

Manila Franzini

MODELLO DINAMICO DELLE COMPETENZE INTERCULTURALI

Le applicazioni
nell'ambito della cooperazione internazionale



La melagrana

Ricerche e progetti per l'intercultura

FrancoAngeli

OPEN  ACCESS

MODELLO DINAMICO DELLE COMPETENZE INTERCULTURALI

Dentro e fuori di noi si anima la diversità. Fa parte di noi, della nostra storia e del nostro vissuto. Oggi, più che mai, c'è necessità di dare spazio alla diversità, che si esprime in vario modo.

Questa ricerca ha voluto indagare le competenze interculturali nella cooperazione internazionale. Le competenze interculturali sono delle risorse interne personali che si mobilitano in situazioni di valenza culturale: quando incontriamo persone di culture diverse, quando soggiorniamo in un paese straniero, avviene in noi questa mobilitazione che ci consente di rispondere alle sollecitazioni esterne.

Nel suo modello dinamico di competenze interculturali, l'autrice ha individuato tre forze e quindici competenze ricorrenti, cioè che ritornano spesso volte nelle situazioni in cui avviene un confronto con persone di diversa cultura. Nella ricerca sono stati coinvolti 37 referenti di ONG lombarde per analizzare le competenze interculturali per la selezione degli operatori nell'ambito della cooperazione internazionale. È stata creata una rubrica di valutazione per definire le dimensioni, i criteri e gli indicatori di ognuna delle competenze individuati dal modello. Si è fornito anche un esempio di applicazione della rubrica di valutazione con l'individuazione di domande tipo da sottoporre in fase di selezione del personale. Questo lavoro di ricerca ha implicazioni consistenti per lo studio delle competenze interculturali e per tutti gli aspetti educativi che coinvolgono la diversità culturale. Il modello dinamico di competenze interculturali e la rubrica di valutazione offrono straordinarie potenzialità di utilizzo anche in ambito formativo.

Manila Franzini, ricercatrice pedagoga, lavora alla Direzione Generale delle Politiche per la famiglia, genitorialità e pari opportunità della Regione Lombardia. Membro dell'Anpe, Associazione Nazionale dei Pedagogisti Italiani, è autrice di diverse pubblicazioni sulle competenze interculturali in contesti internazionali; per l'editore FrancoAngeli ha pubblicato *Formazione alle competenze interculturali nell'adozione internazionale* (2012). Attualmente è impegnata nelle applicazioni del modello dinamico di competenze interculturali di sua creazione.

La melagrana

Collana diretta da Graziella Favaro e Massimiliano Fiorucci

La collana *La melagrana* articola la sua proposta editoriale su due diversi piani dell'educazione interculturale: le idee e le pratiche.

La sezione *Idee e metodi* propone contributi teorici, riflessioni e materiali che offrono spunti da sviluppare nel lavoro interculturale.

La sezione *Ricerche e progetti* descrive e commenta esperienze e progetti realizzati, con uno sguardo attento al significato generale che possono avere anche in situazioni diverse da quelle in cui sono nati.

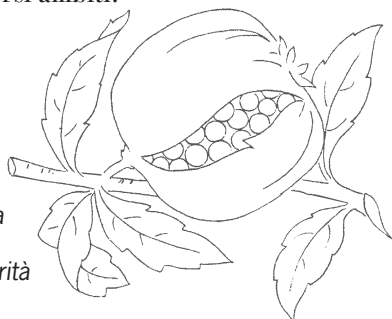
In ogni caso l'attenzione è rivolta a proporre dei testi che mettano in luce temi e problemi sinora poco sviluppati nell'ambito della pubblicistica sull'educazione interculturale e che sappiano integrare i due piani che abbiamo indicato.

I lettori a cui è dedicata questa collana sono soprattutto gli insegnanti in formazione o in servizio, ma i testi si rivolgono anche agli operatori dei servizi sociali, alle educatrici degli asili nido, alle figure di mediazione interculturale che non svolgono il loro lavoro nella scuola.

Questo anche nella convinzione che un efficace lavoro interculturale possa svilupparsi solo attraverso la collaborazione tra la scuola e le istituzioni formative del territorio e con un contatto tra tutte le figure professionali che operano nei diversi ambiti.

COMITATO SCIENTIFICO

Ivana Bolognesi, *Università di Bologna*
Giuseppe Burgio, *Università "Kore" di Enna*
Marco Catarci, *Università di Roma Tre*
Cristina Allemann-Ghionda, *Università di Colonia*
Elio Gilberto Bettinelli, *Università di Milano-Bicocca*
Giovanna Campani, *Università di Firenze*
Don Virginio Colmegna, *Fondazione Casa della Carità*
Rosita Deluigi, *Università di Macerata*
Duccio Demetrio, *Università di Milano-Bicocca*
F. Javier García Castaño, *Università di Granada*
Antonio Genovese, *Università di Bologna*
Francesca Gobbo, *Università di Torino*
Jahdish Gundara, *Università di Londra*
Stefania Lorenzini, *Università di Bologna*
Lorenzo Luatti, *Ucodep - Centro di Documentazione Città di Arezzo*
Emiliano Macinai, *Università di Firenze*
Raffaele Mantegazza, *Università di Milano-Bicocca*
Giuseppe Milan, *Università di Padova*
Marie Rose Moro, *Università di Paris Descartes*
Vinicio Ongini, *esperto Miur*
Agostino Portera, *Università di Verona*
Milena Santerini, *Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano*
Clara Silva, *Università di Firenze*
Massimiliano Tarozzi, *Università di Bologna*
Maria Sebastiana Tomarchio, *Università di Catania*
Alessandro Vaccarelli, *Università dell'Aquila*
Davide Zoletto, *Università di Udine*



Tutti i volumi pubblicati sono sottoposti a referaggio in "doppio cieco".
Il Comitato scientifico può svolgere anche le funzioni di Comitato dei referee.

Manila Franzini

MODELLO DINAMICO DELLE COMPETENZE INTERCULTURALI

Le applicazioni
nell'ambito della cooperazione internazionale



La melagrana
Idee e metodi per l'intercultura

FrancoAngeli
OPEN  ACCESS

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate*
4.0 Internazionale (CC-BY-NC-ND 4.0)

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel
momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso
dell'opera previste e comunicate sul sito*

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Ringraziamenti

Ringrazio il Professor Eduardo Missoni che mi ha seguito passo dopo passo nello sviluppo della ricerca. A lui va la mia immensa gratitudine e riconoscenza.

