

Metodologie di Orientamento e Inserimento lavorativo

*In tutta l'età moderna,
il valore degli individui è stato misurato con il valore di mercato del loro lavoro.
Ora che il valore di tale risorsa è diventato sempre più marginale e irrilevante,
(...), sarà necessario esplorare nuovi modi
per definire il valore dell'individuo... (J. Rifkin, 1995)*

PRESUPPOSTI TEORICI (MODELLO “CASTELFRANCHI-MONTORFANO”) PER L'ORIENTAMENTO E L'INSERIMENTO LAVORATIVO

I-PREMESSA

Il modello “Castelfranchi-Montorfano” nasce dalle ricerche sulla cognizione sociale del Prof. Castelfranchi e dall'applicazione/rielaborazione di queste, fatta dal Dott. Montorfano nel corso della propria attività di orientamento ed accompagnamento al lavoro di persone appartenenti alle cosiddette “fasce deboli”.

La base teorica e generale riferita all'interazione sociale è stata da Montorfano applicata ed integrata per la specificità del processo di inserimento lavorativo; il lavoro infatti non è un contesto aspecifico in cui si sviluppano azioni e relazioni sociali come altre: è bensì l'ambito oggi più importante in cui si crea identità di adulto e di cittadino, in cui si genera (o si dovrebbe generare) gratificazione, da cui ottenere visibilità e riconoscimento come individuo, oltre che ricavare le risorse economiche e materiali per vivere dignitosamente. È qui dove con più evidenza/forza si manifestano le condizioni di disfunzionalità della società (e degli individui) e si generano le situazioni di sofferenza e “dis-abilità” delle persone su cui l'operatore sociale che si occupa di Politiche Attive del Lavoro (PAL) va ad agire. Nel contempo è un contesto che presenta grandi potenzialità di “empowerment”, purchè se ne studino e sfruttino le specificità.

I.1-Perché scegliere un modello cognitivo?

Dal punto di vista della psicopsicologico, un modello cognitivo considera l'individuo come agente in base a processi razionali, di “utilità”, ovvero in grado di valutare ed organizzare risorse ed azioni (sue e di altri soggetti) in funzione del raggiungimento di propri obiettivi, e di correggere tale “organizzazione” in conseguenza delle risultanze degli accadimenti. Per fare ciò l'individuo si serve della “mente”, cioè di un apparato psichico capace di inferenze, di ragionamento logico-deduttivo e causale, di conservazione ed organizzazione di informazioni. Questo approccio cognitivo è applicabile anche con soggetti con ridotte capacità di ragionamento e astrazione, salvo casi gravi di insufficienza mentale o di malattia psichiatrica in fase acuta; anche con costoro, tuttavia, è utilizzabile il livello minimo di intervento, che consiste nel collegare per causa ed effetto (diretto) le singole azioni/accadimenti, dando così un significato, un “senso” a ciò che accade, riportando a realtà gli eventi della vita.

Nel merito, il modello Castelfranchi-Montorfano adotta una visione del rapporto tra livelli individuali e sovraindividuali (tra istituzioni, gruppi, sistemi sociali e singoli individui) come bi-direzionale e circolare, in cui la mente individuale è considerata anche come effetto di questo rapporto. In altre parole, il riferimento alla cognizione permette di sostenere una concezione dinamica dei rapporti tra condizione individuale e configurazione del sistema di appartenenza, senza ridurle, o appiattirle l'una sull'altra anzi, tenendo ben distinte la dimensione soggettiva da un lato e l'influenza del contesto dall'altro, cercando di coglierne il carattere determinante nella reciproca influenza.

Intendere l'inserimento al lavoro sulla base di questa assunzione significa soprattutto rendere rappresentabile, nel linguaggio dell'operatore, come la cognizione individuale, se da un lato costituisce fenomeno soggettivo e autonomo, svolga comunque un ruolo di raccordo tra le condizioni esterne e i comportamenti individuali.

Più in concreto, il modello cognitivo adottato è funzionale ad esplicitare molte delle interazioni che intervengono fra gli individui quando agiscono socialmente e tentano di realizzare i propri scopi attraverso azioni finalizzate; inoltre permette di connettere efficacemente, la dimensione “micro” (ciò che avviene nella mente della persona) con quella “macro” (gli effetti sociali dei processi mentali e delle azioni dell'individuo), articolando la definizione di concetti “cerniera” fra queste due dimensioni, quali: *ruolo, norme sociali, contratto...*

Metodologie di Orientamento e Inserimento lavorativo

*In tutta l'età moderna,
il valore degli individui è stato misurato con il valore di mercato del loro lavoro.
Ora che il valore di tale risorsa è diventato sempre più marginale e irrilevante,
(...), sarà necessario esplorare nuovi modi
per definire il valore dell'individuo... (J. Rifkin, 1995)*

Un ulteriore vantaggio di questo modello è che esso costituisce una sorta di metalinguaggio che non esclude il riferimento ad altri linguaggi che rendano conto della condizione soggettiva anche relativamente agli aspetti di tipo patologico (ad esempio ICF).

1.2-La funzione della cognizione in un comportamento sociale (motivazione, comportamenti, norme, ecc...)

Un comportamento è sociale, secondo Castelfranchi, non soltanto quando è presente un'interazione fra più individui, ma ogni qual volta nella mente di un attore che sta per compiere (o deve decidere di compiere) un'azione, è rappresentato un altro individuo: ovvero quando un soggetto prende in considerazione (cioè rappresenta nella propria mente), nel predisporre il proprio comportamento, le credenze, gli scopi, le azioni (in atto o potenziali) di un altro individuo, per rapportare ad esso (in termini di indifferenza, di cooperazione o di concorrenza/conflitto) le proprie azioni finalizzate ad uno scopo.

È evidente quindi come la cognizione entra in gioco:

- ↳ In primo luogo attraverso il modo in cui l'individuo si rappresenta ed interpreta gli altri individui che lo circondano (e le loro "menti" in cui sono presenti credenze e scopi): quest'operazione, ovviamente, mette in gioco tutte le credenze che l'individuo ha sul mondo e sulle persone, i "pre-giudizi" e le valutazioni su di essi. Nel fare quest'operazione, l'individuo considera anche quegli elementi, come le norme, i valori e le valutazioni socialmente condivise (ovvero sulle quali egli ritiene che gli altri individui definiscano un proprio set di azioni), che rappresentano dei vincoli al proprio ed altrui repertorio di azioni (disponibili). Dall'esito di quest'operazione cognitiva dipende:
- ↳ Il modo in cui l'individuo valuta i propri scopi, le proprie possibilità/probabilità di perseguirli (con successo) alla luce della presenza/interazione con gli altri attori del contesto. Quest'operazione ha conseguenze sulla motivazione dell'individuo e sulla messa in atto o meno di azioni finalizzate al conseguimento degli scopi stessi. Inoltre da quest'operazione cognitiva dipende:
- ↳ Il comportamento, in termini di indifferenza, cooperazione o concorrenza/conflitto che l'individuo metterà in atto nei confronti degli altri attori, adottando cioè o non adottando (addirittura ostacolando) i loro scopi e chiedendo o non chiedendo reciproca adozione per i suoi.

2-L'INSERIMENTO LAVORATIVO SECONDO IL MODELLO COGNITIVO: UN COMPORTAMENTO SOCIALE

L'inserimento lavorativo, inteso come percorso attraverso cui un individuo allestisce le condizioni/ mette in atto azioni finalizzate all'integrazione attiva all'interno di un'organizzazione produttiva, è un processo che coinvolge una pluralità di attori i quali interagiscono fra loro sulla base di proprie convinzioni, conoscenze ed aspettative.

Pertanto è utilmente analizzabile come comportamento sociale: tutti gli attori coinvolti hanno propri scopi, più o meno espliciti, l'interazione fra gli individui implicati nel processo può spaziare da comportamenti di tipo cooperativo fino a dinamiche conflittuali di "concorrenza" e "aggressione", questi comportamenti contemplano (anche) una rappresentazione mentale "dell'altro", del suo modo di essere, dei suoi interessi e dei suoi obiettivi.

La finalità di tale processo è far sì che il lavoratore realizzi i suoi scopi in merito al lavoro (ad esempio apprendere un mestiere, essere assunto, avere un reddito, ecc...), e contemporaneamente garantire all'organizzazione (produttiva) che lo accoglie di poter essa stessa soddisfare le sue legittime aspettative: realizzare una produzione con la necessaria qualità ed efficienza, ottemperare ad un obbligo di legge, rispondere (senza "stravolgere" o danneggiare la propria performance lavorativa) a sollecitazioni degli "attori della società"

Metodologie di Orientamento e Inserimento lavorativo

In tutta l'età moderna, il valore degli individui è stato misurato con il valore di mercato del loro lavoro. Ora che il valore di tale risorsa è diventato sempre più marginale e irrilevante, (...), sarà necessario esplorare nuovi modi per definire il valore dell'individuo... (J. Rifkin, 1995)

(stakeholders); questi, a loro volta perseguono finalità di benessere collettivo e di riduzione del disagio/ rischio di emarginazione (soprattutto per i soggetti deboli). È evidente quindi come questo processo metta in moto un sistema complesso ed articolato di rappresentazioni mentali (tra loro anche molto diverse) e di relazioni.

Il comportamento di tipo cooperativo è ovviamente la condizione auspicabile fra i vari soggetti che in misura diversa prendono parte al processo operando all'interno dei tre sotto-sistemi principali: il "sistema dei servizi" di cui fanno parte coloro che si occupano del sostegno all'inserimento (operatori dei servizi pubblici per il lavoro, delle cooperative, dei servizi socio sanitari ed assistenziali, ecc...), il "sistema dell'impresa" (gruppo di lavoro ristretto, cioè i lavoratori che direttamente operano fianco a fianco con la persona svantaggiata; ed allargato, cioè la struttura aziendale nel suo complesso), il "sistema affettivo-relazionale" (la famiglia, i gruppi amicali, ecc...): ciò comporta un processo consapevole di comunicazione e negoziazione degli obiettivi dell'inserimento lavorativo fra tutti i soggetti coinvolti, in modo tale che gli scopi siano reciprocamente condivisi ed adottati.

Purtroppo spesso si manifestano anche comportamenti di tipo concorrenziale od addirittura aggressivo, derivanti da pregiudizi, da vissuti personali ed a volte patologici, da semplice indifferenza o disinteresse. In tal caso compito dell'operatore per l'inserimento lavorativo è quello di decostruire questi comportamenti, per quanto possibile, nelle loro componenti di credenze pregiudiziali o errate, di scopi conflittuali, di azioni in concorrenza sulle stesse risorse disponibili, in modo tale da poter poi ricostruire negoziando un piano di scopi e di azioni che sia condiviso e per la realizzazione del quale siano messe a disposizione (reciprocamente) tutte le risorse necessarie. Questo compito è tanto più impegnativo, e delicato, quando ci si trova ad operare con soggetti in situazione di deficit intellettuale, di disagio psichico, od addirittura di malattia psichiatrica: anche in tal caso, tuttavia, occorre operare sugli scopi, sulle credenze e sulle valutazioni, fondandole sugli accadimenti concreti e sui fatti condivisi, per quanto limitati e apparentemente poco rilevanti possano apparire. Ovviamente distorsioni del pensiero e deliri non saranno affrontati dall'operatore, ma rinviati al medico dei Servizi competenti.

2.1-Interazioni fra i principali attori sociali nel processo di inserimento lavorativo (lavoratore, operatore per l'inserimento lavorativo/ tutor, azienda -ruoli istituzionali, colleghi -ruoli informali)

Non potendo, dati i limiti di spazio di questa istruzione, affrontare tutti gli ambiti e tutte le modalità in cui gli attori di un processo di inserimento lavorativo interagiscono, ci si sofferma a titolo esemplificativo su una interazione che nel processo assume particolare rilevanza critica, ovvero quella alla base della "motivazione".

La motivazione, come spesso considerato un po' semplicisticamente anche dagli operatori, è una dimensione prevalentemente tipica del lavoratore svantaggiato, soprattutto nella sua accezione negativa, come demotivazione. Con demotivazione si intende la condizione di un individuo per cui:

- ↳ i "motivi" ad agire in modo finalizzato e coerente (ovvero gli "scopi" del suo comportamento) sono mancanti o deboli, per cui tutto gli appare di scarso interesse e valore, e quindi
- ↳ l'energia e la persistenza con cui si perseguono gli scopi strumentali (sottordinati) a tali "motivi" sono insufficienti o intermittenti.

Si può ragionevolmente considerarla come una dimensione fondamentale, se non la più importante, dell'intero processo di inserimento, perché ne permette l'avvio, e la continuità nel tempo.

Il lavoratore infatti, nel percorso di integrazione lavorativa entra in gioco, oltre che per le sue competenze, anche per la sua motivazione, che definisce "l'intensità" e la "continuità" con cui tali competenze sono costruite (attraverso formazione ed "addestramento") e sono messe in azione per raggiungere gli obiettivi dell'integrazione lavorativa.

La motivazione, considerata come variabile squisitamente cognitiva, è in relazione causale con:

- ↳ Gli obiettivi dell'individuo, ossia i suoi scopi, per i quali oggettivamente può essere più o meno "dotato" di

Metodologie di Orientamento e Inserimento lavorativo

*In tutta l'età moderna,
il valore degli individui è stato misurato con il valore di mercato del loro lavoro.
Ora che il valore di tale risorsa è diventato sempre più marginale e irrilevante,
(...), sarà necessario esplorare nuovi modi
per definire il valore dell'individuo... (J. Rifkin, 1995)*

risorse (interne o esterne). Ovviamente tali scopi devono esistere, ed essere oggetto della credenza di realizzabilità, attraverso il perseguimento di sotto-scopi (o scopi-mezzi), che diventano l'oggetto dell'azione della persona: se sono motivato a un obiettivo, farò tutto quanto necessario a perseguirlo, ovvero metterò in atto una strategia che prevede azioni e scopi strumentali... In tal senso un deficit cognitivo che impedisca la strutturazione di strategie (e la consapevolezza dell'adeguatezza di tali strategie) contribuisce alla demotivazione.

- ↪ L'autovalutazione del soggetto (rispetto al suo potere di perseguire questi scopi strumentali: "sono in grado di..." in forza delle risorse interne possedute), ma anche la sua valutazione in merito alle risorse messe a sua disposizione dal/nel contesto in cui egli opera: quindi le probabilità che i suoi scopi possano da lui essere raggiunti se egli si impegna a perseguirli attraverso una strategia e delle azioni adeguate. Storie personali di insuccessi, insufficientemente rielaborate e nelle quali tutta la "colpa" del fallimento è attribuita (in modo non fondato) a se stessi o agli altri, sono condizione usuale di demotivazione.
- ↪ La percezione, da parte del soggetto, della valutazione espressa su di sé da parte del contesto relazionale: gruppo di lavoro di appartenenza; staff di operatori che segue l'inserimento lavorativo, altri soggetti significativi (familiari, terapeuti, ecc...). Cioè: "gli altri pensano che io sia in grado di...". La "fiducia" che gli "altri significativi" hanno in me sostiene (ed a volte sostituisce) la mia fiducia nelle mie capacità, e mi rende capace di "osare" anche a fronte di una bassa probabilità di successo... Gravi situazioni di emarginazione e di pre-giudizio sono quindi fonte di potenziale demotivazione.
- ↪ La percezione, da parte del soggetto, della valutazione espressa su di sé da parte del contesto organizzativo (ruoli istituzionali), che si esplicita, oltre che con i giudizi verbali direttamente espressi al lavoratore, anche e soprattutto in una serie di "atti organizzativi" formali ed informali che rendono evidente ciò che l'organizzazione si aspetta e ritiene ragionevolmente attuabile grazie al lavoratore: ad esempio i contenuti contrattuali, i mansionari, gli attrezzi affidati, il tipo di visibilità data al prodotto fornito dal soggetto, ecc... È evidente che non di sola fiducia si tratta: mettere a disposizione risorse più raffinate (e costose!) aumenta la probabilità di successo... Processi approssimativi e poco negoziati, in cui i partner agiscono di malavoglia o con scarso coinvolgimento, contribuiscono quindi fortemente a far nascere demotivazione.

