quali si percepisce e interpreta la realtà, essere in grado di comprendere gli altri, rispettare le loro prospettive e il modo in cui percepiscono il mondo.

“I nostri ‘**Occhiali Culturali**’, le nostre opinioni, la percezione degli altri e del mondo sono spesso basati principalmente sulle nostre esperienze passate. Pensate a quanto di ciò che si conosce del mondo e delle persone si apprende attraverso le proprie esperienze personali.

Tutti tendiamo a giudicare e a generalizzare; infatti, è quasi come se indossassimo costantemente occhiali culturali, attraverso i quali vediamo il mondo.

Tuttavia, poiché le nostre esperienze personali differiscono, gli “occhiali culturali” delle persone non sono gli stessi.

Per essere in grado di comprendere gli altri, rispettare le loro prospettive e il modo in cui percepiscono il mondo, è necessario innanzitutto conoscere se stessi ed essere consapevoli della propria identità (status socio-economico, età, religione, orientamento sessuale, etnia, genere, lingua, capacità fisiche/emotive/di sviluppo, ecc.) e background culturale (tradizioni, valori, cibo, arti, conoscenza, ecc.).

Ecco perché vorremmo che dedicaste un po' di tempo a una riflessione su questo argomento e sulla vostra posizione personale nonché prospettiva.

Quali elementi della tua identità e della tua esperienza plasmano i tuoi “occhiali culturali”?<sup>4</sup>

**Non è possibile rimuovere completamente gli occhiali culturali, tuttavia capire anche che gli altri hanno i propri occhiali culturali permette di imparare di più sulla altrui cultura e prospettiva.** Questa attività mira a superare pregiudizi, stereotipi e discriminazioni.

Gli incontri interculturali ci impongono anche di interrogarci consapevolmente o inconsciamente sulla nostra cultura e su come la percepiamo, come uno specchio. L'esperienza interculturale ha quindi una grande influenza sulla percezione che il giovane ha di sé in un nuovo ambiente.

Al fine di aumentare la consapevolezza delle differenze culturali per facilitare l'integrazione dei giovani, il facilitatore utilizza spesso l'attività dell'**iceberg della cultura**. Questa attività mira a riflettere sul concetto di “cultura” e sulla sua complessità.

La parte visibile dell'iceberg è ciò che viene subito in mente quando si pensa al concetto di cultura. Questo è ciò che si può trovare nelle pagine culturali di un giornale: balletto, opera, musica, lettura e altre attività artistiche o intellettuali.

Ma la stragrande maggioranza di ciò che la cultura rappresenta è molto più ampia, molto più profonda e non così evidente. È la dimensione nascosta, quella dei codici, dei rituali, delle rappresentazioni. È la parte immersa, legata ai valori e ai comportamenti che permettono ai gruppi di persone di dare un senso, di agire con il mondo che li circonda.

## L'ICEBERG DELLA CULTURA



<sup>4</sup> Questa attività deriva dal progetto Papyrus i cui partner sono la Manchester Metropolitan University, la TUAS - Turku University of Applied 21 Sciences Ltd., Kopin - Koperazzjoni Internazzjonali, il WEBIN - Western Balkans Institute e il CESIE. È disponibile qui: <https://papyrus-project.org/selfexploratory-activities/>

Questa attività è utilizzata in particolare per lavorare sullo shock culturale. Quando viaggiamo all'estero non necessariamente conosciamo la parte non visibile della cultura del paese in cui stiamo andando. A volte, quindi, possiamo usare il nostro quadro di riferimento culturale e imporlo a quello del paese in cui stiamo andando. Ma è a questo punto che uno shock culturale può manifestarsi perché in mobilità veniamo a contatto tramite i nostri atteggiamenti con credenze o modalità comunicative totalmente diverse da quelle che conosciamo. L'obiettivo di questa attività è quindi aiutarci a capire che il nostro quadro di riferimento culturale non è necessariamente identico a quello di un'altra persona e che è importante tenere conto delle differenze culturali al fine di adattarsi al meglio.

## 5.4 Focus sulle competenze interculturali acquisite in mobilità all'estero

Di fronte a fenomeni come globalizzazione e fiorente migrazione, l'interculturalità è sempre più benvenuta nei contesti professionali attraverso scambi di partenariato, creazione di team multiculturali o l'accoglienza di clienti stranieri.

**Le competenze interculturali possono quindi avere un impatto significativo sul modo in cui le imprese operano e apportare una grande ricchezza, in particolare attraverso la comunicazione interculturale.**

La competenza interculturale nel suo complesso non è necessariamente acquisita durante la mobilità all'estero, ma il suo sviluppo può essere fortemente influenzato da un'esperienza di disorientamento culturale che incoraggia il processo di trasformazione personale di un giovane.