Un ringraziamento speciale è riservato alla Fondazione Fratelli Confalonieri che ha creduto nella bontà di questa ricerca e che ha reso possibile il compimento di questo ulteriore prezioso avanzamento.

Altrettanta gratitudine va ai Presidenti, Direttori e Responsabili delle Ong Lombarde che hanno partecipato allo studio: COE, IL SOLE Onlus, CIAI, AFRICA 70, COSV, TERRE DES HOMMES Italia, WE WORLD Onlus, ACRA, ICEI, GRT, ALISEI, COOPI, SVI, MEDICUS MUNDI Italia, SCAIP, FONDAZIONE TOVINI, EMERGENCY, FONDAZIONE ALBERO DELLA VITA Onlus, FONDAZIONE DON GNOCCHI, MANI TESE, AISPO, ISCOS, ANOLF Lombardia, AVSI, OVCI, VENTO DI TERRA, OIKOS, ACEA Onlus, CBM, SAVE THE CHILDREN, CESVI, IPSIA.

Indice

Prefazione	
di <i>Eduardo Missoni</i>	pag. 9
Introduzione	» 13
1. L'approccio alle diversità nella cooperazione internazionale	» 17
1. Le diversità culturali nella cooperazione internazionale	» 17
2. Tensione dialettica tra mondi diversi in cerca di significazione	» 24
3. Un messaggio a più voci	» 26
2. Metodologia della ricerca	» 30
1. L'ipotesi di ricerca e i bisogni esistenti	» 30
2. La rubrica di valutazione e le domande tipo	» 31
3. L'intervista semi-strutturata	» 34
3. La selezione del personale nelle organizzazioni non governative lombarde	» 38
1. La selezione del personale nella cooperazione internazionale: un confronto possibile	» 38
2. La valutazione in fase di selezione	» 46
3. Oltrepassare la soglia del "per scontato"	» 47
4. Alla ricerca di quali competenze interculturali?	» 50
1. Quali competenze interculturali?	» 50

5. I risultati applicativi:	
rubrica di valutazione e domande tipo	pag. 59
1. Quali strumenti per la selezione degli operatori?	» 59
2. La costruzione della rubrica di valutazione e le domande tipo	» 60
Rubrica di valutazione	» 75
Conclusioni	» 97
Bibliografia	» 101

Prefazione

di *Eduardo Missoni*

Finiti gli studi universitari avevo optato per la sostituzione del servizio militare con un periodo di volontariato civile nella cooperazione internazionale. Influenzato da Albert Schweitzer, pensavo ad una “mia” *Lambaréné* in qualche villaggio africano. Una certa affinità culturale – anche specchio di un comune passato scout – con le persone che incontrai nel corso dei colloqui di selezione, avevano condizionato la mia scelta per il MLAL, destinazione, Colombia. Per tre mesi avevo condiviso con altri volontari in partenza e molti religiosi – anche loro in procinto di iniziare la missione nel Nuovo Continente – un periodo di intensa preparazione presso il Seminario America Latina di Verona. Anche per la sua ispirazione cristiana, il MLAL¹ non poteva rimanere indifferente a speranze di democrazia e giustizia sociale ed al coinvolgimento delle comunità cristiane nella costruzione della nuova società, con ben quattro preti nel governo. Per me la destinazione non faceva molta differenza. Così quando mi proposero di andare in Nicaragua accettai. Non ero certo tra i “rivoluzionari” che avevano seguito quell’esperienza con trepidazione attraverso la televisione e i giornali; a differenza di molti miei amici, in quegli anni, non ero stato attratto dalla politica. Credevo però nei principi di pace e giustizia sociale, ed in quel senso il mio impegno e le mie scelte erano radicali².

Nel raccontare la mia esperienza come volontario civile nella cooperazione internazionale, ho descritto così la maturazione della scelta e la casuale destinazione geografica. Allora in realtà era piuttosto facile riuscire a “partire”. Pochi erano i giovani interessati a dedicare la propria vita professionale ai Paesi più poveri, l’offerta della cooperazione allo sviluppo era poco conosciuta ed il mercato del lavoro in Italia garantiva ancora un inserimento relativamente veloce ai giovani laureati. Il volontariato nei PVS si presentava come una scelta impegnativa, una missione.

1. Movimento Laici per l’America Latina.

2. E. Missoni, *Misa Campesina*, Borla, Roma, 2001, p. 53.

Oggi è molto più difficile. Da un lato, tra i giovani è cresciuta la sensibilità per i temi dello sviluppo, il desiderio di confrontarsi con altre culture e comunque l'interesse a lavorare all'estero e quindi è cresciuta la "domanda" di lavoro nella cooperazione internazionale. Dall'altro, con l'accelerazione del processo di globalizzazione il mondo e la cooperazione internazionale si sono profondamente trasformati. Per quanto riguarda gli operatori della cooperazione internazionale l'offerta di esperienze prolungate di volontariato (in genere senza o con bassa retribuzione) è stata sostituita da quella di brevi periodi di stage sul campo o presso le istituzioni, raramente retribuiti. In Italia e all'estero si sono moltiplicati corsi di laurea e perfezionamento nel settore della cooperazione internazionale che richiedono un breve periodo di tirocinio, una richiesta che le organizzazioni internazionali non riescono ad assorbire, e comunque nella grande maggioranza dei casi non sono in grado di retribuire, nemmeno con la copertura dei costi che il giovane tirocinante dovrà sostenere all'estero. Con l'incremento di giovani con titoli di studio e di specializzazione, l'accesso persino a quei tirocini è divenuto altamente competitivo, e ancora di più lo è l'accesso al mondo del lavoro in cooperazione internazionale. In generale poi nella maggior parte delle istituzioni bilaterali e multilaterali di cooperazione allo sviluppo, manca una vera e propria strategia di sviluppo delle risorse umane. Una situazione a dir poco drammatica in Italia, dove dopo l'avvio della riforma che ha tra l'altro posto enfasi sul ruolo della cooperazione nelle relazioni estere persino nel nome del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale (MAECI), non si è saputo gestire il rinnovamento, in particolare la necessità di costruire un percorso di valorizzazione delle risorse umane esistenti, nonché di selezione e sviluppo di quelle nuove, nonostante la ricchezza di questo tipo di risorse umane nel "Sistema Italia".