Queste ultime due valutazioni forniscono anche al soggetto elementi utili a stabilire se e quanto i suoi scopi saranno adottati e sostenuti dagli attori che lo circondano.

È evidente come queste ultime due valutazioni siano veicolate al soggetto svantaggiato anche attraverso atti e comportamenti involontari, quindi potenzialmente in contrasto con le comunicazioni verbali esplicite: ciò è particolarmente rilevante e da tenere sotto controllo in caso di soggetti con disagio psichico e con malattia psichiatrica in fase acuta.

2.2-II concetto di "empowerment"/ rinforzo delle competenze attraverso l'attività lavorativa: valutare le funzioni cognitive e le strategie per potenziarle.

Castelfranchi e Montorfano, nel loro modello, propongono un concetto di empowerment inteso come ri-acquisizione (rinforzo) di abilità, dove il concetto di abilità si presenta come complesso e con molti livelli d'analisi. Creare le condizioni per la ri-acquisizione di abilità significa intervenire su aspetti che concernono strettamente il "potere" della persona (per definizione, un'entità dotata di potere è un'entità in grado di raggiungere determinati suoi scopi).

Parlare di abilità, e di poteri ad esse collegati, significa far riferimento ad almeno due concetti:

- ↪ lo scopo rispetto al quale si è abili
- ↪ e le condizioni, le ragioni per cui si è o non si è abili, quindi le basi di questo potere.

Dunque per influenzare il potere di raggiungere un proprio scopo si può intervenire:

Metodologie di Orientamento e Inserimento lavorativo

*In tutta l'età moderna,
il valore degli individui è stato misurato con il valore di mercato del loro lavoro.
Ora che il valore di tale risorsa è diventato sempre più marginale e irrilevante,
(...), sarà necessario esplorare nuovi modi
per definire il valore dell'individuo... (J. Rifkin, 1995)*

- ↪ sugli scopi, in quanto modificando gli scopi si modifica la condizione di inabilità/svantaggio (non avere più un dato scopo significa non essere più inabili rispetto allo stesso; inoltre si può rendere lo scopo più coerente con le abilità possedute);
- ↪ su condizioni interne all'individuo;
- ↪ su condizioni esterne, ovvero delle risorse che l'individuo trova all'esterno e delle quali può usufruire.

Per quel che concerne le condizioni interne occorre dire che in esse possono essere distinti almeno tre ordini di componenti:

- ↪ In primo luogo si hanno le skills le quali costituiscono il repertorio di azioni che l'individuo è in grado di produrre: uno scopo è perseguibile solo se si è in grado di eseguire le azioni (più o meno elementari, più o meno complesse) adeguate per il suo raggiungimento.
- ↪ A queste abilità vanno poi aggiunte capacità di tipo strettamente cognitivo, cioè di pianificazione e controllo dell'azione stessa: memoria, attenzione, valutazione, problem solving.
- ↪ Altrettanto importanti sono poi aspetti di tipo motivazionale: ci si impegna nel perseguimento di uno scopo se si è dotati di una certa fiducia nell'adeguatezza delle abilità che si possiedono, delle proprie capacità cognitive e, più in generale, in sé stessi. Questi aspetti, a loro volta, sono anche supportati da meccanismi cognitivi concernenti l'attribuzione causale: ovvero se l'individuo attribuisce a sé o non a sé (a cause esterne) i propri successi ed insuccessi, e, nel caso li attribuisca a sé, se li attribuisce a cause stabili o temporanee.

Per quel che riguarda le condizioni esterne, esse possono essere distinte essenzialmente in due categorie:

- ↪ le risorse di tipo meramente materiale, cioè che rispondono perlopiù ai bisogni basilari dell'esistenza: abitazione, vitto, denaro, possibilità di movimento...
- ↪ le risorse di ordine relazionale. In sostanza ci si riferisce alla possibilità per l'individuo di usufruire di un network sociale: il fatto di essere inserito efficacemente in una tale struttura può comportare una moltiplicazione dei propri poteri, in quanto si accresce il numero degli scopi perseguibili grazie al meccanismo dell'adozione. In altre parole, diviene possibile perseguire più scopi attraverso i poteri degli altri, che "adottano" gli scopi di un altro individuo destinandovi risorse adeguate. La struttura dell'interazione sociale, vista in termini di dipendenza, spiega questo fenomeno in termini di reciproche adozioni e di un reciproco usufruire di poteri diversi.

Parlare di riabilitazione (psico sociale) implica di conseguenza il riferimento ad una relazione tra un individuo, i suoi poteri, e le aspettative proprie e del contesto relazionale di appartenenza.

Fare empowerment significa quindi creare le condizioni:

- ↪ per la ri/acquisizione di abilità (di base e cognitive) da parte della persona,
- ↪ per la ri-elaborazione degli obiettivi che la persona si propone (ovvero "ristrutturare gli scopi"),
- ↪ per la strutturazione da parte del contesto relazionale di aspettative commisurate alle condizioni della persona,
- ↪ per la fruizione di risorse adeguate agli scopi in essere.

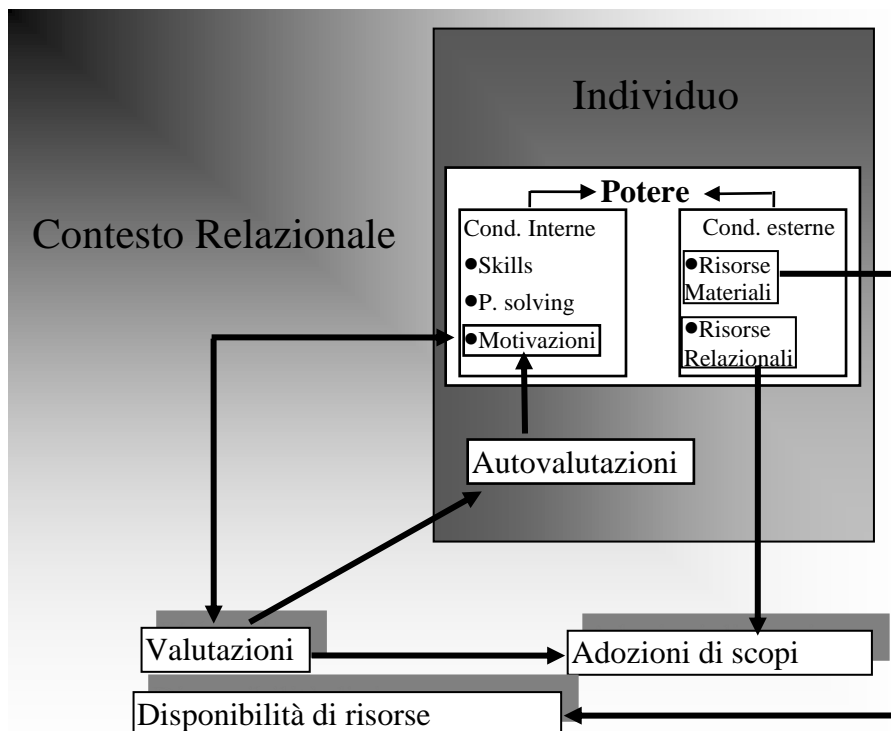
In altre parole la riabilitazione si configura come un intervento globale che si occupa di evitare che un disturbo (psichico, organico) od uno "svantaggio sociale" si traducano in una inabilità e che l'inabilità si traduca in un ruolo sociale (accrescendo/consolidando lo svantaggio iniziale).

Questo meccanismo è particolarmente evidente nei casi di disturbo psichico, dove il circolo vizioso fra valutazione negativa, stigma sociale, demotivazione può essere interrotto ed invertito attraverso interventi sia

Metodologie di Orientamento e Inserimento lavorativo

In tutta l'età moderna, il valore degli individui è stato misurato con il valore di mercato del loro lavoro. Ora che il valore di tale risorsa è diventato sempre più marginale e irrilevante, (...), sarà necessario esplorare nuovi modi per definire il valore dell'individuo... (J. Rifkin, 1995)

sull'individuo, sia sul suo contesto di appartenenza.



Nello schema precedente è illustrata la configurazione degli elementi che determinano cognitivamente il potere dell'individuo. Le frecce indicano alcune possibili interazioni reciproche tra questi elementi e alcune possibili relazioni con il contesto esterno.

Alla luce di questa definizione della “riabilitazione psicosociale”, risulta evidente come essa sia particolarmente efficace quando realizzata attraverso il lavoro; gli elementi evidenziati nello schema sono tutti messi in gioco, ed in misura assai significativa, nell'attività produttiva: sia nell'accezione minimale della realizzazione di un prodotto/servizio, sia complessivamente nell'inclusione all'interno di un processo e di un'organizzazione aziendale. (Per questo motivo l'inserimento lavorativo non può essere considerato in modo riduttivo solo come implementazione di un diritto di cittadinanza, ma anche e soprattutto- quando si parla di soggetti “deboli”- come un modo per restituire a tali soggetti il “potere” di implementare da sé tali diritti).

2.3-II “modello di uomo” e di svantaggio sotteso all'approccio cognitivo.

Il modello di uomo che l'operatore per l'inserimento lavorativo deve avere come base per il proprio intervento di “mediazione” e di “empowerment”, è arricchito dall'approccio cognitivo; in particolare il riferimento a Castelfranchi aiuta a costruire ed operare con un modello di funzionamento complessivo dell'individuo in relazione al concetto di potere.

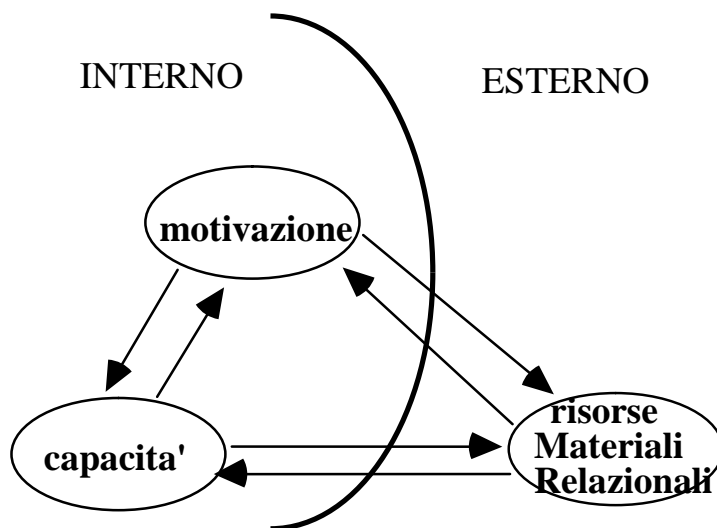
La relazione circolare che corre tra le capacità della persona, i determinanti cognitivi motivazionali dell'azione (scopi, desideri, ambizioni, intenzioni, piani, progetti), le risorse a disposizione della persona (rete sociale di

Metodologie di Orientamento e Inserimento lavorativo

In tutta l'età moderna, il valore degli individui è stato misurato con il valore di mercato del loro lavoro. Ora che il valore di tale risorsa è diventato sempre più marginale e irrilevante, (...), sarà necessario esplorare nuovi modi per definire il valore dell'individuo... (J. Rifkin, 1995)

appartenenza, all'interno del quale si agisce e risorse materiali: ausili alle skills, denaro, strumenti di produzione, ecc...) è la base delle azioni che possono essere messe in atto nel processo di inserimento per rendere compatibile/coerente il "potere" del lavoratore svantaggiato con gli scopi che l'azienda gli chiede di perseguire, attraverso il set di norme che ne definiscono il ruolo.

Questa relazione circolare è rappresentabile attraverso il seguente schema:



il sistema causale alla base del potere

Secondo Castelfranchi è possibile analizzare il tipo di relazione che corre tra questi fattori e coglierne gli effetti globali.

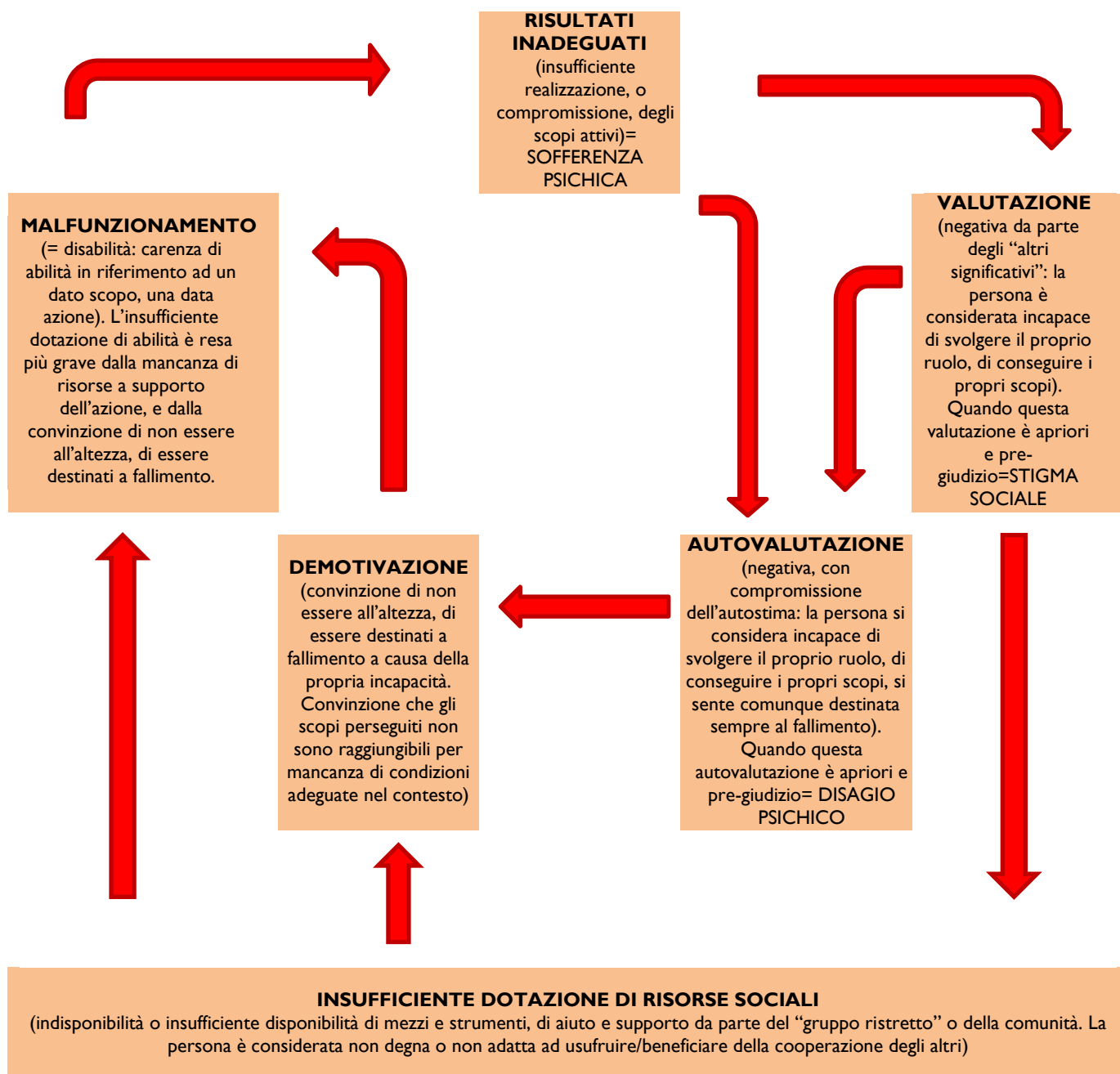
Per quanto riguarda:

- ↪ **il rapporto capacità-risorse:** si può schematicamente dire che la disponibilità di risorse nell'ambiente lavorativo, ma anche nel contesto relazionale che circonda l'individuo ne incrementa/sviluppa le capacità, in quanto ne permette l'esercizio, che è la base dell'acquisizione e del consolidamento delle abilità e del senso di competenza e sicurezza; d'altra parte, lo sviluppo delle capacità e competenza fa diventare "risorse" -cioè cose utili ed interessanti per il soggetto- condizioni esterne altrimenti irrilevanti ed inutili, e soprattutto consente di procurarsi e riprodurre ulteriori risorse. Viceversa, la mancanza o perdita di risorse riduce, fa perdere capacità e senso di competenza, o ne impedisce lo sviluppo; e la mancanza di capacità e di senso di competenza impedisce di mantenere o acquisire risorse.
- ↪ **il rapporto capacità-motivazione:** si può schematicamente dire che esse si corroborano o si inibiscono a vicenda. Infatti, da un lato la manifestazione delle proprie capacità, la "realizzazione di sé" attraverso la produzione di un "oggetto" (materiale o immateriale), ben fatto è una delle principali soddisfazioni e motiva a successive realizzazioni: sviluppare capacità è sviluppare (nuove) motivazioni e sentirsi più motivati. Dall'altro lato, solo la motivazione può sostenere l'attività e portare così ad acquisire in essa nuove capacità e senso di competenza: senza motivazione non si acquisiscono competenze. L'incapacità, l'incompetenza, l'insicurezza deprimono la motivazione portando ad indifferenza, ritiro dal mondo, passività; la mancanza di motivazione impedisce di acquisire o fa perdere capacità e padronanza.
- ↪ **il rapporto motivazione-risorse:** la motivazione (assieme alla capacità) rende un'entità generica ed indifferente una "risorsa" rispetto ai desideri o bisogni attivi, un "ingrediente" per l'azione, altrimenti essa non

Metodologie di Orientamento e Inserimento lavorativo

In tutta l'età moderna, il valore degli individui è stato misurato con il valore di mercato del loro lavoro. Ora che il valore di tale risorsa è diventato sempre più marginale e irrilevante, (...), sarà necessario esplorare nuovi modi per definire il valore dell'individuo... (J. Rifkin, 1995)

è "un bene", non ha valore; e la motivazione spinge ad acquisire nuove risorse. Le risorse d'altro canto creano nuove motivazioni non solo indirettamente attraverso lo sviluppo o scoperta di capacità, ma anche direttamente come conoscenza di una possibilità nuova, come curiosità o imitazione sociale. Applicando questo modello cognitivo, si può spiegare il "circolo vizioso" dell'handicap e dello svantaggio sociale:



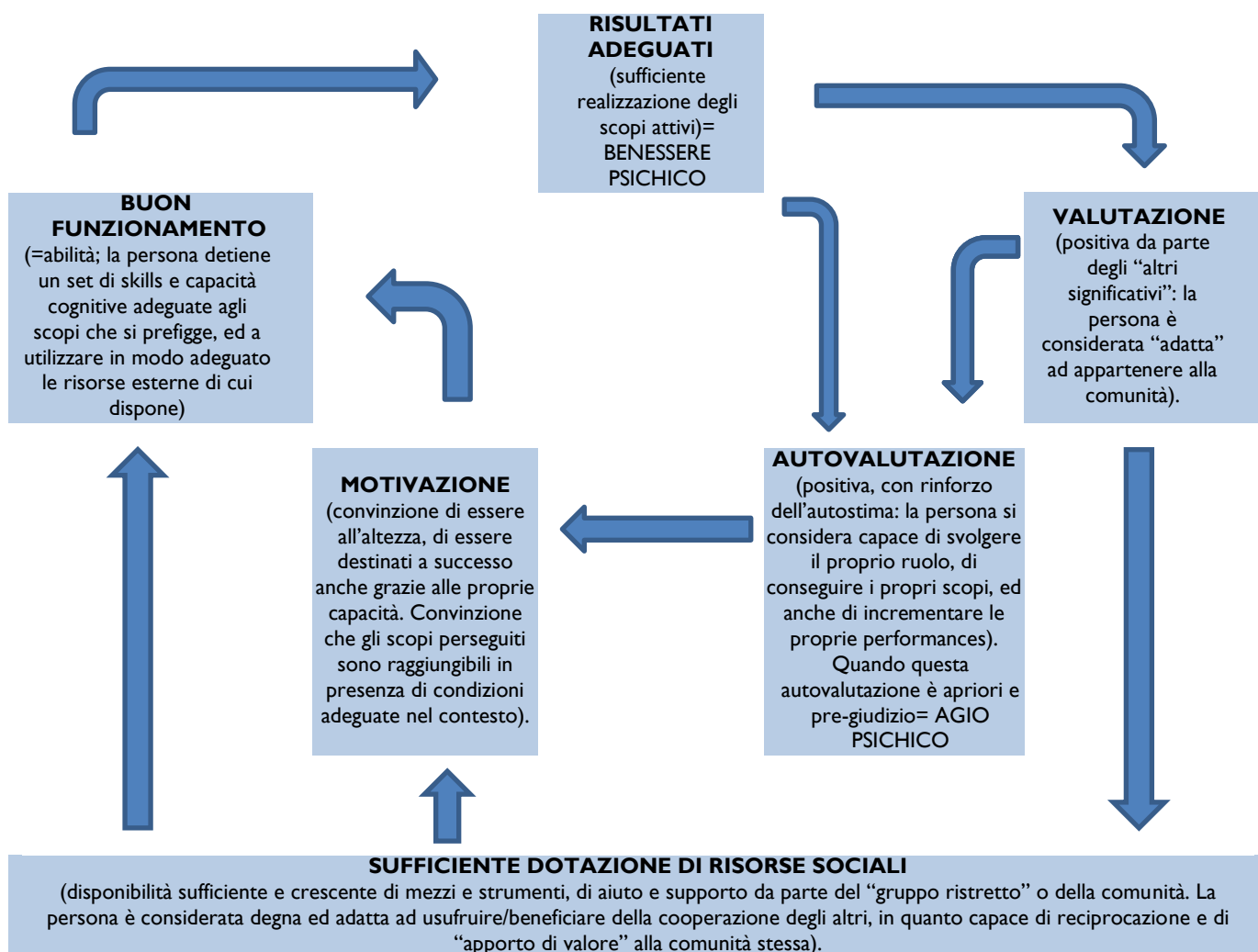
Metodologie di Orientamento e Inserimento lavorativo

In tutta l'età moderna, il valore degli individui è stato misurato con il valore di mercato del loro lavoro. Ora che il valore di tale risorsa è diventato sempre più marginale e irrilevante, (...), sarà necessario esplorare nuovi modi per definire il valore dell'individuo... (J. Rifkin, 1995)

È chiaramente visibile in questo schema l'emergenza di un "feedback positivo", ovvero un processo con retroazioni che rinforzano e (auto) alimentano i singoli fattori esistenti. Come insegna la teoria dei sistemi complessi, la presenza di feedback positivi determina una condizione di elevata instabilità, che può portare ad esiti distruttivi ma anche, invertita, ad una nuova fase di equilibrio.

Come sostiene Castelfranchi, infatti, «Dovunque venga lesionato questo circolo, si aprono processi di perdita di potere; dovunque venga riattivato si apre una possibilità evolutiva: sia che si intervenga sulle motivazioni e sulla rappresentazione di sé, sia che si intervenga sulle competenze, conoscenze e abilità; sia che si intervenga sulle risorse materiali e sui diritti sociali. In ogni caso, poi, di fatto si trasforma la mente; in ogni caso, poi, di fatto si trasforma il comportamento; in ogni caso si trasforma qualche relazione sociale».

Provando quindi a trasformare il "circolo vizioso" in "circolo virtuoso", attraverso un qualche tipo di intervento:



Si vede come il suddetto circolo si autoalimenti fino a raggiungere uno stato di equilibrio, in cui la persona

Metodologie di Orientamento e Inserimento lavorativo

In tutta l'età moderna, il valore degli individui è stato misurato con il valore di mercato del loro lavoro. Ora che il valore di tale risorsa è diventato sempre più marginale e irrilevante, (...), sarà necessario esplorare nuovi modi per definire il valore dell'individuo... (J. Rifkin, 1995)

appartiene a pieno titolo alla comunità di cui fa parte, e/in quanto ne possiede tutte (la maggior parte, quelle sufficienti!) abilità necessarie ad adempiere alle aspettative di tale comunità ed a perseguire i propri scopi.

Considerando l'ambito dei processi di inserimento lavorativo, gli strumenti per agire in modo da invertire il circolo vizioso e trasformarlo in virtuoso sono:

- ↪ Il progetto condiviso, ovvero la negoziazione di obiettivi, azioni e strumenti fra tutti gli attori impegnati nel processo di inserimento lavorativo, come base per l'adozione di scopi condivisi fra tutte le parti in gioco e la messa in atto di comportamenti cooperativi in cui tutti gli attori condividono le "risorse" a loro disposizione.
- ↪ Il "contratto" di tirocinio, attraverso cui si attribuiscono reciprocamente set di norme, obiettivi e impegni con cui gli attori, scegliendo di vincolarsi, mettono in gioco risorse, capacità, fiducia reciproca. La fiducia veicolata in un contratto implica almeno la valutazione reciproca di affidabilità, ovvero il riconoscere nell'altro sufficienti capacità per poter adempiere ciò per cui si è impegnato.
- ↪ La programmazione di attività lavorative sempre più complesse, affrontate grazie alla funzione di mediazione all'apprendimento svolta dall'operatore. L'esercizio di competenze in ambito produttivo, l'esperienza che si accumula, sono i fattori più rilevanti di crescita delle capacità del lavoratore: dal punto di vista manuale le "skills" crescono con l'azione e l'esercizio, dal punto di vista cognitivo l'apprendimento rinforza ed amplia la capacità di "bridging", ovvero la facoltà di "traslare" conoscenze ed abilità da una situazione ad un'altra.
- ↪ Le verifiche periodiche, attraverso le quali sono esplicitate le valutazioni. La valutazione (positiva) di una azione, in quanto credenza che ciò che si sta facendo è efficace, è alla base della motivazione, ma anche della messa a disposizione di risorse sempre più ampie e/o raffinate.

2.4-Gli interventi/strumenti per l'inserimento lavorativo

Esaminando nel dettaglio ciascuno degli strumenti di cui sopra:

2.4.1-Il progetto condiviso

Progettare e condurre un intervento di inserimento lavorativo (di un cittadino in condizione di svantaggio) è innanzitutto un'operazione che coinvolge diversi attori, a diverso titolo.

Da un punto di vista cognitivo il "progetto" si configura come il tentativo di pianificazione dell'azione in gerarchie di obiettivi ordinati in maniera tale per cui l'obiettivo di livello inferiore costituisce la condizione per il perseguimento di quello di livello superiore.

Dal punto di vista operativo il progetto non è da confondere come una mera operazione di tipo formale/burocratico, bensì da intendere come "luogo mentale collettivo", che sviluppa e determina diverse funzioni:

- a. il **progetto come piano di realtà**, rispetto al quale l'attore soppesa le proprie aspettative, modellandole in gerarchie di obiettivi perseguibili: riportare ogni attività all'interno del luogo progettuale evita improvvisazione e "fughe nella fantasia"; dal punto di vista della relazione di partnership operatori-utente del percorso riabilitativo - azienda, il progetto più che costituito da una pianificazione statica di obiettivi consiste in un processo dinamico di formulazione e riformulazione di obiettivi alla luce delle acquisizioni reciproche su interessi e risorse che emergono all'interno della rete di relazioni. È quindi un **esercizio di "negoziazione", in cui sono costruiti piani di scopi condivisi da perseguire in modo cooperativo da tutti gli attori**.
- b. il **progetto come processo comunicativo**, in cui l'attore, nello sforzo di reperire forme di linguaggio condivise all'interno del sistema di appartenenza, nomina e rinomina tutto ciò che si fa e i relativi significati, definendo gli obiettivi in modo concreto ed esaustivo, al fine di rendere possibile il confronto intersoggettivo, all'interno di piani d'azione collettivi. In questo modo è reso possibile il concorso di più punti di vista ed

Metodologie di Orientamento e Inserimento lavorativo

*In tutta l'età moderna,
il valore degli individui è stato misurato con il valore di mercato del loro lavoro.
Ora che il valore di tale risorsa è diventato sempre più marginale e irrilevante,
(...), sarà necessario esplorare nuovi modi
per definire il valore dell'individuo... (J. Rifkin, 1995)*

ambiti di esperienza alla lettura del proprio contesto operativo, distinguendone la specificità valorizzandola e contemporaneamente integrandola. È quindi un **esercizio di esplicitazione di credenze e significati, di "frame interpretativi" della realtà, che si confrontano fra loro.**

- c. il **progetto come base della valutazione degli esiti degli interventi**, cioè come luogo in cui reperire criteri pertinenti di valutazione del grado di perseguimento e della funzionalità degli obiettivi posti. È quindi un esercizio di definizione di indicatori, misurabili e concreti, per ciascun obiettivo individuato, e di risultati attesi (minimi) per ciascun indicatore.

Nel dettaglio: nella progettazione di una organizzazione, ciascun attore è contemporaneamente "causa" utile e funzionale al raggiungimento di scopi (dell'organizzazione in quanto tale, degli altri attori), e agente beneficiante che ha bisogno dell'organizzazione (e degli altri attori) come "entità" per perseguire propri scopi.

In altre parole: nel progettare un'organizzazione efficace ed efficiente occorre tener presente che ciascun attore deve raggiungere, oltre allo scopo generale dell'organizzazione stessa, i propri scopi particolari.

In un percorso di inserimento lavorativo, lo scopo dell'organizzazione (costituita per semplicità da cittadino svantaggiato, azienda, operatore alla mediazione), è quello di realizzare l'incontro duraturo fra il lavoratore (che vuole lavorare) e l'impresa (che vuole un lavoratore). Ciò può avvenire solo se reciprocamente i due soggetti trovano e riconoscono l'uno nell'altro un'entità funzionale al raggiungimento dei propri obiettivi, ossia un'entità che possiede i requisiti da essi ritenuti necessari ed indispensabili per la realizzazione degli scopi.

Il progettista di un percorso di inserimento lavorativo dovrà quindi conoscere gli scopi del tirocinante rispetto al lavoro ed esaminare l'azienda (e la mansione produttiva) alla luce di questi, per vedere se queste possiedono i requisiti (le qualità) richiesti dal lavoratore.

Parimenti egli dovrà esplicitare gli obiettivi dell'azienda e le caratteristiche richieste dalla mansione in merito al lavoratore, evidenziando i requisiti che questi deve possedere (o dovrà possedere al termine del percorso di addestramento alla professionalità) per poter efficacemente rispondere alle esigenze dell'impresa.

Per questo l'operatore alla mediazione deve utilizzare strumenti di valutazione che gli permettano di "incrociare" gli scopi del lavoratore con le caratteristiche dell'azienda e della mansione e viceversa, in modo tale da verificarne la compatibilità, le aree di "insoddisfazione" e quelle di "soddisfazione" (quindi "pesando" l'importanza dei requisiti e le "quantità" richieste per ciascuno di essi). A tale scopo ICF, con le sue descrizioni dei funzionamenti (richiesti ed agiti), rappresenta un utilissimo strumento operativo.