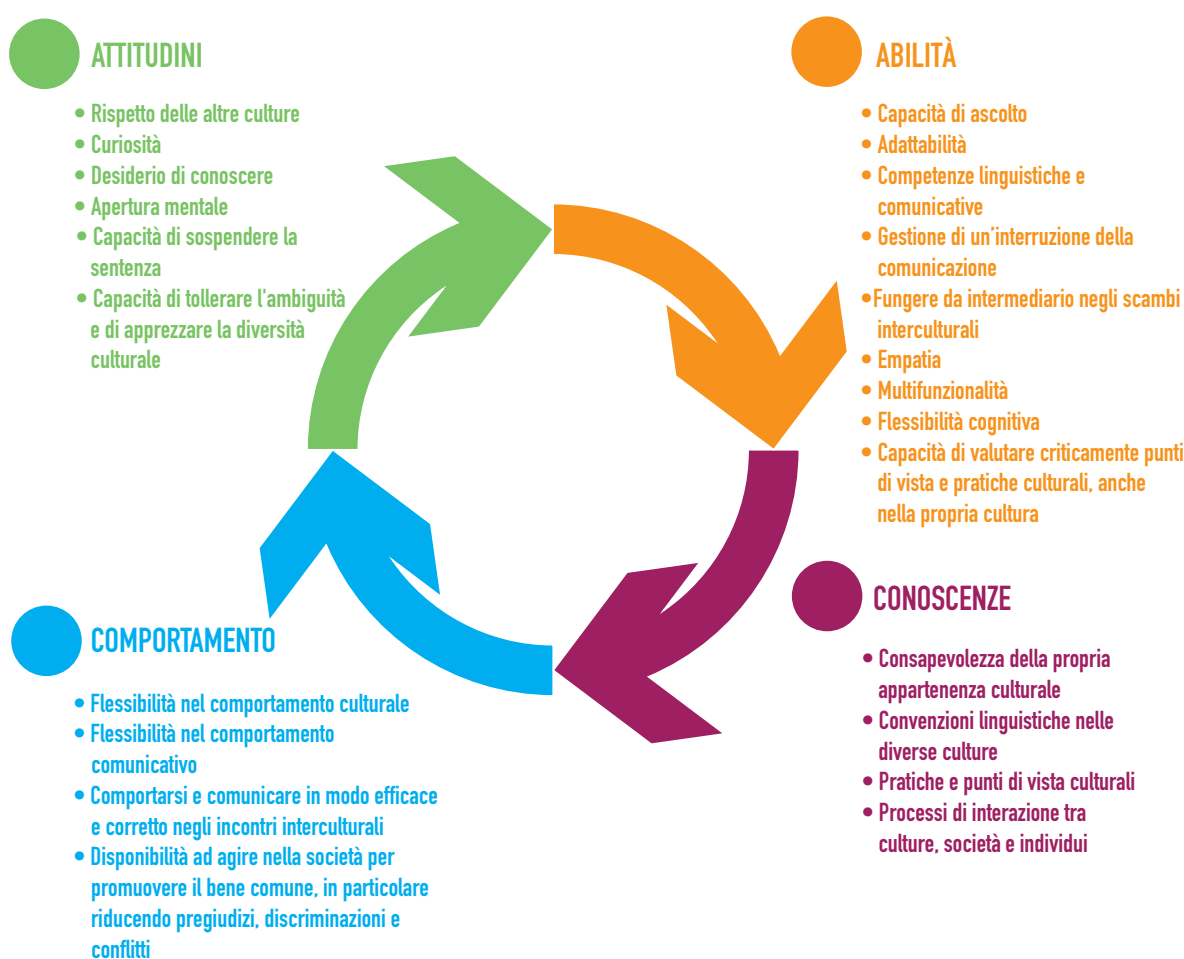
**La mobilità aumenterà così la sensibilità interculturale dei giovani attraverso "la trasformazione del capitale sociale degli individui per mezzo della mobilità, e la trasformazione delle capacità di apprendimento e strategie di integrazione culturale soggettiva."**

**Il job coach di SYMPATIC attribuisce quindi grande importanza alle competenze interculturali che il giovane può sviluppare durante la sua mobilità perché arricchiscono il suo profilo professionale.** Molte attività nei corsi di formazione che precedono la partenza si concentrano sulla scoperta dell'interculturalità in un ambiente sia personale che profes-

sionale. È quindi interessante per un tutor analizzare la propria sensibilità interculturale in relazione alla propria esperienza.