Nei molti anni trascorsi come esperto di cooperazione allo sviluppo presso l'Unità Tecnica Centrale della DGCS e da poco meno di due decenni come docente presso diverse università in Italia e all'estero, ho cercato di indirizzare al meglio decine e decine di studenti e giovani laureati desiderosi di fare della cooperazione internazionale la loro professione, o semplicemente di confrontarsi sul campo con la realtà di quello che oggi definiamo il Sud globale (facendo riferimento ad una pluralità di situazioni non circoscritte dalla dimensione spaziale, né misurabili in base al reddito medio dei Paesi). Quante volte, con loro ho riflettuto sulle competenze necessarie per operare in quel contesto.

A rendere competente un professionista non sono solo la conoscenza (sapere) che possa aver acquisito attraverso gli studi e l'esperienza accumulata successivamente (saper fare), ma richiede assolutamente anche di etica, ovvero di una spinta costante all'agire alla ricerca del Bene (saper essere). Senza l'etica,

titoli di studio e esperienza pluriennale potrebbero risultare sterili. Queste tre componenti interagiscono in modo dinamico a seconda del contesto.

Sul piano della competenza una delle sfide principali della cooperazione internazionale è legata all'implicita caratteristica interculturale di quel settore, seppur manifestandosi in modo ed intensità diversa in ciascun contesto (ad esempio nella sede centrale di una organizzazione internazionale – sia essa un'istituzione internazionale o una Organizzazione Non Governativa (ONG) di sviluppo – o “sul campo” in una realtà locale dove si confrontano le culture di operatori espatriati, a volte loro stessi con retroterra, storie e filosofie molto diverse, e locali.

Dopo aver individuato in un precedente lavoro un “modello dinamico” delle competenze proprie dell'operare nella cooperazione internazionale, con il suo nuovo libro *Modello dinamico delle competenze interculturali* Manila Franzini traduce i risultati della sua più recente ricerca in materia, in uno strumento applicativo di valutazione delle 15 competenze interculturali individuate.

Allo strumento Manila giunge attraverso una laboriosa serie di approfondite interviste realizzate a referenti ed operatori delle ONG lombarde di cooperazione allo sviluppo, impegnati nella selezione del personale da impiegare a livello centrale e/o sul campo.

Invece di presentarsi come la fredda riproposizione della struttura e dei risultati della ricerca, per quanto possibile il libro conduce il lettore attraverso il racconto e le considerazioni degli intervistati, permettendo di cogliere a fondo il senso e l'utilità dello strumento che certamente sarà di aiuto nell'orientare l'attività di chi si trova a dover selezionare i professionisti da impiegare in iniziative di cooperazione internazionale.

Quello dell'operatore della cooperazione internazionale è un indirizzo che assume un valore particolare quando nasce, prima ancora che da una scelta professionale, da un convinto impegno umano, una propria missione, per la costruzione di un mondo migliore. Una scelta che “fa la differenza” se vi è, forte, quel sentimento di solidarietà indispensabile al superamento delle pesanti e crescenti disuguaglianze che affliggono il pianeta. Ma anche l'etica, seppure associata a conoscenze ed esperienza adeguate, non basta; chi assume la responsabilità della selezione del personale da impegnare in quella missione deve saper cogliere nel candidato anche una particolare miscela di competenze interculturali, in questo senso, con il suo libro, Manila Franzini offre lo strumento che ancora mancava.

Introduzione

Questo testo è il prodotto della mia ricerca di post-dottorato, realizzata con il contributo della Fondazione Fratelli Confalonieri. Lo studio ha voluto approfondire la valutazione delle competenze interculturali nella selezione degli operatori nazionali ed esteri delle Organizzazioni Non Governative (ONG) Lombarde. La parte empirica della ricerca è stata condotta su di un campione di referenti delle Organizzazioni Non Governative (ONG) Lombarde, realtà che agiscono nell'ambito della cooperazione internazionale. Gli elementi essenziali, che caratterizzano le competenze interculturali e che fanno parte del bagaglio dell'individuo che si voglia sentire capace in tema di diversità culturale, erano già stati individuati in uno studio precedente¹.

Le competenze interculturali sono risorse interne personali che si mobilitano in situazioni di valenza culturale o interculturale. Quando si interagisce con persone di culture diverse, che nel caso degli operatori di cooperazione internazionale avviene durante lo svolgimento delle loro attività in un paese in via di sviluppo, si produce questa mobilitazione che consente alla persona di rispondere in vari modi a queste sollecitazioni esterne. Le risorse interne mobilitate riguardano più dimensioni, quali quella cognitiva, emotiva, affettiva e volitiva e si esprimono in svariati modi.

Molti ricercatori a livello internazionale stanno approfondendo il tema delle competenze interculturali in vari ambiti e con soggetti diversi, tra cui i manager che lavorano all'estero, i giovani studenti che soggiornano all'estero per studio con il programma Erasmus Plus e le coppie di genitori che adottano minori con l'adozione internazionale. Non da meno è stata la scoperta da parte di alcuni neuroscienziati dell'Università di Parma dei *neuroni specchio*, cioè un sistema a livello cerebrale ben localizzato che si attiva ogni volta che si osserva

1. M. Franzini, *Competenze interculturali nella cooperazione internazionale. Esperienze di cooperanti italiani all'estero*, La Rondine, Catanzaro, 2017.

un'azione compiuta da un altro e che consente di replicare nel cervello le stesse azioni e sensazioni. Tale scoperta ha avuto implicazioni molto importanti nello studio dell'empatia, una delle competenze chiave che fanno parte del modello dinamico delle competenze interculturali presentato nel testo. Tuttavia, esistono diversi livelli di empatia espressa da ciascun individuo e nel testo vengono riportati i diversi livelli di padronanza non solo dell'empatia, ma anche di ciascuna delle competenze rientranti nel modello proposto.

Questa ricerca è stata realizzata nell'ambito della cooperazione internazionale allo sviluppo, un settore che per tipologia si presta ad essere esplorato poiché gli operatori internazionali agiscono in realtà diverse dal proprio contesto di origine e si rapportano nel quotidiano "gomito a gomito" con persone di diverse culture. Si tratta di contesti eterogenei dove i confini culturali sono sfumati, cioè non c'è una netta distinzione tra domini culturali. Questa ormai difficile interpretazione di culture statiche è l'effetto dei nostri tempi, di società mutevoli, in rapida trasformazione.