Scopi del lavoratore

Ogni individuo ha presumibilmente come scopo, più o meno esplicito dentro di sé, l'essere soddisfatto di ciò che fa nella vita, e poiché il lavoro, per quanto esposto in altre parti di testo, ha un così grande peso nella vita delle persone (come strumento per finalità diverse, come contesto di autorealizzazione e gratificazione), si può ipotizzare che esista nella mente di ogni uomo o donna uno scopo così enunciabile: "essere un lavoratore soddisfatto", tanto più sentito quanto più l'attività lavorativa è significativa per la persona.

È ovvio che "essere un lavoratore soddisfatto" presupponga lo scopo "essere (anche) un lavoratore": ciò implica, per il cittadino che vuole divenire un lavoratore, lo strutturarsi di un piano di azione che preveda l'adozione, fra i propri scopi, dei requisiti richiesti dall'azienda, fra cui la motivazione; questa ovviamente andrà valutata dall'operatore alla mediazione attraverso colloqui adeguati.

"Essere un lavoratore soddisfatto" presuppone altresì lo scopo di "avere un buon lavoro": ma qual è un "buon lavoro" per la persona?

È indubbio che "gli ingredienti" che concorrono a rendere soddisfacente un'attività lavorativa sono estremamente soggettivi, un mix complesso e articolato di fattori umani, di aspetti organizzativi e retributivi, di

Metodologie di Orientamento e Inserimento lavorativo

*In tutta l'età moderna,
il valore degli individui è stato misurato con il valore di mercato del loro lavoro.
Ora che il valore di tale risorsa è diventato sempre più marginale e irrilevante,
(...), sarà necessario esplorare nuovi modi
per definire il valore dell'individuo... (J. Rifkin, 1995)*

interesse ed sensibilità personali: essi, con le loro gradazioni di intensità ed i loro “pesi” in termini di importanza per il lavoratore, rappresentano i requisiti (spesso, ovviamente, mutevoli nel tempo perché oggetto di riflessioni, ripensamenti, evoluzioni) che la persona richiede e ricerca nella propria attività lavorativa quotidiana.

Ai fini del percorso di inserimento lavorativo si ritiene, operando necessariamente una semplificazione a priori, che i fattori caratteristici del lavoro, i quali concorrono a definire il “grado” di appetibilità e di soddisfazione per il lavoratore svantaggiato, siano:

- ↪ Oggetto della mansione lavorativa specifica e generale dell'azienda;
- ↪ Varietà delle operazioni richieste dalla mansione, sia rispetto all'oggetto specifico della produzione, sia riguardo alle fasi (od alle sequenze di fasi) del processo produttivo;
- ↪ Prevalente contenuto intellettuale o manuale della mansione lavorativa, impegno cognitivo richiesto nell'esecuzione dei compiti;
- ↪ Grado di indipendenza nell'organizzazione del proprio lavoro, nell'esercizio di responsabilità decisionali;
- ↪ Quantità e qualità delle interazioni umane, formali o informali, possibili nell'ambito lavorativo;
- ↪ Gratificazioni legate alla retribuzione ed alla carriera;
- ↪ Riconoscibilità sociale dell'attività;
- ↪ Stress e fatica richiesti della mansione, fattori connessi agli orari, agli spostamenti, ad aspetti fisici, psicologici, estetici sia dell'attività lavorativa in sé che dell'ambiente in cui essa si svolge.

A ciascuno di questi il lavoratore, nella scelta di un ambito produttivo e di una azienda, assegna un proprio coefficiente di “valore”, un grado di importanza all'interno della sua particolare concezione del “lavoro”: alcuni diverranno così requisiti indispensabili, altri resteranno caratteristiche accessorie e del tutto marginali.

Scopi dell'azienda

Sarà approfondito, nel paragrafo sull'azienda come organizzazione complessa, il “piano di scopi” che l'azienda come “organismo” presumibilmente ha ed in funzione del quale valuta il lavoratore svantaggiato: si rimanda perciò allo schema del paragrafo in questione per la visualizzazione dell'articolazione e della gerarchia degli obiettivi.

Alcuni degli scopi in questione presuppongono che il lavoratore tirocinante presenti qualità ben definite, infatti sia lo scopo di produrre che quello di rispettare le norme (fondamentali ai fini dell'automantenimento dell'entità azienda) richiedono che lo “strumento” lavoratore possieda requisiti ben definiti.

Questi requisiti generali possono essere sintetizzati in:

- ↪ capacità e motivazione a fare la produzione nella quantità (produttività) e qualità richieste dall'organizzazione (*area della produzione*);
- ↪ capacità e motivazione a rispettare le norme, che comprendono le leggi, le istruzioni, le consuetudini, l'organizzazione e la gerarchia (*area del contratto*);
- ↪ capacità e motivazione alla collaborazione ed all'interazione sia formale che informale (*area della relazione*)

I requisiti generali si declinano a loro volta in requisiti specifici, il cui “peso” ovviamente varia da azienda ad azienda e da mansione a mansione. Questi requisiti debbono essere approfonditi e negoziati in sede di contrattazione con l'azienda. A tale scopo ICF, con le sue descrizioni dei funzionamenti (richiesti), rappresenta un utilissimo strumento operativo.

Si ritiene che i principali requisiti specifici siano:

Area della produzione

- ↪ skills e capacità cognitive direttamente connesse allo svolgimento della mansione produttiva.
- ↪ Capacità di problem-solving.

Metodologie di Orientamento e Inserimento lavorativo

In tutta l'età moderna, il valore degli individui è stato misurato con il valore di mercato del loro lavoro. Ora che il valore di tale risorsa è diventato sempre più marginale e irrilevante, (...), sarà necessario esplorare nuovi modi per definire il valore dell'individuo... (J. Rifkin, 1995)

- ↔ Capacità di valutazione.
- ↔ Capacità di apprendimento.
- ↔ Motivazione a produrre.
- ↔ Resistenza alla fatica ed allo stress.

Area del contratto

- ↔ Capacità di comprensione delle norme.
- ↔ Motivazione al rispetto delle norme.
- ↔ Capacità di comportarsi adeguatamente alle norme.

Area della relazione

- ↔ Capacità comunicative.
- ↔ Capacità relazionali.
- ↔ Capacità di interazione collaborativa.
- ↔ Motivazione alla collaborazione.

E' ovviamente fondamentale che l'azienda espliciti le proprie richieste e le proprie aspettative, "pesando" le qualità che essa richiede al cittadino svantaggiato al fine di poterlo inserire all'interno della propria organizzazione produttiva, evidenziando fra le varie caratteristiche specifiche i requisiti alla luce dei quali andrà valutato il lavoratore.

2.4.2-Il contratto

Il contratto è un atto comunicativo formale di impegno e di fiducia fra due entità, il lavoratore e l'impresa.

Come già detto l'azienda, nella sua migliore accezione come organizzazione "sociale", persegue lo scopo terminale di automantenersi. Questo obiettivo è raggiungibile attraverso due scopi definiti: produrre ricchezza (per coprire i costi di produzione e remunerare il capitale investito) e rispettare le norme. Per l'azienda i lavoratori sono gli "strumenti" che le permettono, attraverso le loro prestazioni, di raggiungere questi scopi; anche il lavoratore in condizione di svantaggio deve quindi possedere i "requisiti" (ossia le qualità) che sono funzionali agli obiettivi di cui sopra.

I requisiti richiesti al lavoratore disabile debbono essere esplicitati dall'azienda (nel contratto e soprattutto nel progetto che ne fa parte integrante) e riguardano principalmente gli ambiti della produzione (che deve essere fatta in quantità e qualità definite), del rispetto delle norme e della collaborazione con i colleghi: questi requisiti "primari" si declinano in "requisiti secondari" che sono peculiari di ciascuna azienda e di una particolare mansione all'interno dell'organizzazione produttiva.

La Direzione aziendale, nel definire attraverso il contratto una mansione produttiva alla persona, le assegna a priori un ruolo ed un posto all'interno dell'organigramma: tale assegnazione esprime una forma di valutazione del lavoratore, un pre-giudizio, in quanto l'organigramma è un diagramma funzionale che stabilisce posizioni, anche spaziali, sulla base di coordinate di importanza (cioè di valore per l'organizzazione).

Una parte preponderante della valutazione (iniziale) che l'organizzazione esercita nei confronti del lavoratore è quindi da ascrivere al contratto che lega azienda e lavoratore, che come detto sopra, stabilisce per la persona svantaggiata ruolo e posizione in organigramma, il cosiddetto "inquadramento".

Occorre quindi approfondire in modo più puntuale la questione del ruolo lavorativo, che pare avere una funzione molto importante nel percorso di riabilitazione psicosociale.

Metodologie di Orientamento e Inserimento lavorativo

*In tutta l'età moderna,
il valore degli individui è stato misurato con il valore di mercato del loro lavoro.
Ora che il valore di tale risorsa è diventato sempre più marginale e irrilevante,
(...), sarà necessario esplorare nuovi modi
per definire il valore dell'individuo... (J. Rifkin, 1995)*

Secondo Conte e Castelfranchi “..I ruoli consistono essenzialmente in una configurazione di diritti e doveri...”¹, cioè un ruolo è definito dai doveri e dai diritti a cui è sottoposto chi lo ricopre e dal contesto sociale di appartenenza. Tali diritti e doveri non solo determinano i comportamenti ma sono anche rappresentati nella mente dell'individuo nell'oggetto “ruolo”, oltretutto nella sua platea sociale, e ne determinano largamente i poteri. Quindi se un ruolo consiste in una configurazione di diritti e doveri, allora tale configurazione è presente nella mente dell'individuo sotto forma di contratto, e viceversa, con le caratteristiche che si vedranno nei paragrafi seguenti. Il contratto sostanzia il ruolo: influenza il comportamento ed è rappresentato nella mente degli individui che lo contraggono.

Occorre trovare quali sono gli elementi che caratterizzano il contratto di lavoratore e quindi valutarli alla luce delle loro potenzialità riabilitative, cioè relativamente all'incremento di potere che tali caratteristiche consentono all'individuo svantaggiato, inserito nel ruolo di lavoratore.

Provando a considerare il concetto di “contratto” attraverso cui il ruolo di lavoratore si definisce, si devono esaminare le modalità in cui esso potrebbe essere rappresentato nella mente degli individui che ne costituiscono le parti contraenti (il tirocinante, il Responsabile dell'azienda).

Secondo Conte e Castelfranchi², l'obbligo costituisce l'elemento sul quale si viene a fondare la possibilità dell'efficacia di ogni forma di contratto interindividuale che si occupi di stabilire, in maniera autorevole, doveri e diritti degli agenti implicati, in un determinato contesto sociale; tale obbligo è a sua volta sostanziato dall'impegno, che gli agenti assumono, di onorare il contratto. Sotto il profilo cognitivo, sempre secondo gli autori, tale impegno si articola in una serie di elementi. Si possono esaminare tali elementi assumendo per comodità che *x* rappresenti il lavoratore, *y* il soggetto (l'organizzazione) datore di lavoro, *q* l'insieme di scopi da perseguire per l'esecuzione delle mansioni lavorative.

Dunque per parlare di impegno, sempre secondo Conte e Castelfranchi³, occorre considerare:

- a. **Adozione di scopi** = *x* si impegna con *y* nel perseguimento dello scopo *q* se *y* vuole che *q* sia perseguito; perciò
 - *x* e *y* condividono lo scopo *q*,
 - come risultato dell'adozione di *x* di uno scopo di *y*. *x* deve essere consapevole, cioè rappresentare nella propria mente, questo suo atto di adozione.

- b. **Insorgenza di un diritto** = *y* ha lo scopo legittimato di
 - accertarsi che *x* faccia ciò che ha promesso,
 - di esigere e richiedere che lo faccia,
 - di lamentarsi e protestare se *x* non persegue lo scopo *q*,
 - e, in alcuni casi, di compensare le sue eventuali perdite, derivanti dal mancato mantenimento della promessa (richiedendo garanzie, pegni ...). *x* deve essere consapevole, cioè rappresentare nella propria mente, l'insorgenza/esistenza di questo diritto di *y*.

¹ «roles are but sets of obligations and rights » da Conte R., Castelfranchi C. „Norms as mental objects. From normative beliefs to normative goals, in (a cura di) J.P. Mueller, C.Castelfranchi, *Proceedings od the 5th European Workshop on Modelling Autonomus Agents in Multi Agent World*, Springer, Berlino, 1993).

²Conte R. & Castelfranchi C. (1996), *Cognitive and Social Action*, University College, London, (tr. it. *La società delle menti - Azione cognitiva e azione sociale*, UTET, Torino, 1997)

³ Ibid p.121-122.

Metodologie di Orientamento e Inserimento lavorativo

*In tutta l'età moderna,
il valore degli individui è stato misurato con il valore di mercato del loro lavoro.
Ora che il valore di tale risorsa è diventato sempre più marginale e irrilevante,
(...), sarà necessario esplorare nuovi modi
per definire il valore dell'individuo... (J. Rifkin, 1995)*

- c. In forza della teoria degli atti linguistici⁴, si può dire che, ***nell'impegnarsi ad eseguire una certa azione e comunicandolo, un agente x crea deliberatamente il diritto dell'agente y di aspettarsi e richiedere quella azione.*** Lo stesso atto di impegnarsi con altri crea in costoro un diritto. Prima della promessa, y non ha diritto su x, non è autorizzato a richiederne un'azione, ma lo diverrà in seguito alla promessa inclusa nella stipulazione del contratto con x.
- d. Nel promettere, x fa in modo che una o più norme lo riguardino; ciò che è stato detto implica che ***x si è impegnato e sa di avere dei doveri, ma anche dei diritti che gli derivano dall'osservanza dei doveri e questo set di diritti e doveri definisce il suo ruolo, rispetto a y ed al comune contesto di appartenenza.***
- e. Non basta che x intenda favorire qualche scopo di y. Occorre il consenso di y, e che x sia consapevole che tale consenso si è realizzato. In altre parole è ***necessario che y accetti l'azione di x.***

Intanto si può osservare che il diritto di y nasce dal fatto che x, impegnandosi, accetta esplicitamente di essere obbligato dalla propria promessa ad adoperarsi per il perseguimento dello scopo q (mansioni lavorative). Quel che interessa rilevare è che x (l'impegnato) ha il dovere di fare ciò per cui si è impegnato, e ne possiede (del dovere) una rappresentazione mentale. Più precisamente, ciò corrisponde a dire che per x l'assunzione del ruolo di lavoratore implica l'obbligo di perseguirne gli scopi relativi di fronte agli altri membri della comunità di appartenenza (y, z...), i quali possiedono delle aspettative legittimate da diritti attorno al suo comportamento. Considerando il punto "d", il reciproco impegno implica il diritto per ognuno dei contraenti di richiedere l'adozione delle condizioni dell'accordo al proprio partner nel contratto: x e y in si trovano in una relazione di scambio rispetto allo scopo q. Su questa base entrambi hanno lo scopo legittimo che l'altro reciprochi l'adozione effettuata, cioè, attraverso lo scambio, il legame diventa reciprocamente necessario: x adotta q, posto da y, solo se anche y adotta le condizioni di reciprocazione spettanti a x o promette di farlo.