**Il tutor può pertanto conoscere e riconoscere le competenze interculturali e ciò che possono apportare al giovane, secondo l'area di competenza professionale del tutor.**

## COMPONENTI DELLE COMPETENZE INTERCULTURALI



Vista nella sua interezza, la competenza interculturale è vista come una “apertura mentale che permette di comprendere le norme e le aspettative culturali degli altri, di farli interagire, comunicare ed esprimere efficacemente, anche al di fuori del loro ambiente domestico” (Hunter et al., 2006, tradotto dall'autore).

Le competenze interculturali raggruppano diverse competenze che sono in linea di principio trasversali e possono essere integrate in diversi ambienti professionali.

## COMPETENZE INTERCULTURALI

UN VALORE AGGIUNTO SUL LUOGO DI LAVORO



### 5.5 Attività di autoriflessione

Le seguenti domande sono pensate per farvi riflettere sulle competenze interculturali che avete acquisito nella vostra vita personale e professionale. Identificando le proprie capacità interculturali, si ha l'opportunità di interloquire più facilmente con i giovani sulle loro competenze interculturali.



- Cosa pensi delle tue competenze nelle relazioni interculturali? Rifletti su esempi di vita reale.

Ad esempio, ha mai avuto l'opportunità di entrare in contatto con persone di culture diverse o con un background culturale diverso, all'estero, al lavoro o nella vita privata? Cosa hai imparato e guadagnato da questi incontri?



- Hai mai assistito a discriminazioni nei confronti di alcune persone? Che cosa è successo? Come hai reagito a questo?



- Ti sei mai sentito frainteso in merito al tuo background culturale?



- Quando si incontrano persone di una cultura diversa dalla propria, si ha l'opportunità di conoscere meglio le tradizioni, i modi di vita e i valori di tale cultura?



- Nell'incontrare partner o clienti stranieri, avete mai avuto l'opportunità di studiare gli aspetti culturali e i comportamenti professionali legati a questa cultura al fine di facilitare il dialogo e l'interazione?



- Hai mai adattato la tua comunicazione (verbale o non verbale) a persone di culture diverse al fine di risolvere una situazione di fraintendimento, incomprensione o addirittura conflitto?



- Queste esperienze e situazioni interculturali hanno avuto un impatto sul tuo apprendimento o sul miglioramento delle conoscenze, del know-how e delle competenze interpersonali sul posto di lavoro?

## 5.6 Parole chiave

**Competenze interculturali:** Secondo l'UNESCO, "Le competenze interculturali si riferiscono al possesso di conoscenze adeguate su culture particolari, nonché conoscenze generali su questioni che possono sorgere nei contatti tra persone di culture diverse, avendo un atteggiamento disponibile che incoraggia l'instaurazione e il mantenimento di relazioni con vari "altri", e l'aver acquisito la capacità di utilizzare questa conoscenza e disponibilità nelle interazioni con individui appartenenti a culture diverse".

Secondo il linguista Michael Bryam, queste abilità includono **conoscenza** (conoscenza di una cultura), **comprensione** (capacità interpretative/di comunicazione), **apprendimento** (capacità di scoperta/interazione), **essere** (curiosità/apertura) e **impegno** (capacità) a **coinvolgere** (riflessione culturalmente critica)".

<sup>5</sup> UNESCO (2013). Competenze interculturali: Quadro concettuale e operativo.



## CONCLUSIONI

**L'**esperienza di stage/mobilità rappresenta un'opportunità privilegiata per valorizzare le competenze dei giovani che non hanno ancora avuto pieno accesso al mercato del lavoro, essendo un'esperienza fortemente incentrata sul lavoro, **con il valore di acceleratore di competenze e abilità personali e professionali.**

Come questo kit ha documentato a più livelli, è **un'esperienza centrale per la crescita educativa, professionale e spesso anche esistenziale** dei giovani coinvolti, con effetti positivi che possono andare ben oltre le aspettative iniziali. Si possono infatti innescare circoli virtuosi, capaci di alimentare la fiducia delle famiglie e dei giovani nella mobilità europea come opportunità di crescita personale e professionale, promuovendo la consapevolezza interculturale, la dimensione europea della cittadinanza attiva e una maggiore attenzione personale alle proprie attitudini e prospettive di carriera, sostenendo **l'acquisizione di competenze trasversali, linguistiche e interculturali in una prospettiva di crescita civica, sociale e occupazionale.** Aspetti quindi tutt'altro che secondari nell'era storica che stiamo vivendo, caratterizzati da echi sovranisti e da un'emergenza sistemica che penalizza fortemente i giovani nell'accesso al mercato del lavoro, e non solo.