Lo studio propone strumenti per valutare le competenze interculturali. In questo testo si propone un'applicazione nella selezione degli operatori nell'ambito della cooperazione internazionale, ma, trattandosi di competenze interculturali, la loro valutazione può risultare utile in molti altri ambiti. Si tratta di competenze trasversali, che fanno parte dell'essere umano in quanto tale, che gli consentono di vivere in relazione con gli altri e che danno conto di una persona che abita nel mondo e che, quindi, non è chiusa in sé o è orientato esclusivamente al contesto in cui vive.

A livello concettuale, la dimensione culturale si deve intendere nella sua forma dinamica, e non statica, cioè sempre in-divenire e mai fissata in schemi già precostituiti ed immutabili nel tempo come prodotto predefinito. Inoltre, esiste una dimensione personale, oltre a quella culturale, che esprime a proprio modo dei "frammenti culturali". Questa parte legata all'approccio alle diversità culturali è stata trattata nel secondo capitolo dello studio, in cui si è posta in evidenza la dimensione culturale che permea la cooperazione internazionale da sempre. La cooperazione internazionale è fortemente permeata di aspetti culturali che, per contro, rimangono latenti per svariati motivi che saranno trattati nel testo. Il rischio maggiore è che questa dimensione rimanga nascosta, mentre avrebbe bisogno di uno spazio per poter essere guardata, capita e interpretata. Non si tratta, come sostiene Martine Abdallah-Pretceille nel libro *Former et éduquer en contexte hétérogène. Pour un humanisme du divers*², di avere la pretesa di conoscere gli altri attraverso la conoscenza della loro cultura, ma di co-

2. M. Abdallah-Pretceille, *Former et éduquer en contexte hétérogène. Pour un humanisme du divers*, Anthropos, Paris, 2003, pp. 8-14.

noscere l'altro attraverso il contatto, il confronto, per poi ritornare su di sé e da ciò capire come si è costruita questa esperienza. In questo senso si può mettere in discussione una visione che proietta sull'altro la diversità, poiché la diversità non è nell'altro, ma si gioca nella relazione con l'altro e questo passaggio è rilevante perché ancora una volta l'attenzione viene posta sulla relazione e sulle parti che ogni persona mette in gioco in questa relazione.

Oltre ad una visione personale e relazionale, la ricerca si sostanzia di un'attenzione all'aspetto esperienziale del soggetto e delle sue ricorrenze, cioè un funzionamento della persona che la porta a mettere in atto un medesimo o simile modo di pensare e di agire nel tempo in circostanze diverse del vivere quotidiano.

Per la parte pratica della ricerca sono stati coinvolti i referenti di 33 ONG Lombarde, soggetti che hanno maturato un'esperienza consolidata nella cooperazione internazionale e che si occupano di risorse umane o hanno ruoli rappresentativi nelle ONG. Il modo in cui si è proceduto nello svolgimento della parte pratica della ricerca è stato descritto nel terzo capitolo relativo alla metodologia della ricerca.

La ricerca si è sviluppata in particolare nell'ambito della selezione del personale nelle ONG, descritta nel quarto capitolo, mentre nel quinto capitolo si è compiuta un'analisi sulle competenze interculturali cercate dalle ONG Lombarde nella selezione dei candidati. Queste competenze sono state poi confrontate con quelle del modello dinamico delle competenze interculturali da me ideato³.

Nel lavoro precedente, oggetto del mio dottorato di ricerca, sono state coinvolte 20 ONG Lombarde, 15 espatriati italiani nei Paesi in Via di Sviluppo e 10 funzionari internazionali di due Agenzie delle Nazioni Unite con sede a Ginevra. Sono state individuate 14 competenze ricorrenti, cioè che ritornano spesso nelle situazioni in cui avviene un confronto con persone di diversa cultura. Si tratta di:

- assumere una visione ampia (globale);
- creare spazi di condivisione e significati “ponte”;
- rimettere in discussione le barriere del rifiuto (stereotipi, pregiudizi, razzismo, discriminazione);
- comprendere il senso culturale (conoscenze linguistiche, capacità comunicative e interpretative della realtà);
- capacità di decentramento;

3. M. Franzini, *Competenze interculturali nella cooperazione internazionale. Esperienze di cooperanti italiani all'estero*, La Rondine, Catanzaro, 2017.

- apertura alla diversità e riconoscimento del valore dell'altro e del suo pensiero;
- capacità di esplorare (curiosità e scoperta);
- capacità di ascolto;
- empatia;
- fiducia;
- sospendere il giudizio;
- flessibilità;
- umiltà e rispetto;
- smontare le certezze (rottura degli schemi) e gestire l'incertezza (dissenso e paradosso).

Questa parte sulle competenze interculturali è trattata nel sesto capitolo, unitamente ai risultati della ricerca scaturiti dal nuovo lavoro empirico, sviluppato a partire dai risultati dello studio richiamato precedentemente.

Le competenze interculturali menzionate precedentemente sono legate le une alle altre, con zone di convergenza e di sovrapposizione. Lo studio ha consentito di verificare la fondatezza di tali competenze, di migliorarne la definizione e di chiarirne le specificità.

Il prodotto di questo lavoro non è rilevante solo per l'individuazione delle caratteristiche personali e professionali dell'operatore più idoneo a ricoprire certe mansioni all'interno delle Organizzazioni, ma può risultare anche utile per strutturare e realizzare percorsi di formazione di operatori che lavorano, inevitabilmente, in contesti eterogenei e multiculturali.

In senso più ampio, la ricerca ha voluto contribuire al dibattito in corso sulle straordinarie potenzialità applicative, anche in ambito formativo, del modello dinamico di competenze interculturali.

1. L'approccio alle diversità nella cooperazione internazionale

1. Le diversità culturali nella cooperazione internazionale

Esistono molteplici diversità, tanto che si propende a parlare sempre più di diversità al plurale. Non si tratta di assumere una visione che porta a sovravalorizzare le diversità culturali esistenti, ma di mettere al centro una comprensione intrasoggettiva. Diventa sempre meno significativo descrivere e categorizzare i differenti aspetti culturali, risulta invece più rilevante analizzarli e interpretarli. In tal senso l'attenzione al discorso culturale dovrebbe spostarsi sempre più dalla conoscenza culturale all'aspetto interpretativo. Si tratta di acquisire un approccio alle diversità nel riconoscimento e nel fare esperienza di alterità¹ in contesti sempre meno omogenei, partendo dalla constatazione che l'eterogeneità culturale è ormai la norma².