In questo modo ***l'obbligo si pone a due livelli: sotto forma di obbligazione dell'altro e di auto obbligazione: x si obbliga ad adottare affinché y si obblighi a reciprocare l'adozione.*** Quindi x detiene anche una rappresentazione relativa ad un suo diritto rispetto a y. Il punto "e" mette in evidenza il fatto che ***il contratto necessita anche di fondarsi su attribuzioni di y su x; in altre parole, y deve attribuire fiducia ad x relativamente alla sua capacità di mantenere e realizzare le intenzioni esplicitate (promessa)***, tale fiducia comprende anche una componente che può essere costituita dall'attribuzione di y a x di una serie di abilità tali da renderlo in grado di perseguire q. Questa attribuzione è ovviamente conseguente ad una valutazione, seppur spesso implicita, di y rispetto ad x riguardante le capacità di x, le sue abilità, la sua motivazione. Si comprende quindi come il contratto che regola un percorso di inserimento lavorativo, esplicitando attraverso l'attribuzione di fiducia al lavoratore svantaggiato una valutazione su di esso (espressa a cura dell'organizzazione cui fa capo l'I.L. e dell'azienda che l'accoglie), abbia un peso significativo sull'autovalutazione del lavoratore stesso.

Alla luce di quanto sopra, sembra importante distinguere tra diversi tipi di occupazione lavorativa in base al grado di esplicitazione dei termini contrattuali, vale a dire al grado di riconoscibilità del ruolo di datore di lavoro y_s,

⁴ Searle J. R. (1969), *Speech Acts*, Cambridge University Press, Cambridge; cit. in Conte & Castelfranchi, 1996, p. 124
Op. Cit.

⁵ Si pensi, in proposito, all'ambiguità, non sempre percepita dagli operatori, di certe forme di lavoro protetto, in cui risulta difficile capire il fine dell'attività in esso svolta, e riconoscere a chi si risponde del prodotto di tale attività.

Metodologie di Orientamento e Inserimento lavorativo

In tutta l'età moderna, il valore degli individui è stato misurato con il valore di mercato del loro lavoro. Ora che il valore di tale risorsa è diventato sempre più marginale e irrilevante, (...), sarà necessario esplorare nuovi modi per definire il valore dell'individuo... (J. Rifkin, 1995)

così come in base al grado di definizione dei sistemi normativi, diritti, doveri, che definiscono il ruolo di lavoratore x, le aspettative e i ruoli del contesto di appartenenza; conseguentemente, è fondamentale esplicitare e rendere evidenti tali variabili per un individuo in iter riabilitativo.

Sul piano operativo, per contratto si intendono gli accordi che intercorrono fra azienda, lavoratore svantaggiato, operatore alla mediazione ed ente che organizza l'inserimento lavorativo.

Questi accordi sono espliciti e pubblici, verbalizzati e firmati da tutti gli attori, ed attraverso il progetto collegato esplicitano gli "scopi" dell'azienda (per i quali intende impegnare il lavoratore), e quindi i requisiti che il tirocinante deve avere per essere inserito nell'azienda stessa. Parimenti stabiliscono il contesto di diritti di cui gode il lavoratore inserito, il suo ruolo in seno all'organizzazione ed il suo compito produttivo.

Parte integrante del contratto sono:

- ↳ le "norme" che regolano l'azienda (e che l'azienda deve rispettare come organizzazione e come singoli occupati): leggi, organigramma e regolamento interno, istruzioni e procedure operative
- ↳ le "tappe" del percorso di inserimento ovvero le "azioni" che l'azienda e l'organizzazione dell'I.L. assumono essere funzionali all'avviamento al lavoro del tirocinante, cioè allo scopo di "costruire" nel lavoratore svantaggiato i "requisiti" richiesti dall'azienda.
- ↳ il "profilo professionale" (ovvero i "requisiti" di cui sopra) che deve raggiungere il lavoratore al termine del percorso di inserimento lavorativo.
- ↳ i tempi di svolgimento delle tappe
- ↳ gli strumenti a sostegno del percorso.

2.4.3-Il potenziamento di skills e competenze cognitive attraverso l'attività lavorativa

Con skill si intende la capacità di eseguire particolari tipi di azioni, sequenze di azioni. Per competenze cognitive si intendono le capacità di trattamento ed elaborazione delle informazioni e delle conoscenze, le competenze comunicative e relazionali.

È evidente che quando ci si occupa di cittadini con situazioni di disabilità (soprattutto intellettiva) le skills e le abilità di tipo cognitivo sono strettamente correlate e condizionate dalle patologie di cui la persona è portatrice; è quindi possibile che un'azione "diretta" di incremento delle skills e delle abilità di tipo cognitivo sia impraticabile o quanto meno di efficacia limitata, e si debba quindi ricorrere all'utilizzo, all'interno del percorso di inserimento lavorativo, di "strategie integrative".

Per strategie integrative si intendono strategie cognitive ed organizzative atte a sostituire o sostenere le capacità del lavoratore disabile nell'esercizio dell'attività lavorativa. Esse richiedono una corretta valutazione del lavoratore da parte del contesto organizzativo e del contesto relazionale, in modo tale che operatori e gruppo di lavoro possano collaborare e mettere in atto interventi adeguati a sopperire alla carenza riscontrata nel soggetto. Si può considerare come strategia integrativa anche la dotazione di particolari strumenti di lavoro (attrezzatura, macchinari, software...) che può avere due distinte funzioni:

- ↳ fungere da ausilio (ossia svolgere una funzione esclusivamente "protesica", di supplenza alle capacità -skills- carenti)
- ↳ potenziare le capacità -skills- attraverso un uso continuativo dello strumento, che stimola l'acquisizione/ rinforzo della funzione.

Nel percorso di I.L. le strategie integrative debbono essere messe in atto nella fase di addestramento e nella fase di inserimento in azienda.

Anche con tipologie di svantaggio diverse dalla disabilità occorre mettere in atto interventi di potenziamento, che in tal caso possono riguardare soprattutto l'apprendimento: ovvero la capacità di codificare conoscenze

Metodologie di Orientamento e Inserimento lavorativo

*In tutta l'età moderna,
il valore degli individui è stato misurato con il valore di mercato del loro lavoro.
Ora che il valore di tale risorsa è diventato sempre più marginale e irrilevante,
(...), sarà necessario esplorare nuovi modi
per definire il valore dell'individuo... (J. Rifkin, 1995)*

attraverso i canali linguistico ed esperienziale, e renderle disponibili (per il processamento) in situazioni analoghe (funzione di problem solving e di bridging).

Un possibile percorso di (supporto all') apprendimento, che parte direttamente da una situazione problematica concreta risolta/da risolvere attraverso l'utilizzo della funzione di problem solving, si può configurare secondo questi step:

- ↪ (Sperimentazione di una situazione o di uno stato problematico da parte della persona)
- ↪ **Assunzione del problema** (consapevolezza dell'esistenza del problema): il soggetto, in seguito a sollecitazioni da parte dell'operatore o durante il flusso dei propri pensieri/delle proprie azioni, coglie uno scarto fra uno stato ideale/voluto e uno stato percepito/esistente. Il problema è esplicitato sia nella sua componente cognitiva sia nella sua componente emozionale/affettiva. In tale fase vi è ricezione ed emissione di informazione, motivo per cui può essere definito come stadio della "comunicazione". L'operatore utilizza il linguaggio, e la sua capacità di facilitazione nell'esposizione/verbalizzazione.
- ↪ **Analisi del problema** (elaborazione dei fattori costituenti del problema, in forma analitica): relazioni casuali o correlazioni collegano gli elementi evidenziati, è fatta emergere la catena degli eventi, con le varie cause, gli attori coinvolti e il loro ruolo, le scelte essenziali che hanno (eventualmente) influenzato/ influenzeranno l'esito finale.
- ↪ **Evidenzia/Formulazione di una strategia risolutiva**: dopo che il problema è stato scomposto nei suoi fattori, si supporta il soggetto nell'effettuazione di una sintesi, ovvero a ricomporre razionalmente gli elementi in modo orientato, cioè finalizzato agli scopi in essere (nel progetto) per la persona. In una prima fase è incoraggiato un pensiero divergente, e sono prese in esame soluzioni diverse (mutuate da situazioni analoghe): è favorita la funzione di bridging, ovvero la traslazione di conoscenze fra ambiti diversi. In seguito, un pensiero convergente permette di restringere il loro numero orientando il soggetto verso la strategia più adeguata e verificabile. Ogni soluzione è valutata in funzione di criteri diversi: valori, conseguenze prevedibili, aspettative degli altri, rapporto costi/ benefici..., giungendo così a una gerarchia nelle soluzioni previste. Il "piano di scopi" così riformulato è utilizzato come base per trovare, nella fase di esecuzione, un coerente "piano di azioni" (oppure per formulare quello che sarebbe stato più efficace nella situazione, da utilizzare in situazioni analoghe).
- ↪ (Definizione dei criteri per monitorare il proprio operato, al fine di verificare il raggiungimento degli obiettivi ed eventualmente mettere in atto soluzioni alternative per il piano di azione così formulato).

Tale processo si basa su una concezione costruttivista dell'apprendimento, ovvero come risultato del confronto tra informazioni in arrivo e conoscenze depositate in memoria, che origina tre forme di ricostruzione delle informazioni:

- ↪ apprendimento come accrescimento: si realizza quando si codificano informazioni nuove sulla base di schemi preesistenti che vengono così arricchiti e ampliati;
- ↪ apprendimento come sintonizzazione: avviene quando lo schema progressivamente si affina in seguito a una ripetuta applicazione in contesti diversi e si modifica parzialmente per adattarsi meglio alle nuove situazioni;
- ↪ apprendimento come ristrutturazione: si verifica quando lo schema precedente non è adeguato a integrare un'informazione e si rende necessaria la creazione di un nuovo schema.

Nell'analizzare il processo di apprendimento del soggetto, l'operatore si confronta con diversi stili di apprendimento ovvero modalità che questi adotta in modo prevalente, che permangono nel tempo e che si generalizzano a compiti diversi. Riveste un'importanza fondamentale rendere consapevole il soggetto dello stile

Metodologie di Orientamento e Inserimento lavorativo

In tutta l'età moderna, il valore degli individui è stato misurato con il valore di mercato del loro lavoro. Ora che il valore di tale risorsa è diventato sempre più marginale e irrilevante, (...), sarà necessario esplorare nuovi modi per definire il valore dell'individuo... (J. Rifkin, 1995)

prevalentemente adottato da esso, e condurlo a fare esperienza con stili differenti da utilizzare a seconda delle caratteristiche del contesto.

I principali stili possono essere classificati come:

- ↪ stile globale/analitico: preferenza per una percezione del dettaglio o dell'insieme;
- ↪ stile dipendente/indipendente dal campo: il soggetto dallo stile dipendente possiede una percezione poco differenziata e fortemente dominata dall'organizzazione del campo, mentre quello dallo stile indipendente si lascia poco influenzare dal contesto e ha un atteggiamento più autonomo affrontando in maniera più flessibile situazioni differenti;
- ↪ stile verbale/visuale: si basa sulla distinzione tra soggetti che prediligono il codice linguistico e altri che preferiscono un codice visuospatiale (schemi).
- ↪ stile convergente/divergente: il soggetto dallo stile convergente, basandosi sulle informazioni di cui dispone procede seguendo una linea logica e convenzionale e converge verso una risposta unica e prevedibile. Il soggetto divergente, invece, parte dall'informazione data per procedere in modo autonomo e creativo, generando una quantità e varietà di risposte, originali e flessibili, basandosi sulla capacità di passare contemporaneamente in rassegna gli elementi dell'ambiente e le conoscenze possedute.
- ↪ stile sistematico/intuitivo: il sistematico procede gradualmente prendendo in esame le variabili singolarmente, l'intuitivo procede per ipotesi che cerca di confermare o confutare.
- ↪ stile impulsivo/riflessivo: si basa sui tempi decisionali e riguarda i processi di valutazione e decisione nella risoluzione di un compito cognitivo particolarmente difficile.

2.4.4-La valutazione (in itinere e finale) dell'attività lavorativa

È stato evidenziato sopra come l'autovalutazione influisca sulla motivazione della persona, attraverso un meccanismo per cui essa si attribuisce o meno il "potere" di raggiungere obiettivi che si è proposta o alla quale è spinta dal contesto. Sapersi "capaci di" compiere azioni finalizzate a realizzare scopi non è ancora, ovviamente, scegliere di agire realmente, avere la volontà di compiere atti, ma ne è condizione fondamentale ed irrinunciabile. Poiché avere una buona autovalutazione pare essere uno scopo prioritario di ogni individuo (scopo che si definisce "autostima"), e poiché avere un elevato grado di autostima pare essere una delle condizioni alla base della situazione di benessere percepito da ogni individuo, è evidente che in un percorso di I.L. risulta importante mettere in atto azioni di sostegno volte a permettere una corretta elaborazione dell'esperienza del lavoro da parte della persona inserita, che le consentano di valutarsi in modo positivo, accumulando nel contempo (anche e soprattutto attraverso la valutazione del contesto relazionale), conoscenze oggettive e realistiche su di sé, indispensabili per essere utilizzate nei processi cognitivi che sono alla base dei processi decisionali.

Questa conoscenza su sé stessi si forma, come tutte le altre conoscenze, attraverso meccanismi di relazione e di cognizione che in un soggetto svantaggiato o in condizione di disabilità possono ovviamente essere in qualche misura compromessi: per questo è particolarmente significativo, in un percorso di inserimento lavorativo, il peso delle eterovalutazioni espresse dal contesto relazionale e dal contesto organizzativo, che attraverso modalità proprie trasmettono al lavoratore una "immagine" di sé altrimenti difficile da costruirsi autonomamente (ed oggettivamente).

Per contesto relazionale si intende la "rete" di relazioni che si struttura attorno al lavoratore svantaggiato all'interno dell'azienda, durante il percorso di inserimento lavorativo.

Questa "rete" è sostanzialmente costituita da: Case Manager e Tutor, Gruppo di lavoro ristretto, Gruppo di lavoro allargato.

Per "gruppo di lavoro ristretto" si intende la cerchia di lavoratori che agiscono più o meno regolarmente, in un gruppo "cooperativo" con il lavoratore tirocinante (ossia in qualche misura condividano il suo "contratto").

Metodologie di Orientamento e Inserimento lavorativo

*In tutta l'età moderna,
il valore degli individui è stato misurato con il valore di mercato del loro lavoro.
Ora che il valore di tale risorsa è diventato sempre più marginale e irrilevante,
(...), sarà necessario esplorare nuovi modi
per definire il valore dell'individuo... (J. Rifkin, 1995)*

Per “gruppo di lavoro allargato” si intende la cerchia di colleghi che condividono con il lavoratore svantaggiato parte del tempo di permanenza all'interno dell'azienda, un tempo reso “significativo” dal valore delle relazioni che si sviluppano in esso.

Entrambi questi gruppi hanno un ruolo ed esercitano una funzione all'interno del percorso lavorativo sia in quanto generatori di valutazioni circa il lavoratore tirocinante (quindi influenzanti l'autovalutazione dello stesso), sia in quanto possono svolgere la funzione di gruppo “adottivo”, ossia agire (in ambito lavorativo ed extra lavorativo) in modo collaborativo e di sostegno alla persona svantaggiata, “adottando i suoi scopi” (e mettendo a disposizione risorse adeguate grazie alle quali egli possa perseguirli). Anche quest'ultima funzione si attua a partire da una valutazione del gruppo, che vede nel collega “più debole” una persona soggetto di diritti (fra i quali quello di realizzare i propri desideri...) e non soltanto un oggetto di prestazioni assistenziali o addirittura un “peso” ed un fastidio.