Anche se l'emergenza COVID ha fortemente influenzato la mobilità all'estero, i giovani non sembrano essere stati scoraggiati e considerano questa esperienza di formazione unica nel suo genere, anche in modalità mista.

La disoccupazione è in aumento per tutte le fasce di età, ma i giovani sono già stati fortemente colpiti, dal momento che non solo il loro ingresso nel mercato del lavoro non è fluido e immediato, ma l'emergenza COVID ha ulteriormente indebolito i canali di accesso e le nuove opportunità, visto che più di un giovane su sei ha smesso di lavorare dall'inizio della crisi<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> ILO (2020), *Preventing exclusion from the labour market: Tackling the COVID-19 youth employment crisis*

Molti lavoravano in settori fortemente colpiti, già perseguitati dal flagello del lavoro illegale, oggi ancor più senza sistemi di riconoscimento o protezione, come i servizi di alloggio e ristorazione, intrattenimento, mentre altri stanno cercando di entrare nel mercato del lavoro proprio ora che questi settori non sono più in grado di assumere.

**In molti Stati Membri, le giovani generazioni stanno vivendo la seconda crisi economica della loro vita: quelli che avevano 18 anni al culmine della precedente crisi occupazionale giovanile ora hanno solo 25 anni.** Le sfide saranno probabilmente ancora più grandi per i gruppi di età più avanzata, fragili o resi vulnerabili da un sistema produttivo spesso escludente, aggravato da recessioni economiche e, più in generale, da crisi sociali che tendono ad esacerbare le disuguaglianze e quindi la discriminazione che spesso ne è alla base. I giovani che appartengono a gruppi vulnerabili, ad esempio appartenenti a minoranze, e/o giovani con esigenze particolari o che vivono in zone remote o svantaggiate, devono affrontare ulteriori ostacoli all'ingresso nel mercato del lavoro. Così come per i giovani con un background migratorio (che costituiscono una componente crescente e importante dei nostri giovani), e per le giovani donne che hanno a che fare con stereotipi di genere non dichiarati e pregiudizi (soffitti di cristallo, pavimenti appiccicosi, ecc.), la crisi dovuta al COVID evidenzia chiaramente la natura intersezionale e sistemica della discriminazione, che già li colpisce in situazioni normali e quindi ancora di più in un periodo di emergenza come quello che stiamo vivendo<sup>7</sup>.

**Le esperienze di mobilità possono oggi più che mai essere lette e interpretate come un'opportunità per i giovani di ricominciare o a volte come una vera e propria partenza**, e, da questo punto di vista, con un valore sociale e culturale, oltre che professionale, più forte.

<sup>7</sup> "I giovani occupati sono concentrati in tipi di lavoro che li rendono vulnerabili al reddito e alla perdita di posti di lavoro durante la crisi attuale. Più di tre su quattro giovani lavoratori al mondo avevano un lavoro informale prima dell'inizio della crisi, rispetto al **60 per cento degli adulti dai 25 anni in su**. I giovani lavoratori al nero non hanno accesso alla protezione sociale o ad altri vantaggi connessi all'occupazione formale. Inoltre, i giovani sono sovra-rappresentati come lavoratori poveri e in forme di lavoro meno protette, come il lavoro temporaneo e quello a chiamata.

Inoltre, i giovani di età inferiore ai 30 anni rappresentano il **70 per cento dei flussi migratori internazionali**. Persistono anche notevoli divari retributivi di genere e segregazione professionale tra giovani donne e uomini. Le giovani donne trascorrono molto più tempo a svolgere attività di assistenza e lavori domestici non retribuiti rispetto ai giovani uomini. La diffusa chiusura delle scuole e l'indisponibilità dei servizi per l'infanzia stanno intensificando il doppio carico di lavoro spesso gravante sulle giovani donne".

ILO (2020), *Preventing exclusion from the labour market: Tackling the COVID-19 youth employment crisis*.

## CONTATTI

CIOFS-FP - Via di San Saba 14 - 00153 Roma - tel. 0039.06.5729911 - [www.ciofs-fp.org/sympatic/](http://www.ciofs-fp.org/sympatic/)  
<http://sympatic.projectsgallery.eu>

Il sostegno della Commissione europea alla produzione di questa pubblicazione non costituisce un avallo del contenuto, che riflette solo il punto di vista degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni in essa contenute.



Cofinanziato dal  
programma Erasmus+  
dell'Unione europea