L'approccio alle diversità considera le varietà esistenti, tra cui quelle culturali, coglie le differenze anche le meno evidenti e le valorizza nel mondo attuale intriso di pluralità ed eterogeneità.

Questo studio pone particolare attenzione alle diversità culturali, riconoscendo tale dimensione che talvolta rischia di rimanere nascosta, persino nella cooperazione internazionale che esalta queste diversità per la sua dimensione internazionale. Anzi, il fatto di vivere in differenti luoghi porta spesso l'operatore, specie se all'estero da diverso tempo, ad aver assorbito questa varietà. La varietà culturale va considerata anche rispetto a coloro che operano all'estero, non soltanto in Italia e non solo associata ai professionisti che lavorano a stretto contatto con persone di altra cultura rispetto alla propria, come nel caso degli operatori dei servizi per i migranti.

Secondo un responsabile delle risorse umane di una ONG Lombarda:

1. M. Abdallah-Pretceille, *Former et éduquer en contexte hétérogène. Pour un humanisme du divers*, Anthropos, Paris, 2003, pp. 8-14.

2. P. Reggio, M. Sanaterini (a cura di), *Le competenze interculturali nel lavoro educativo*, Carocci, Roma, 2013, p. 32.

“Il cooperante che è giù da anni non è esattamente come te, anche se è nato a Milano o Bologna, perché dopo un po’ di anni ha un altro modo di vedere la vita. Rimani bianco, però ci sono percentuali diverse di ‘biancume’” (I1³).

L’espressione “percentuali diverse di biancume” si riferisce ad una varietà di modo di essere che destruttura, cioè rimette in discussione, la categoria dell’uomo bianco così come dell’uomo di pelle nera. Se da una parte il colore della pelle non è un elemento trascurabile, dall’altro è da capire cosa viene associato a questo aspetto fisico, che rimanda a un aspetto legato al vissuto individuale. L’esperienza dei referenti delle ONG coinvolte racconta di persone e contesti che cambiano in continuazione, ma questo cambiamento è anche un po’ imprevedibile. Una Direttrice di una ONG riporta:

“A distanza di vent’anni c’è la tendenza ad appropriarsi delle proprie origini. Certo, tu venivi a contatto con un élite della popolazione e poi il contadino magari no, perché il contadino non parlava il francese, ma quantomeno una buona fascia della popolazione parlava la lingua internazionale. C’è, secondo me, un ritorno spiccato a questo ed è veramente una élite piccolissima che parla bene la lingua internazionale. Oggi ragionano con la loro testa e con la loro lingua. È interessante questo discorso e fa capire la grande difficoltà che c’è oggi anche per noi internazionali di lavorare se non si ha questa capacità di mettersi sulla stessa lunghezza d’onda con le culture diverse, perché è ancora maggiore di quanto non era una volta. ‘In onda’ da cervello a cervello” (I6).

Nell’affermazione “mettersi sulla stessa lunghezza d’onda, da cervello a cervello” si potrebbe aggiungere all’idea della sincronia delle onde cerebrali anche il “mettersi in sintonia da pancia a pancia”, perché non bisogna dimenticare che c’è una dimensione viscerale che si attiva nella relazione tra persone e che incide in modo consistente.

Il tema delle diversità culturali nella cooperazione internazionale viene considerato dalla maggior parte dei referenti delle ONG intervistati⁴ un tema centrale, quotidiano, inevitabile per coloro che sono impegnati attivamente nell’ambito della cooperazione internazionale. A volte, questa dimensione di diversità è sentita come trasversale e diffusa, poiché coinvolge tutti gli ambiti e progetti che realizza l’Organizzazione, mentre altre volte ha interessato la

3. Agli intervistati è stata attribuita una sigla riferita come “I” all’Intervista e come numero l’ordine seguito nella realizzazione delle interviste. Questa sigla è stata riportata tra parentesi al termine di ogni parte del racconto riportato tra virgolette.

4. L’intervista semi-strutturata è stata realizzata tra settembre e novembre 2018 e ha coinvolto 37 referenti di ONG Lombarde, tra cui presidenti, direttori, responsabili delle risorse umane. Si approfondirà l’aspetto nella parte metodologica della ricerca.

maggior parte dei settori⁵. Nelle ONG medio-grandi non tutte le persone sono a contatto con individui di altra cultura nel lavoro che svolgono. In particolare, si tratta di quanti operano nel settore amministrativo, che rappresentano una parte minoritaria rispetto al personale in servizio nell'organizzazione.

Alcune ONG ritrovano questo concetto di diversità nell'origine stessa della propria costituzione e forma organizzativa, soprattutto realtà che hanno una struttura di tipo internazionale al loro interno. In generale, la diversità culturale viene legata nelle organizzazioni all'ambito dei progetti all'estero e all'educazione interculturale in Italia, probabilmente per la storia che l'educazione allo sviluppo prima e l'educazione alla cittadinanza globale poi hanno avuto nelle ONG, nonché per l'aspetto terminologico che lega l'intercultura all'ambito educativo⁶. Rispetto ai progetti all'estero, la diversità viene legata al rapporto che gli operatori⁷ hanno con i beneficiari dei progetti, piuttosto che con il contesto locale in cui si realizzano progetti di cooperazione internazionale. Altri menzionano anche il personale locale. Non tutte le ONG hanno personale all'estero, e per coloro che lo hanno, non è detto che questo sia italiano; potrebbe essere europeo, ma anche di paesi limitrofi a quello in cui si realizzano i progetti di cooperazione internazionale.

C'è anche la tendenza a riportare il discorso culturale alla questione della migrazione, ambito di cui le Organizzazioni si stanno sempre più occupando. Su 28 risposte, 17 affermano di occuparsi di migranti, con particolare attenzione all'accoglienza, alla tutela dei Minori Stranieri Non Accompagnati (MI-SNA), al coinvolgimento delle comunità di origine straniera e giovani di seconda generazione in Italia. Ci sono anche interventi, seppur limitati, rivolti a flussi migratori di transito da un paese all'altro nel Sud del mondo⁸.

5. Su 30 risposte alla domanda: "Quali attività svolte dalla ONG sono legate alla diversità culturale?", 21 risposte sono state chiaramente legate a tutte le attività che la ONG svolge nel quotidiano. In questo senso c'è una consapevolezza marcata.