La valutazione del gruppo di lavoro si costruisce a partire dalla “immagine mentale” che il gruppo di lavoro ha del cittadino che vive una condizione di svantaggio, delle sue capacità, dei suoi bisogni, dei suoi obiettivi, e può generare l'effetto “Pigmalione”, ossia un circolo, vizioso o virtuoso a seconda dei casi, in cui le aspettative e le valutazioni del contesto influenzano le azioni della persona svantaggiata, attraverso i tre meccanismi fondamentali, esplicitati da Castelfranchi⁶, qui di seguito riportati:

- ↳ **Il filtro:** poiché ogni individuo tende ad interpretare la realtà che lo circonda secondo i propri schemi mentali (aspettative, credenze, processi cognitivi consolidati), le azioni della persona svantaggiata sono interpretate (e quindi generano valutazioni su di essa...) secondo la rappresentazione mentale (frame) preminente nel contesto del gruppo ed in qualche modo quindi si traducono sempre in conferme delle aspettative di esso. Così il gruppo presumibilmente reagirà alle azioni del soggetto svantaggiato sulla base di una valutazione pregiudiziale, secondo modalità prestabilite, determinate prima dall'appartenenza del soggetto ad una “categoria mentale” e soltanto in secondo tempo dalla reale natura dell'azione.
- ↳ **L'induzione:** le modalità di reazione del gruppo all'azione del soggetto svantaggiato, influenzano le successive azioni della persona: sia perché questa reagisce a sua volta alle modalità comportamentali del gruppo, in qualche modo “polarizzando” le proprie azioni in modo da renderle, secondo il proprio ruolo e le proprie capacità, più efficaci (e questo sarà interpretato dal gruppo come una ulteriore conferma dei giudizi emessi precedentemente); sia perché la persona svantaggiata, in modo diverso a seconda delle proprie capacità cognitive, si crea un modello delle aspettative del gruppo nei suoi confronti, quindi un'aspettativa circa le aspettative del gruppo verso di sé, cui tende a conformarsi. In questo modo il gruppo induce, con il proprio pre-giudizio, il comportamento del soggetto svantaggiato.
- ↳ **L'interiorizzazione:** poiché la persona in situazione di disagio, soprattutto se in condizione di handicap, è un soggetto che può manifestare difficoltà a esprimere una autovalutazione, cioè a formarsi una “teoria indipendente” su di sé, è probabile che assumerà come propria la valutazione che su di lui esprime il gruppo di lavoro (che spesso per la persona svantaggiata rappresenta l'unico contesto sociale “significativo” oltre alla famiglia)⁷. In questo modo, interiorizzando l'immagine che il gruppo ha di lui, il suo comportamento ne sarà influenzato, in modo tale da confermare la valutazione del gruppo stesso.

⁶ Castelfranchi C.; *Come le istituzioni ammalano ed emarginano – I micro-macro vortici sociali e la loro resistenza*, in AA.VV., *L'integrazione socio-lavorativa – dal progetto individuale all'organizzazione che cura*, quaderni di animazione e formazione, Edizioni Gruppo Abele, Torino, 2000

⁷ Cfr. anche col concetto di “identificazione adesiva” in Montobbio E. et al., *Il falso Sé nell'handicap mentale*, op. cit., p. 67: il disabile si trova spesso in una condizione di base in cui non gli è possibile essere se stesso, in questa situazione, costretto, anche dalla riabilitazione, ad essere un altro, schiacciato da questo compito impossibile, può coprirsi adesivamente delle caratteristiche di questo altro, che non è ma che dovrebbe essere, assumendone i tratti.

Metodologie di Orientamento e Inserimento lavorativo

In tutta l'età moderna, il valore degli individui è stato misurato con il valore di mercato del loro lavoro. Ora che il valore di tale risorsa è diventato sempre più marginale e irrilevante, (...), sarà necessario esplorare nuovi modi per definire il valore dell'individuo... (J. Rifkin, 1995)

Oltre alla valutazione generale dell'individuo in quanto persona e cittadino, il gruppo di lavoro ne esprime una più specifica in merito al "lavoratore", nella quale si fa riferimento al "potere" che il tirocinante ha di:

- ↳ perseguire gli scopi "gruppal" (capacità di collaborazione alla realizzazione di azioni collettive, tra cui la produzione)
- ↳ conferire all'ambiente nuovi scopi (per esempio solidarietà, responsabilità verso la "casa comune" azienda, ecc...)
- ↳ adottare e rispettare il contratto "implicito", ossia quel complesso di consuetudini, di norme non scritte (spesso neppure esplicitate) che regolano il gruppo (ad esempio la gerarchia informale, le dinamiche comunicative, gli impegni ed i ruoli nell'attività del gruppo, la gestione della dinamica affettiva, ecc.)

Alla luce di quanto detto appare indispensabile

- ↳ operare sin dall'inizio sul gruppo stesso per **favorire una conoscenza il più possibile obiettiva del lavoratore** da inserire in I.L., in modo tale da ridurre lo "stigma" sociale di cui esso è potenziale portatore a causa della propria condizione.
- ↳ **coinvolgere in qualche modo il "gruppo di lavoro ristretto" nella fase di progettazione** del percorso del I.L., attraverso una collaborazione finalizzata a definire il piano d'azione necessario alla persona in tirocinio per realizzare gli obiettivi all'interno del progetto; in questo modo i colleghi che maggiormente interagiscono con il lavoratore svantaggiato, nell'attività produttiva e non, saranno spinti ad "adottarne" gli scopi in ambito lavorativo, favorendone così il processo di realizzazione.
- ↳ **verificare approfonditamente con il "gruppo di lavoro"** (almeno quello ristretto), e sviluppare accurate valutazioni circa, **il funzionamento della persona svantaggiata** nello svolgimento dei suoi compiti.

Nel merito si definisce valutazione il processo che permette di stabilire la pertinenza/funzionalità di uno strumento/entità (oggetto od azione) come mezzo per il raggiungimento di uno scopo: in altre parole valutare significa giudicare se e in che misura un oggetto, una persona, un comportamento, una situazione possono permettere/hanno permesso (attraverso un nesso/processo causale) di realizzare un obiettivo previsto e desiderato, ossia posseggono il "potere" necessario affinché uno "scopo" sia perseguito.

Per eseguire un processo di valutazione un agente V deve esplorare il nesso causale che esiste fra l'entità X (di cui sta valutando il "potere") e lo scopo S, che essa dovrebbe permettere di raggiungere o per cui si è "impiegata" l'entità. La domanda che V si pone sarà quindi: perché X permette/ha permesso o meno di raggiungere S? Quali sono le proprietà di X che la rendono/l'hanno resa o meno in grado d'essere funzionale al raggiungimento di S? Ovviamente in X vi saranno un certo numero di caratteristiche che sono pertinenti rispetto a S, mentre altre risulteranno ininfluenti; le caratteristiche di X in grado di influenzare, positivamente o negativamente (secondo la loro presenza, o assenza, in misura maggiore o minore) il raggiungimento di S le definiremo "qualità" di X rispetto a S.

Un agente valutante V, nel valutare X rispetto ad uno scopo S, andrà quindi a ricercare in X ("pesandone" la quantità) le qualità, che la rendono funzionale a S, cioè i "requisiti" che fanno di X un'entità dotata del "potere" di raggiungere S. Questi requisiti sono per V dei mezzi (ossia sottoscopi) indispensabili per realizzare S, pertanto esplorarne la presenza (e la "quantità") in X, rappresenta un'azione necessaria nel piano d'azione sotteso al perseguimento dello scopo S.

Si deduce quindi che la valutazione rappresenta un'operazione cognitiva estremamente importante in qualsiasi progettazione (valutazione inferenziale; valutazione per prova) in cui occorra stabilire a priori attraverso una

Metodologie di Orientamento e Inserimento lavorativo

*In tutta l'età moderna,
il valore degli individui è stato misurato con il valore di mercato del loro lavoro.
Ora che il valore di tale risorsa è diventato sempre più marginale e irrilevante,
(...), sarà necessario esplorare nuovi modi
per definire il valore dell'individuo... (J. Rifkin, 1995)*

sceita fra più opzioni, quella più funzionale al raggiungimento degli obiettivi previsti; ma anche in sede di verifica, per apprendere dall'esperienza: ovvero per valutare l'appropriatezza e l'efficacia di un comportamento/oggetto, e scegliere in una situazione futura simile su quali "entità" (strumento/azione) fare affidamento.

Poiché la valutazione è effettuata attraverso un processo che è contemporaneamente comunicativo e cognitivo, si possono applicare ad essa le considerazioni fatte sopra per l'apprendimento, del quale la valutazione è uno dei contesti fondamentali.

Il modello così delineato e gli "strumenti" operativi che lo sostanziano (progetto, contratto, attività concreta come "setting" di apprendimento e di rinforzo, valutazione) è interessante in quanto permette di dare una forma più precisa alla considerazione di due questioni:

- ↳ permette di cogliere il problema lavorativo dell'utente da una prospettiva più globale in virtù della possibilità di far riferimento a un funzionamento sistemico nel quale non contano solo le variabili in gioco, ma soprattutto il tipo di rapporto che le variabili stesse hanno tra loro; ovvero non si agisce concentrando gli interventi solo su un aspetto (ad esempio il deficit di capacità, o la povertà di risorse, o la malattia in atto), ma si opera sul complesso dei fattori sfruttando anche i "micro" interventi apparentemente poco significativi che in alcune situazioni sono i soli possibili.
- ↳ fornisce un linguaggio che consente di articolare in un modo più preciso la peculiarità e l'irripetibilità della situazione di ogni utente.

In riferimento al primo punto, l'utilità di un approccio in una prospettiva globale al problema lavorativo va considerata sia sul piano della pianificazione della soluzione del problema, sia sul piano della valutazione della soluzione del problema.

- ↳ Per quanto riguarda la questione della pianificazione, è indubbio che disporre di un modello di analisi delle situazioni oggetto di intervento, che induce non solo alla definizione ma soprattutto alla considerazione delle connessioni causali di variabili, mantiene una tensione all'assunzione della complessità e dell'irriducibilità delle situazioni di cui ci si occupa.
- ↳ Per quanto riguarda la questione della valutazione, lo stesso modello induce a pensare al valore della soluzione al problema lavorativo non in un modo scontato e generale, ma in stretta relazione con la configurazione della situazione del beneficiario del servizio. Vale a dire che l'operatore non si può accontentare di considerare l'esito di un percorso di accompagnamento solo riferendoci all'obiettivo di collocazione lavorativa (piano comportamentale), ma occorre anche fare riferimento al problema di come l'individuo si rappresenta l'esito di cui sopra, e di quali effetti tali eventi e le loro rappresentazioni comportino in termini di empowerment per l'individuo stesso, nel complesso della sua vita.

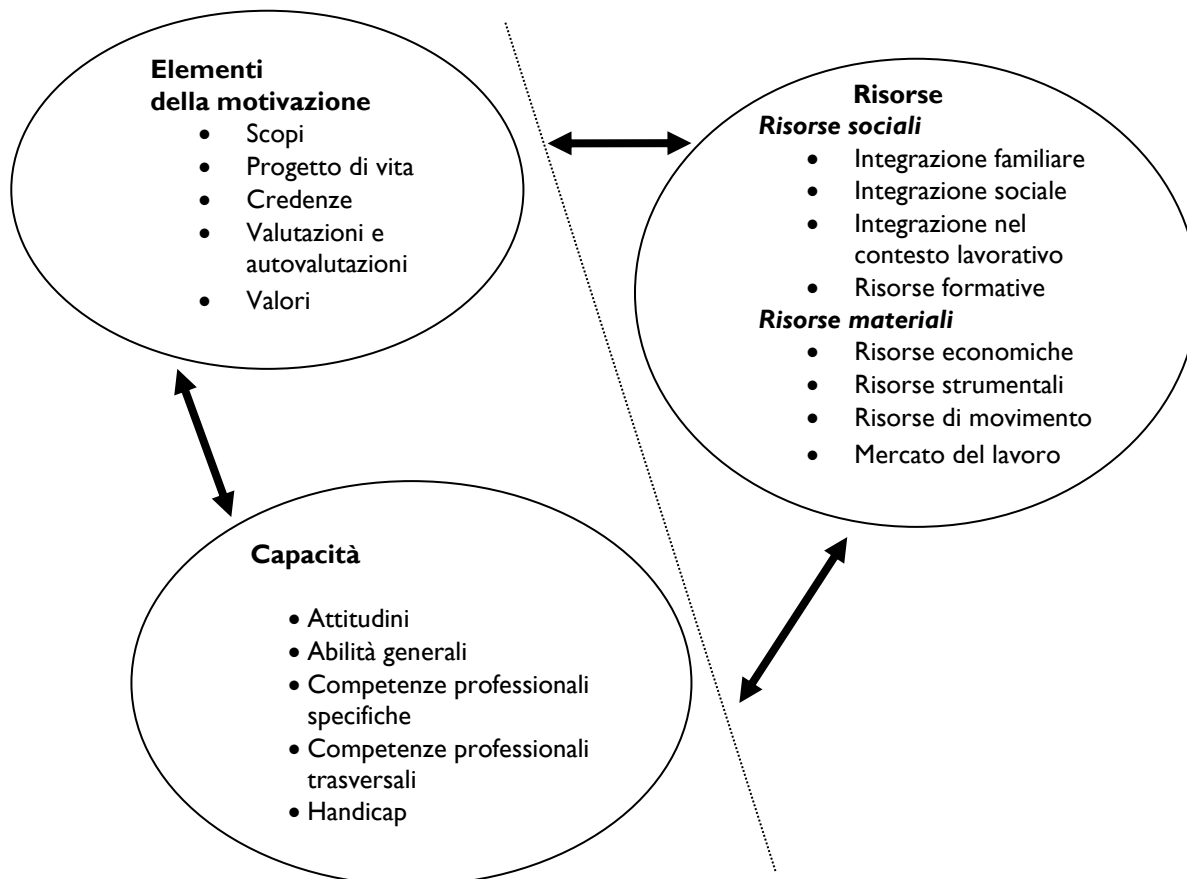
In questo modo accompagnare al lavoro significa creare le condizioni in cui, attraverso il lavoro, l'individuo possa fruire di un processo di cambiamento evolutivo a livello della propria dotazione di poteri in rapporto col proprio modo di rappresentarsi e finalizzare le proprie azioni (motivazione), nella relazione con la possibilità e la capacità di usufruire di sempre maggiori risorse esterne materiali e relazionali (tra le quali la possibilità di essere lavoratore).

Questo aspetto è di grande rilevanza quando il beneficiario del processo di inserimento lavorativo è in situazione di disagio psichico o malattia psichiatrica: in tal caso spesso l'obiettivo non è (immediatamente) il raggiungimento di un posto di lavoro stabile e remunerato (quantunque il problema economico sia rilevante), che anzi può scatenare crisi inaspettate; piuttosto la finalità dell'inserimento è la riattivazione di "funzionamenti" adeguati, il recupero o la creazione di reti relazionali di supporto agli obiettivi della persona, il ripristino o l'acquisizione di competenza ed oggettività nel valutare se stessi e il mondo.

Metodologie di Orientamento e Inserimento lavorativo

In tutta l'età moderna, il valore degli individui è stato misurato con il valore di mercato del loro lavoro. Ora che il valore di tale risorsa è diventato sempre più marginale e irrilevante, (...), sarà necessario esplorare nuovi modi per definire il valore dell'individuo... (J. Rifkin, 1995)

In tal senso il "lavoro", con il suo set ben definito di regole, di scopi, di criteri di valutazione, con l'organizzazione finalizzata delle sue relazioni per così dire "istituzionali", rappresenta un contesto molto efficace ove realizzare interventi di "riabilitazione psico-sociale".