6. Sei responsabili su 30 legano la diversità culturale ai progetti e programmi di cooperazione internazionale mentre quattro alle attività che vengono realizzate nelle scuole.

7. I referenti delle ONG Lombarde riportano che nel corso del tempo è cambiato il modo di nominare le persone che soggiornano all'estero per svolgere le attività di cooperazione internazionale per conto delle ONG. Si è passati a chiamare queste persone volontari, cooperanti e attualmente espatriati. Questa diversità terminologia, non indifferente, porta con sé anche un modo diverso di intendere e considerare questi operatori. Le persone impegnate in attività di cooperazione si sono sempre più specializzate, tanto da considerare l'espatriato un professionista con un background specialistico.

8. Tra le organizzazioni che non si occupano di migrazione, ce ne sono alcune che vorrebbero occuparsene mentre altre convinte di non volerlo fare. Otto agiscono per l'accoglienza migranti e tre con i minori stranieri non accompagnati, sette svolgono attività con le associazioni e comunità straniere e giovani di seconda generazione.

Di rado viene affrontata la diversità come qualcosa che coinvolge tutte le persone, come consapevolezza di una diversità insita nel genere umano, in quanto persone portatrici di una unicità e singolarità; un approccio interculturale questo che considera la diversità come ormai la norma in un mondo globalizzato⁹. Sarebbe proprio questa diversità a stimolare le persone a superare il proprio egocentrismo per aprirsi ad un'alterità, cioè al diverso da sé, a una dimensione da esplorare, se si è nelle condizioni di poter andare oltre se stessi. Questa apertura a variegati aspetti di diversità è sentita come una necessità, essendo l'individuo "immerso" in realtà multiculturali.

Dal riconoscimento e dalla consapevolezza che le diversità esistono, si concettualizza anche che le diversità non esistono in quanto vengono considerati sostanzialmente gli aspetti che accomunano il genere umano. Questa posizione, espressa da un solo soggetto intervistato, si ritrova nei dibattiti sui temi interculturali. In questo modo le diversità vengono minimizzate a fronte di una dimensione universalistica¹⁰ prevalente che esalta gli aspetti di comunanza tra le varie culture.

Un ulteriore elemento da considerare, emerso nello studio, è il rischio di oggettivare la diversità, cioè considerarla come cosa¹¹, privandola di ogni aspetto soggettivo. Così come nel discorso culturale il rischio è di reificare la cultura, in questo caso si reifica la diversità culturale e questo potrebbe essere applicato a qualsiasi altro elemento o concetto legato agli aspetti culturali.

C'è anche una tendenza minoritaria¹² a pensare alla diversità culturale solo nel momento in cui si affrontano direttamente gli aspetti di diversità, in modo concreto, come nel caso delle attività con le scuole piuttosto che la formazione degli operatori, e non in considerazione di una dimensione che permea ogni tema trattato.

Le ONG, per loro stessa natura in contatto con contesti esteri, sono realtà preferenziali per analizzare le competenze interculturali in quanto il rapporto quotidiano con persone di culture diverse pone l'organizzazione nelle condizioni di affrontare questioni legate alla diversità culturale che si esprime quotidianamente. C'è da chiedersi cosa comporta per le persone questa interazione, che talvolta si vive come vantaggio e arricchimento, altre volte come difficoltà, incomprensione e delusione, rispetto ad un ideale che non trova soddisfazione. Esiste anche un sentimento di disincanto, di frustrazione rispetto a ciò che uno

9. Tre persone intervistate delle ONG Lombarde legano il tema della diversità al genere umano e alla sua singolarità.

10. M. Santerini, *Intercultura*, La Scuola, Brescia, 2003, p. 56.

11. Ivi, pp. 39-40.

12. Cinque persone su 30 hanno posto una centratura sulle attività che hanno per oggetto la diversità culturale come la realizzazione di incontri, laboratori, feste, eventi.

avrebbe voluto realizzare nei contesti locali e che non è stato possibile attuare per le difficoltà reali che si sono incontrate nel corso dello svolgimento delle attività e che hanno impedito di raggiungere i risultati sperati.

Nei contesti d'azione si sente anche il rischio di arrivare ad uno scontro culturale tra ciò che porta l'operatore delle ONG all'estero e l'operatore locale dei Paesi in Via di Sviluppo in cui operano le ONG. L'operatore locale formato viene inteso come colui che può veicolare dei messaggi e far sì che si crei quel doppio binario di comprensione che rende il rapporto, tra operatori locali, espatriati e operatori di sede delle ONG, vantaggioso per le parti coinvolte. Questo passaggio di comprensione di aspetti di diversità culturali c'è sempre nelle ONG di cooperazione internazionale. È interessante capire come e quando avviene questo processo di comprensione ed interpretazione dei vari significati culturali, che inevitabilmente si sviluppa considerato l'ambito internazionale in cui agiscono le ONG e le loro finalità. Oltre a questo, c'è un impegno da parte delle ONG per la messa in comune di risorse, che richiede un lavoro a stretto contatto, "gomito a gomito", per il raggiungimento di un obiettivo condiviso per il soddisfacimento di bisogni reali espressi dalla popolazione locale. Per costruire quel senso di co-responsabilità e di condivisione risulta necessario il riconoscimento di quella base sicura, che alcuni nominano come valoriale. È come se ci fosse un nocciolo duro su cui le persone costruiscono le proprie certezze, le proprie convinzioni e sulle quali gli individui non sono disposti a negoziare o non sono nelle condizioni di poterlo fare¹³. Questo aspetto viene più chiaramente rievocata in relazione al tema dei diritti umani.

Per le ONG sono quotidiani i contatti con persone che vivono in Paesi in Via di Sviluppo, ovvero i partner locali dei progetti di cooperazione internazionale, che anche localmente hanno sempre meno una medesima origine culturale. Un responsabile di una ONG afferma:

"In Camerun ci sono duecento culture diverse, perché è un paese che viene considerato l'Africa in miniatura proprio per la ricchezza a livello culturale, a livello di diversità, a livelli di specificità linguistica, a livello di trazioni" (111).

Gli operatori si trovano sempre più a vivere e lavorare in contesti culturalmente e socialmente eterogenei, sia in Italia sia all'estero, anche se il panorama estero viene considerato più ricco culturalmente.

La diversità può essere anche irritante, può fare arrabbiare; nell'incontro con l'altro si attivano dei sentimenti non sempre piacevoli, come quelli razzisti.

13. M. Franzini, *Competenze interculturali nella cooperazione internazionale. Esperienze di cooperanti italiani all'estero*, La Rondine, Catanzaro, 2017, p. 249.

sti, che magari non si pensava di provare e che andrebbero esplorati compiendo un'analisi su di sé e sul proprio modo di agire e reagire:

“La diversità fa innervosire. Ha delle ricadute pratiche che sono quelle sulle quali misuriamo le nostre persone. Uno può scoprire dei sentimenti razzisti che non pensava di poter avere. Non è che scandalizza tutto questo. Non è che allora il fatto che uno si trova a reagire male alla diversità significa che non crede nel valore della diversità. Significa fare un lavoro all'interno dello stesso, di quel valore. Cioè non c'è spontaneismo su questo. È vero che a tutti i ragazzi che si presentano lo dichiariamo fermamente, ci crediamo... Poi sappiamo che un povero puzza, banalmente. Sono esempi pratici, perché poi è su questi che ci si confronta, con tanta testardaggine. La diversità fa molto arrabbiare. Ecco, come si lavora tutto ciò, con tutti questi aspetti anche un po' così istintuali...” (I25).

La convivenza non è sempre facile e “indolore”. Anzi è alquanto faticosa, come il monito, espresso da alcuni intervistati, nello stare ai tempi dell'altro, spesso riferito ai tempi africani. Si pensi anche al fatto che alcuni operatori si trovano a vivere in contesti post-bellici, in cui i presupposti di una convivenza pacifica sono venuti meno. Il senso stesso di convivenza pacifica non può essere dato per scontato, ma talvolta va ricostruito. Questo implica anche conseguenze difficili nei rapporti tra le persone, perché i soggetti che hanno vissuto in tempo di guerra hanno interiorizzato uno stato di guerra, con tutte le implicazioni emotive che ciò ha comportato.

Spesso l'incontro viene posto nei termini di incontro tra culture¹⁴, con la conseguenza che si perde l'idea che sia il soggetto ad esprimere a proprio modo la cultura. In realtà, la dinamicità della cultura fa pensare a confini culturali sempre più sfumati e a una varietà culturale nel medesimo perimetro territoriale.

È anche da considerare che l'operatore vive un'immersione culturale nel momento in cui va all'estero per svolgere attività di cooperazione internazionale. Il contesto estero è intriso di aspetti culturali con cui il soggetto deve fare i conti, da prima nell'immediato e poi nel tempo con continue significazioni e ri-significazioni. Gli atteggiamenti culturali vengono considerati come espressioni culturali che richiedono alla persona uno sforzo di comprensione e interpretazione continua. Quello che potrebbe essere inteso con una prima lettura rapida e immediata necessita di una riconsiderazione e ri-significazione successiva.

14. Sono sette su 30 i referenti delle ONG Lombarde che esprimono il concetto del contatto, incontro, interazione tra culture diverse, in considerazione dell'operatore che va in un paese in via di sviluppo e il contesto in cui si trova a vivere.

Il rischio, ma anche il timore, riportato dai soggetti intervistati è legato alla relazione che si viene a creare tra donatore e beneficiario di progetti di cooperazione, che rappresenta una dipendenza che equivale al vincolo che intercorre tra datore di lavoro e lavoratore. Tuttavia, le motivazioni di aiuto allo sviluppo¹⁵ nell'ambito della cooperazione internazionale muovono nei soggetti la preoccupazione di innescare dei meccanismi di sudditanza da parte del personale locale, nell'imporre un modo di pensare e di procedere univoco. Le diversità culturali vengono sentite come molto grandi, principalmente, ma non esclusivamente, quando si ha a che fare con persone che vivono in ambienti rurali che hanno mantenuto un legame stretto con le proprie tradizioni. Talvolta la differenza culturale è sentita come molto forte, un'alterità che è evidente, che è percepita immediatamente, soprattutto se la persona si sposta fisicamente da un luogo ad un altro. Come sostiene Giuseppe Mantovani nel *L'elefante invisibile*:

La dimensione culturale è realmente invisibile, se non si sa cosa guardare, mentre diventa incombente come una montagna che riempie l'orizzonte se solo abbiamo idea di ciò che dobbiamo guardare¹⁶.

L'operatore si trova a doversi "tuffare" in un ambiente non familiare, a fare un "salto" in un luogo che ha sempre bisogno di uno sforzo per essere conosciuto, capito e interpretato nelle sue specificità, poiché è facile che ci siano equivoci, incomprensioni ed errori interpretativi. Per far sì che ci sia, di volta in volta, una chiarificazione, dunque, è necessario fare uno sforzo interpretativo, una fatica che la persona si senta di sostenere, che consenta alla stessa di riuscire ad andare oltre il proprio quadro abituale di riferimento.

Nei territori in cui si opera si trovano anche mescolanze, pluriappartenenze, grandi alterità che hanno bisogno di essere analizzate con una visione plurispettica, cioè un modo di mantenere uno sguardo sui propri e altrui vissuti e su una processualità fatta da tante cose, da elementi costanti e contemporaneamente mutevoli.

15. Un Presidente di ONG fa risalire l'origine del modo di fare cooperazione internazionale come volontariato intriso di uno spirito di aiuto assistenziale agli anni '50, con il richiamo ad un approccio neocoloniale che sanciva un divario tra i Paesi del Terzo Mondo e i paesi Sviluppati del Nord del Mondo e un tentativo di creare una dipendenza e di imporre un modello di sviluppo univoco che i paesi arretrati dovevano perseguire. Questo modello di cooperazione unidirezionale, che caratterizzava appunto gli anni '50 e i primi anni '60, aveva mostrato le resistenze a far transitare significati diversi e a capire realmente le culture di altri paesi e il contesto locale, in un periodo storico in cui si sentivano ancora più distanti i contesti di intervento.

16. G. Mantovani, *L'elefante invisibile tra negazione e affermazione delle diversità: scontri e incontri multiculturali*, Giunti, Firenze, 1998, p. 6.

La conoscenza della lingua è intesa come veicolo culturale importante e sempre più i responsabili delle ONG tendono a individuare personale per l'estero che svolga funzioni di mediazione, che sappia parlare anche il dialetto locale e che, mentre “scambia un contenuto verbale”, sappia esprimere prossimità, trovando un terreno comune ed essendo consapevole di queste grandi diversità. Questa distanza o vicinanza che viene sentita dagli operatori nel rapporto con gli altri dà indicazioni rispetto al modo in cui le persone creano vicinanza o mettono distanza e questo aspetto rientra in una valutazione sulle competenze interculturali.