3-LA NECESSARIA INTEGRAZIONE DELL'APPROCCIO COGNITIVO CON UNA PROSPETTIVA DI TIPO CLINICO

Un processo di inserimento lavorativo non è né puro e semplice "addestramento professionale" finalizzato a colmare un "gap" di competenze produttive, né solamente allestimento di condizioni organizzative affinché una azienda possa accogliere ed utilizzare al meglio i "talenti" specifici del lavoratore. È entrambe le cose ma molto di più.

La realizzazione di un percorso di integrazione socio-lavorativa, spesso (sempre?) richiede agli operatori di allestire una vera e propria relazione d'aiuto, nel rapporto con la domanda dell'utenza, emergente in relazione al problema occupazionale. D'altra parte occorre anche considerare che l'esercizio corretto di tale ruolo da parte dell'operatore non può essere dato per scontato, in quanto implica specifiche difficoltà che, se da un lato sono connaturate alla complessità di questo genere di interventi, dall'altro non devono essere sottovalutate.

Metodologie di Orientamento e Inserimento lavorativo

*In tutta l'età moderna,
il valore degli individui è stato misurato con il valore di mercato del loro lavoro.
Ora che il valore di tale risorsa è diventato sempre più marginale e irrilevante,
(...), sarà necessario esplorare nuovi modi
per definire il valore dell'individuo... (J. Rifkin, 1995)*

Senza voler affrontare in questa sede una disamina esaustiva di tali difficoltà, è possibile comunque fare riferimento ad alcune considerazioni esemplificative.

Un percorso di accompagnamento al lavoro è solo parzialmente standardizzabile, quindi non totalmente pianificabile a priori, ciò espone inesorabilmente l'operatore all'incertezza e gli richiede di sostenere la progettazione attraverso una "tensione creativa" costante, nell'impossibilità del riferimento a procedure (completamente) "preconfezionate".

Condurre una relazione d'aiuto comporta per l'operatore forti sollecitazioni sul piano personale, dovute all'assunzione di un ruolo ad alto contenuto relazionale.

Una parte significativa di queste sollecitazioni deriva dall'esposizione dell'operatore al ricorrere del "fallimento" (nella biografia dell'utente, nell'attuazione del percorso di accompagnamento), questione difficile da mentalizzare ed affrontare e che crea il rischio di far cadere nella delusione, nello scoraggiamento e quindi nella demotivazione.

Più in particolare, soffermandosi sulle difficoltà a carattere relazionale, si può raffigurare la questione in questi termini: le persone che si rivolgono ad un servizio di inserimento lavorativo sono in una condizione di mancanza, e formulano una domanda di rimedio a tale mancanza; questa domanda, come ogni domanda, si esprime in una relazione, vale a dire cerca e si appoggia ad un destinatario: l'operatore, il quale, nel momento in cui esercita una funzione di ascolto e di aiuto, volente o nolente, istituisce un vero e proprio spazio in cui la domanda dell'utente si dispiega in tutti i suoi aspetti di problematicità e di richiesta. È nell'esperienza degli operatori il peso del sentirsi chiamati in causa quali risolutori di mancanze drammatiche (il lavoro). Questo è un aspetto ineludibile ma nello stesso tempo intricato e spinoso in quanto, se mal gestito, o peggio sottovalutato, rischia di logorare e parzializzare nello stesso tempo la funzione del lavoro dell'operatore stesso.

Logorare perché l'adesione totale al ruolo di "risanatori di mancanze" pone, alla fine, di fronte a compiti impossibili, i quali, se presi alla lettera, demotivano l'operatore, entrando in risonanza con il suo modo di vivere la mancanza: senso di impotenza, oppure scoraggiamento nei confronti delle possibilità dell'utente, ecc... È importante che la mancanza, la ripetizione del fallimento non finiscano per essere considerate come uno scarto imbarazzante dagli scopi trasformativi del progetto e/o dell'operatore stesso, ma vengano colte anche come l'espressione di un'irriducibilità da ri-conoscere, che sostanzia comunque la soggettività dell'utente, evitando il rischio di cadere in una sua colpevolizzazione senza vie d'uscita.

Parzializzare perché più ciò che manca è connotato d'importanza (il lavoro, l'occupazione) e più prende la scena rischiando di mettere in ombra altri importanti elementi: se l'azione dell'operatore consiste nel mettere gli utenti nella condizione di affrontare il proprio problema, piuttosto che rimediare direttamente alla loro mancanza (impresa comunque impossibile) allora la domanda non può essere presa solo per ciò che reclama ma anche per ciò che rivela del modo che la persona ha di affrontare la propria mancanza: nella domanda c'è l'espressione della visione del mondo di chi domanda e ci sono le condizioni attraverso le quali la persona si accosta al problema che pone; quindi la domanda deve essere, anche nelle mancanze più drammatiche, colta ed elaborata per ciò che dice di come la persona si pone nel rapporto con la mancanza stessa, quale condizione indispensabile per lo sviluppo corretto della relazione d'aiuto.

Tali aspetti richiedono all'operatore lo sforzo di acquisire e mantenere costantemente, con equilibrio, un particolare tipo di posizione, nel rapporto con l'utenza: di ascolto ma non di identificazione troppo immediata nell'altro, che permetta di prendere in considerazione sia l'oggetto della mancanza sia la necessità di interessarsi del modo che l'utente ha di "abitare la sua mancanza" e conseguentemente il modo che ha di attivarsi per affrontarla.

Ovvero: negli obiettivi di un processo di inserimento lavorativo l'occupazione (stabile e remunerata) non deve né

Metodologie di Orientamento e Inserimento lavorativo

*In tutta l'età moderna,
il valore degli individui è stato misurato con il valore di mercato del loro lavoro.
Ora che il valore di tale risorsa è diventato sempre più marginale e irrilevante,
(...), sarà necessario esplorare nuovi modi
per definire il valore dell'individuo... (J. Rifkin, 1995)*

può mai essere il primo ed unico scopo. Occorre sempre porre al primo posto la riattivazione nel beneficiario di meccanismi virtuosi di (auto) valorizzazione delle proprie capacità e di auto determinazione dei propri scopi (autonomia).

Risulta utile, a questo punto, approfondire ulteriormente alcuni concetti in riferimento al beneficiario dell'intervento di inserimento, posti da Emanuele Montorfano nel suo documento "Il posto del soggetto nella rete per l'integrazione socio- lavorativa in psichiatria: alcune considerazioni". È chiaro che queste riflessioni sono specificatamente rivolte a persone con disagio psichico, ma possono utilmente essere generalizzate ad altri tipi di svantaggio.

"Il soggetto beneficiario"

Occorre, in prima battuta, considerare il rapporto tra due aspetti per raffigurarsi la peculiare condizione del beneficiario del servizio:

1. da un lato la condizione di disturbo psichico a cui è sottoposto e i conseguenti vincoli di funzionamento che tale condizione comporta sia in fasi ordinarie sia in fasi patologiche acute;
2. dall'altro il fatto che tale aspetto può creare svantaggio, cioè può dare luogo ad una incapacità di azione relativamente a qualche aspetto implicato nel compito di sviluppo posto dal problema occupazionale, tale da comprometterne la soluzione immediata e in autonomia.

Se da un lato la definizione in 1 identifica più il problema dal lato del servizio sanitario e quella in 2 lo identifica più dal lato del servizio per il lavoro, d'altra parte 1 e 2 non si trovano in una relazione di causalità lineare, bensì di causalità circolare nel senso che 1 e 2 si possono determinare reciprocamente. Questa relazione tra disturbo psichico e svantaggio nel compito di sviluppo che pone il problema occupazionale costituisce la complessità di base la cui considerazione è imprescindibile per la costruzione di servizi in grado di fornire risposte adeguate ai problemi che pone.

Ma in cosa si sostanzia questa complessità? Ci occorre dire qualcosa di più della specificità del destinatario dell'intervento. Immaginiamo di essere al nostro primo giorno di lavoro: nuova azienda, nuovi colleghi, nuovo ruolo, magari una mansione mai svolta prima... È chiaro come tutto ciò non possa non comportare una certa angoscia. Presumibilmente cominceremo a tenere testa a questa angoscia col farci delle domande: "ce la farò? Sarò accettato dai colleghi? Mi aiuteranno se sarò in difficoltà?" Altrettanto presumibilmente cercheremo di darci qualche risposta: "in fondo sono preparato..., in fondo non ho nessuna prova per dire che incontrerò gente ostile..., se non ce la faccio pazienza! Ricomincerò daccapo..."

Ebbene se provassimo ad immaginare come si potrebbe trovare, poniamo a titolo esemplificativo, una persona il cui funzionamento sia intaccato dalla psicosi, vedremo che le cose potrebbero porsi molto diversamente. Anche in questo caso la situazione potrebbe non escludere una certa angoscia. Ciò che potrebbe fare la differenza sarebbero tuttavia le possibilità di mediare con la stessa. Nella psicosi tutto quel lavoro diffuso di domande, risposte, pensieri che alla fine costituiscono una mediazione che, certo non senza fatica e qualche sofferenza, renderebbe comunque vivibile l'esperienza, è significativamente in grande difficoltà. E allora potrebbe accadere che il soggetto, a fronte di questa angoscia, non possa fare di più che barricarsi e sostare in un modo assolutamente irrimediabile nell'assunzione che il suo caporeparto ce l'abbia realmente con lui e in modo altrettanto perentorio si predisponga per difendersene, magari licenziandosi il giorno dopo. Oppure potrebbe succedere che l'angoscia sia ancora meno mediabile e il soggetto scappi via prima senza dire nulla o non voglia nemmeno varcare la soglia del cancello del cortile della fabbrica senza poter dire perché.

Ora, questo esempio banale, relativo a situazioni che comunemente si incontrano e si incontreranno nei percorsi di

Metodologie di Orientamento e Inserimento lavorativo

In tutta l'età moderna, il valore degli individui è stato misurato con il valore di mercato del loro lavoro. Ora che il valore di tale risorsa è diventato sempre più marginale e irrilevante, (...), sarà necessario esplorare nuovi modi per definire il valore dell'individuo... (J. Rifkin, 1995)

inserimento al lavoro, ci permette comunque di trarre alcune considerazioni irrinunciabili per il nostro ragionamento:

- ↳ *il rapporto con l'esperienza determinato dalla malattia mentale è mediato da un ordine imposto, non scontatamente ridicibile con i mezzi tipici formativi così come sono intesi generalmente nel mondo del lavoro, nel quale si vuole fare ingresso;*
- ↳ *di più, la logica di questo ordine può (in ambiti più o meno estesi) non essere compatibile con la logica del processo a cui gli operatori si rifanno per ordinare le proprie azioni; nel caso sopra, in quanto operatore avrei un bel dire nel sostenere: «È importante che non ti licenzi, è importante che inizi a lavorare: siamo arrivati fino a qui... abbiamo fatto formazione, tirocinio... e così si manda tutto all'aria!». È evidente che dall'altra parte le questioni importanti sono altre perché si è dentro un'altra logica;*
- ↳ *il processo risulta quindi pensato per problemi e soluzioni la cui lettura, come minimo, non è univoca tra operatori e beneficiari.*

Detto questo ovviamente non significa dire che l'inserimento al lavoro è impossibile anche perché è noto a tutti che sono anni che diversi servizi e diversi utenti vi riescono con successo. Ciò che è importante dire è che è impossibile un inserimento lavorativo che si fondi solo sulla logica del processo. Un inserimento lavorativo che funzioni è il risultato di una dialettica costante tra la logica del funzionamento psichico del beneficiario e la logica del processo.

Perché vi sia questa dialettica occorre che ci sia qualcuno con la necessaria professionalità, e, quale condizione altrettanto importante, riconosciuto nella sua funzione dagli altri operatori, che si faccia carico di entrare in relazione e di mantenersi, col beneficiario. Laddove tale relazione non è da confondere con la "buona relazione" cioè la relazione piana in cui c'è sempre accordo e identità di vedute ma piuttosto una relazione nella quale l'operatore deve sapere riconoscere il tipo di funzionamento dell'altro, soprattutto in ciò che vi è di più irriducibile, e cercare, a partire da questo riconoscimento, punti di contatto e traduzioni possibili della logica del processo proposto compatibili con l'ordine imposto nel quale si esprime il funzionamento del destinatario."

Questa "irriducibilità della persona" al "cambiamento" voluto od imposto dalla condizione di inserimento all'interno di una organizzazione produttiva, così evidente e comprensibile in caso di pazienti psichiatrici o persone con disabilità intellettiva, è tuttavia presente anche in altre tipologie di svantaggio, ed è insita nella complessità stessa dell'individuo.

Non è compito dell'operatore alla mediazione per l'inserimento lavorativo (Tutor o Case Manager) eliminare o ridurre questa complessità, mentre è indispensabile tenerne conto per evitare i rischi di cui sopra.

Un corretto utilizzo degli strumenti del progetto, del contratto, della valutazione permette proprio di "tenere in conto" gli aspetti di assoluta peculiarità (cioè l'irriducibilità) dell'individuo, mentre le considerazioni che seguiranno sono volte a operare con/sull'organizzazione, permettendone l'adattamento (minimo) indispensabile ad accogliere tale irriducibilità.

4-L'AZIENDA SECONDO UN MODELLO COGNITIVO E DI COMPLESSITÀ

Al fine di costruire teoria e metodologie di inserimento lavorativo è necessario approfondire la conoscenza dell'attore "azienda", che non può essere considerato un soggetto passivo, in quanto entità organizzata, dotata di scopi e di strategie di azione per perseguirli. Ovvero interpretabile anch'essa secondo il modello cognitivo.

Spesso l'impresa produttiva è considerata come un sistema lineare, articolato secondo strutture organizzative piramidali entro le quali l'informazione scorre secondo vie ascendenti e le istruzioni secondo flussi che dal vertice scendono verso la base. In un sistema siffatto l'influenza di un fattore si esercita solamente sugli elementi dei livelli gerarchici superiore ed inferiore con un rapporto di causalità diretta: ogni contributo è quindi valutato sulla

Metodologie di Orientamento e Inserimento lavorativo

In tutta l'età moderna, il valore degli individui è stato misurato con il valore di mercato del loro lavoro. Ora che il valore di tale risorsa è diventato sempre più marginale e irrilevante, (...), sarà necessario esplorare nuovi modi per definire il valore dell'individuo... (J. Rifkin, 1995)

base dei risultati diretti generati entro un periodo di tempo limitato, generalmente stabilito sulla base di teorie semplificative che “linearizzano” i processi e gli avvenimenti.

Occorre, invece, un approccio nuovo che considera l'azienda come un'organizzazione articolata, come un sistema complesso in cui le relazioni causali non possono essere ridotte ad una linearità semplificatoria, ma debbono essere affrontate e valutate secondo criteri che tengono conto delle interrelazioni fra tutti gli elementi del sistema.

Definire l'azienda come un sistema complesso equivale a considerarla come un'organizzazione costituita da una serie di elementi (in genere persone, sistema complesso per eccellenza!), a loro volta complessi, che interagiscono fra loro in modo non lineare e costituiscono un'entità unica, organizzata e dinamica, capace di evolvere ed adattarsi all'ambiente, con il quale è in perenne interscambio.

A partire da questa considerazione si generano una serie di conseguenze interessanti:

- ↪ L'inserimento di un elemento nuovo nell'organizzazione, l'impatto di un evento o di un agente, ha conseguenze su tutto il sistema, propagando i suoi effetti in esso attraverso la rete di relazioni (dirette od indirette) che legano tutti i suoi elementi. Possono quindi emergere conseguenze anche a “distanza” dal punto in cui si è prodotto l'evento nuovo.
- ↪ L'inserimento di un elemento nuovo nell'organizzazione, l'impatto di un evento o di un agente, produce conseguenze dilazionate nel tempo; vi sono quindi conseguenze immediate, a medio termine ed a lungo termine. Questa “inerzia” del sistema fa sì che esso possa risultare insensibile ad azioni dirette (anche di notevole entità) per lungo tempo, e poi improvvisamente produrre cambiamenti inaspettati anche a fronte di piccole sollecitazioni.
- ↪ Nell'organizzazione esistono cicli di feedback, positivi e negativi, che “amplificano” l'effetto di un evento o dell'azione di un elemento nuovo introdotto nel sistema; pertanto anche elementi considerati insignificanti possono produrre conseguenze (desiderabili o catastrofiche) su tutta l'organizzazione, innescando cicli di retroazione.
- ↪ Un elemento nuovo introdotto nel sistema può fungere da “catalizzatore” (attraverso la modificazione delle correlazioni fra gli elementi del sistema stesso e la creazione di nuovi legami), di fenomeni di “autorganizzazione”, ossia produrre una “discontinuità” nella vita dell'organizzazione che la spinge verso un livello maggiore e più efficace di interrelazione fra i suoi elementi.
- ↪ A seguito dell'autorganizzazione, in un sistema possono emergere caratteristiche nuove ed inaspettate, che non sono prevedibili a partire dalle caratteristiche specifiche dei singoli elementi costituenti l'organizzazione; quindi in qualche modo anche elementi dotati di qualità “povere” possono essere valorizzati ed apportare miglioramenti all'organizzazione in forza della loro capacità di creare e migliorare le relazioni, di attivare i legami di rete.
- ↪ In forza dell'importanza delle relazioni, assume rilievo fondamentale la collaborazione fra gli elementi del sistema, cioè la qualità dell'interrelazione e della comunicazione. Inoltre la collaborazione permette di costruire azioni collettive in cui tutti gli attori escono rafforzati.

4.1-Ipotesi di piano di scopi

Si consideri quindi l'azienda come entità complessa dotata di scopi, che essa persegue mettendo in atto strategie di azione elaborate a partire da conoscenze, valutazioni, risorse possedute.

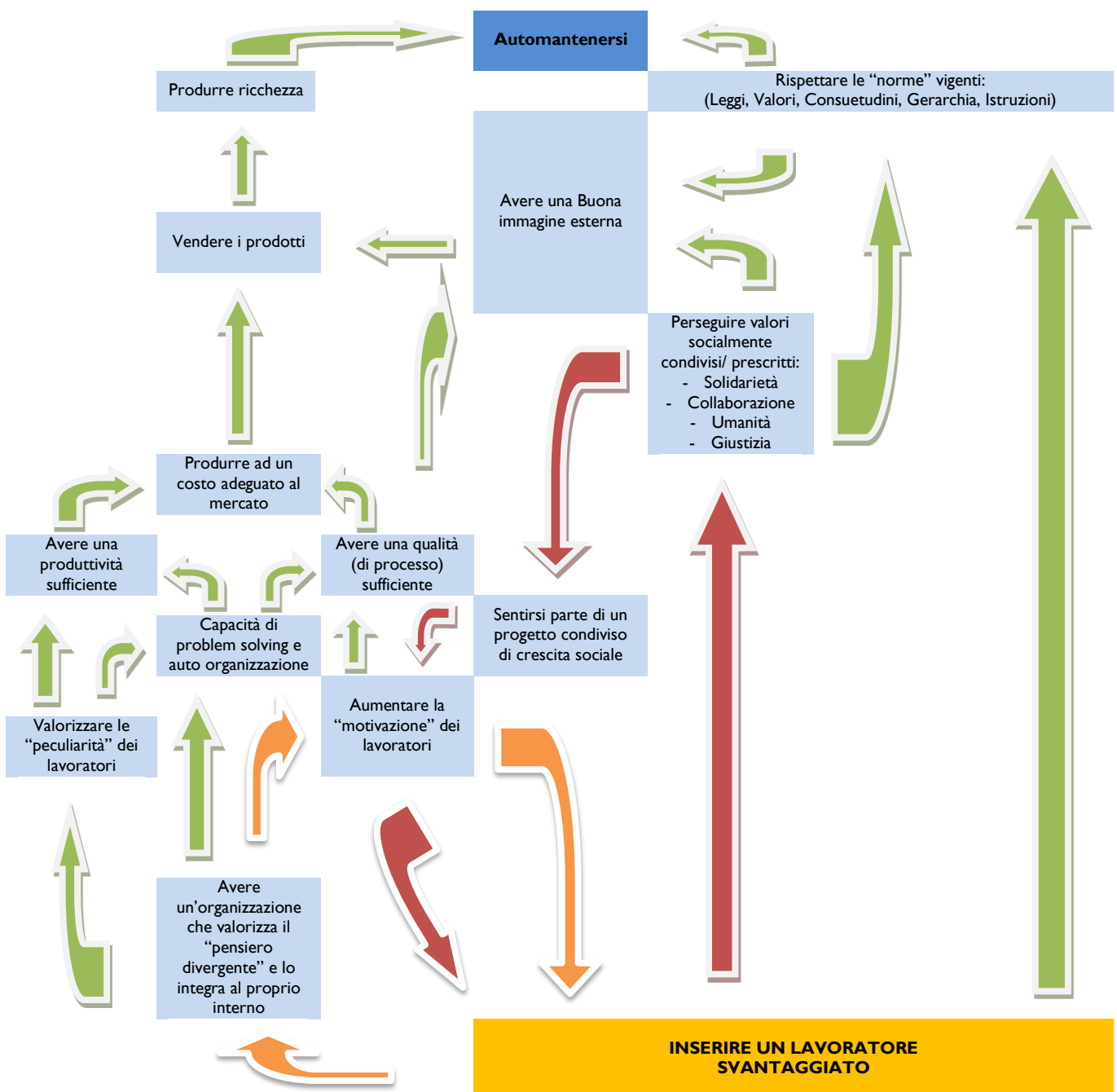
Nello schema qui di seguito riportato si è costruito a grandi linee il piano di scopi che l'azienda si prefigge, al fine di realizzare l'obiettivo primario (scopo terminale) che è quello di auto mantenersi.

Affinché l'incontro con il lavoratore svantaggiato, costruito attraverso il percorso di inserimento lavorativo, possa perfezionarsi, occorre che l'azienda riconosca, cioè valuti, il lavoratore come elemento funzionale al

Metodologie di Orientamento e Inserimento lavorativo

In tutta l'età moderna, il valore degli individui è stato misurato con il valore di mercato del loro lavoro. Ora che il valore di tale risorsa è diventato sempre più marginale e irrilevante, (...), sarà necessario esplorare nuovi modi per definire il valore dell'individuo... (J. Rifkin, 1995)

perseguimento dei propri scopi. Questa valutazione avviene principalmente sulla base di requisiti, ossia delle "qualità" che il soggetto deve avere per poter essere funzionale a mettere in atto le azioni necessarie a raggiungere gli scopi dell'azienda.



Metodologie di Orientamento e Inserimento lavorativo

*In tutta l'età moderna,
il valore degli individui è stato misurato con il valore di mercato del loro lavoro.
Ora che il valore di tale risorsa è diventato sempre più marginale e irrilevante,
(...), sarà necessario esplorare nuovi modi
per definire il valore dell'individuo... (J. Rifkin, 1995)*

Questi scopi possono essere evidenziati nello schema sopra riportato; in esso sono segnalati i loro rapporti di causalità, nonché i principali cicli di feedback positivo che si attivano fra le varie azioni (vedi paragrafo seguente). È evidentemente un quadro semplificato, che in qualche modo varia da azienda ad azienda, soprattutto per quanto riguarda il “valore” dei singoli scopi e la loro priorità, in relazione alla storia, alla tipologia ed alle caratteristiche organizzative dell'impresa: ciò che però conta è osservare la complessità delle relazioni causali fra le azioni.

Al fine di automantenersi l'azienda deve perseguire due obiettivi: **produrre ricchezza e rispettare le norme vigenti**.

La produzione (di ricchezza) implica necessariamente un ricavo da vendita di prodotti o servizi (che debbono avere un prezzo di produzione congruo rispetto al mercato di riferimento), derivanti da prestazioni che il lavoratore garantisce, attraverso la propria **produttività e con una qualità data**, come stabilito dall'azienda.

Per “norme” invece si intendono sia le leggi vigenti, sia le regole interne all'azienda (istruzioni di lavoro, organigramma, gerarchia); in senso lato sono comprese nelle norme anche i “valori” che fanno parte del patrimonio dell'azienda e della società civile, che in qualche modo rappresentano delle tradizioni e delle consuetudini per tutti i membri dell'organizzazione.

Il lavoratore è funzionale al perseguimento di questi scopi da parte dell'azienda se ha in sé, in misura sufficiente, i requisiti indispensabili a svolgere la propria funzione di **“produttore” rispettoso del contratto e delle istruzioni**: ciò comporta la presenza di capacità, di risorse esterne e di motivazione al lavoro ed alla collaborazione, che si esplicitano a loro volta in requisiti più particolari (vedi altre parti di questo documento).

Al fine di migliorare la propria posizione sul mercato l'azienda ha interesse ad avere una **buona immagine esterna**, ossia essere oggetto di una valutazione positiva da parte dei potenziali clienti: questa si forma non solo sulla base della **qualità** della propria prestazione, ma anche dal grado di **rispetto della “norma”** adottata dal mercato e dal **perseguimento** da parte dell'azienda **di valori socialmente condivisi** (che si auspica abbiano come oggetto il “bene comune”). È la cosiddetta “responsabilità sociale” dell'azienda.

Al fine di incrementare produttività e qualità, nonché di rinforzare l'adesione alla “mission” aziendale (e quindi la partecipazione responsabile all'organizzazione produttiva), l'impresa ha poi interesse a valorizzare le **potenzialità** peculiari e le **motivazioni dei singoli lavoratori**, nonché le loro capacità di **autorganizzazione e di problem solving**: tutto ciò è sicuramente in relazione alla capacità dell'azienda di creare un **clima ed un'organizzazione** che siano **valorizzanti e tutelanti** la diversità dei lavoratori, ossia li mettano in condizione di **esprimere al meglio le loro potenzialità** particolari, anche attraverso una intelligente suddivisione dei compiti e delle responsabilità, per quanto possibile lasciata all'autorganizzazione autonoma dei lavoratori.

Si può vedere, attraverso le frecce rosse ed arancioni nello schema, che tutti questi scopi possono essere perseguiti o favoriti attraverso l'inserimento nell'organizzazione produttiva di un lavoratore svantaggiato, purché ciò sia fatto in modo consapevole, tenendo conto della complessità connessa ad una tale operazione: in tal caso si attivano cicli di retroazione che si autoalimentano, rinforzandosi.

4.1.1-Ciclo dell'autorganizzazione (arancione)

Esiste un primo ciclo di feedback individuabile: l'inserimento di un lavoratore svantaggiato (è possibile solo se)/ comporta per l'azienda la costruzione di un'organizzazione che sia capace di valorizzare il pensiero “divergente”, che integri ed assimili nei propri processi la “diversità” (peculiarità) dei componenti senza annullarla. I lavoratori sono facilitati a strutturare autonomamente un loro spazio particolare ove poter esprimere al meglio le loro

Metodologie di Orientamento e Inserimento lavorativo

*In tutta l'età moderna,
il valore degli individui è stato misurato con il valore di mercato del loro lavoro.
Ora che il valore di tale risorsa è diventato sempre più marginale e irrilevante,
(...), sarà necessario esplorare nuovi modi
per definire il valore dell'individuo... (J. Rifkin, 1995)*

potenzialità; questa autorganizzazione fa emergere caratteristiche e peculiarità organizzative originali, innovative e più congeniali ai lavoratori, che sono recepite e codificate dall'organigramma e dalle "norme" aziendali. Questa "attitudine" dell'organizzazione, che fa sentire utili e preziosi i singoli lavoratori, ne aumenta la motivazione, ovvero anche la disponibilità e l'orientamento "integrante" verso i lavoratori "diversamente abili". Una tale organizzazione è più capace di problem solving e di autorganizzazione, ovvero di "adattamento" sistemico al suo ambiente.

È altresì evidente come l'aumento di motivazione si traduca anche in un aumento della performance produttiva, almeno sotto l'aspetto della qualità.

4.1.2-Ciclo dell'immagine esterna (rosso)

Il ciclo di feedback dell'immagine si struttura a partire dall'inserimento di un lavoratore in condizione di svantaggio: questo è segno dell'adesione dell'azienda ad un sistema di valori comunitari condivisi (condizione per l'ottemperanza alle norme vigenti, ed anche base per una buona immagine esterna: l'azienda si presenta come un attore che opera per il bene della collettività in cui agisce). Se l'impresa condivide i valori della comunità in cui ha sede, i lavoratori che in essa operano, e che alla comunità (del territorio) appartengono si sentono parte di un progetto cui possono/ desiderano aderire, perché non solo finalizzato al guadagno dell'imprenditore, ma avente ricadute positive sulla cittadinanza. Questa adesione/adozione degli obiettivi (e dei valori dell'azienda) è, nel modello cognitivo, uno dei fattori strutturanti la "motivazione" (che come detto sopra si traduce anche in un aumento della performance produttiva, almeno sotto l'aspetto della qualità).

Parimenti, l'aumento della motivazione, incrementa anche la disponibilità e l'orientamento "integrante" verso i lavoratori "diversamente abili", chiudendo in tal modo il ciclo di retroazione.

5-CONCLUSIONE

Il modello cognitivo è un'utile cornice con cui guardare ed interpretare il mondo e gli avvenimenti: non in quanto possa spiegare o prevedere ogni avvenimento, ma in quanto permette all'operatore di interpretare e dare ragione della maggior parte delle interazioni ordinarie fra gli individui, del funzionamento "razionale" della loro mente (cioè di come le informazioni e le conoscenze sono processate in rapporto agli scopi della persona, e come questo processo genera decisioni ed azioni). Anche alcune emozioni possono essere descritte ed interpretate secondo il frame cognitivo, e sulla base di questo affrontate.

Questo modello, per estensione, può essere applicato alle organizzazioni, considerate come soggetti razionali, quando agiscono sulla base di credenze e di scopi che si formano, sono processati e si modificano attraverso il contributo (cooperativo o conflittuale, ma comunque "relazionale") di più menti individuali.

Per un operatore dell'inserimento lavorativo, in particolare un Case Manager, si pongono **tre principali ambiti di azione** (vedi l'apposito documento organizzativo sul ruolo), entro i quali il modello teorico presentato può essere di utilità:

- ↳ **Ambito "conoscitivo": conoscere il mondo del lavoro e le dinamiche della società.** Consiste nella descrizione e nella decodifica della realtà che circonda gli individui, considerata come frutto della "rel-azione" di molte menti individuali.
- ↳ **Ambito organizzativo: predisporre il progetto e la rete.** Consiste nella costruzione di un piano di scopi (e di azioni) finalizzato, e della rete relazionale che può sostenerlo, con le risorse messe a disposizione da ciascun attore coinvolto.
- ↳ **Ambito relazionale: costruire il legame e operare sulle credenze e sugli scopi delle persone.** Consiste

Metodologie di Orientamento e Inserimento lavorativo

*In tutta l'età moderna,
il valore degli individui è stato misurato con il valore di mercato del loro lavoro.
Ora che il valore di tale risorsa è diventato sempre più marginale e irrilevante,
(...), sarà necessario esplorare nuovi modi
per definire il valore dell'individuo... (J. Rifkin, 1995)*

nel far funzionare il progetto di cui sopra, facendo in modo che i rapporti fra gli attori siano cooperativi, e soprattutto sostenendo i processi di valutazione, apprendimento ed aggiornamento degli scopi e delle credenze degli individui coinvolti.