2. Tensione dialettica tra mondi diversi in cerca di significazione

Le ONG si sono interrogate a lungo su alcuni aspetti sentiti come differenti tra il proprio mondo e quello che andavano scoprendo nel corso della loro esperienza sul campo. Questi aspetti hanno riguardato perlopiù il rapporto tra il genere maschile e quello femminile, le spose bambine o adolescenti, le dinamiche e i legami familiari, il rapporto con la natura, l'utilizzo dell'acqua, il dialogo interreligioso, il rapporto tra gruppi etnici, la relazione tra adulto e bambino in campo educativo. Questi sono solo alcuni degli argomenti su cui le organizzazioni si sono coinvolte, talvolta anche battute su questioni etiche. Un progetto di cooperazione internazionale che ha come obiettivi delle azioni muove anche delle questioni che vanno al di là degli aspetti pratici e operativi. Le azioni di cooperazione non sono mai neutre, ma introducono nei territori degli aspetti di modificabilità e quindi una richiesta implicita o esplicita di cambiamento, che può trovare delle resistenze anche molto forti nel momento in cui le persone locali sentono che va ad interferire con un equilibrio pre-costituito che si vuole mantenere e che non si vuole rimettere in discussione, come, ad esempio, la supremazia del marito o padre di famiglia nelle decisioni che riguardano le scelte familiari.

Le ONG hanno rafforzato l'idea che non tutto quello che è legato alle tradizioni locali rappresenti “buone” pratiche e sia rispettoso della dignità umana. Il tema delle mutilazioni genitali femminili ne è un esempio, poiché gli operatori si sono trovati a scontrarsi con una pratica consolidata in diversi paesi dell'Africa, per contro, ritenuta inaccettabile. La prolungata presenza nei contesti locali esteri ha consentito ad alcune ONG di trovare una mediazione tra il tentativo di annullamento e l'accettazione di questa pratica tradizionale. La violenza o il mancato rispetto, ad esempio nei confronti della donna, è difficile da attribuire a una cultura, poiché coinvolge tutte le realtà. Il concetto di *rispetto*

viene trattato come aspetto nei discorsi culturali ed anche in quelli relativi alle competenze interculturali¹⁷.

Persone che abbiano fatto da tramite tra posizioni anche molto distanti sono riuscite a facilitare l'individuazione di letture interpretative accettate da entrambe le parti. È interessante capire chi ha svolto il ruolo di mediatore e come sono avvenute queste rimesse in discussione di posizioni dicotomiche, che, per contro, rischiano di acutizzarsi e di arrivare a quelli che sono sentiti come veri e propri scontri culturali. I mediatori culturali sono considerati delle figure dedicate all'accoglienza, a essere un ponte, un anello di congiunzione tra due o più elementi. Essi consentono alle persone di transitare da uno spazio a un altro, nella convinzione che il professionista non si debba mai sostituire alle persone supportate o assumere da queste una delega totale. La metafora del ponte chiarisce che si viene a creare uno spazio comune tra gli individui, uno spazio che hanno già le persone internamente e che si arricchisce delle esperienze vissute.

Il *rapporto fiduciario* che viene a crearsi tra le persone è quello che viene considerato determinante per poter far sì che le persone possano modificare una visione delle cose anche molto distante dal proprio punto di partenza e questo vale per tutti i soggetti impegnati nella relazione, compresi gli operatori italiani, piuttosto che europei e non soltanto quelli dei paesi partner di cooperazione. È interessante capire come si possano creare le condizioni per far sì che avvenga una circolarità di idee, di punti di vista sulle cose. Sembra che i rapporti lavorativi di lunga durata, talvolta, permettano alle persone di andare oltre un'idea precostituita. Nelle relazioni risulta importante evitare che le incomprensioni sedimentino e che si deteriorino i rapporti, ancor più se le diversità culturali vengono sentite come distanti. Esiste una dimensione personale, ma anche una dimensione professionale che va ad intrecciarsi inevitabilmente con quella personale, e nella cooperazione internazionale queste due dimensioni sembrano ancora di più sovrapporsi, perché le condizioni di vita, talvolta difficili, per un soggetto all'estero "amplificano" lo stato personale.

Un altro aspetto menzionato dai referenti delle ONG della Lombardia è la capacità degli operatori di rispettare gli usi e i costumi locali e di modificare le proprie tradizioni rispetto al contesto in cui ci si trovano a vivere. Il rimando dei responsabili è spesso riferito all'abbigliamento e al comportamento. Questi aspetti sono stati legati alla *capacità di adattamento*, che in questa ricerca è stata trattata come una capacità composita, cioè costituita da tanti elementi, come la *comprensione del senso culturale e la modifica di un proprio comportamento*

17. Nella parte relativa all'approfondimento sulle competenze interculturali si riprenderà il concetto del rispetto.

per far sì che sia ritenuto adeguato dagli altri in quel determinato contesto. Per garantire il rispetto di norme sociali e il mantenimento di una condotta conforme alle situazioni, le ONG hanno prodotto un codice etico che l'operatore in servizio deve sottoscrivere e rispettare¹⁸. Questa duttilità, facilita la persona nel creare e mantenere canali comunicativi funzionali. La fiducia, il rispetto, la comprensione del senso culturale sono competenze interculturali che verranno approfondite nella parte del testo riservata a tali competenze.

3. Un messaggio a più voci

Gli intervistati hanno rivolto un messaggio alle altre ONG riguardante la propria visione sugli sviluppi futuri del tema delle diversità culturali e delle competenze interculturali¹⁹.

L'assunto di base è che la diversità culturale sia un'occasione di crescita per tutti. Si tratta di sviluppare un approccio alle diversità che prenda forza dall'essere aperti al mondo e dall'assunzione di una visione ampia e globale in un mondo in cui la diversità è la norma. L'apertura e l'assumere una visione ampia e globale sono competenze interculturali che fanno parte del modello dinamico che sto proponendo in questa ricerca.

La diversità culturale rappresenta un'occasione di crescita del soggetto, poiché è nella dimensione relazionale che l'individuo scopre o rivela parti di sé. Il confronto tra persone di culture diverse diventa prezioso e non viene più inteso come incontro tra domini culturali distinti. Se l'attenzione viene posta sulla dimensione individuale e relazionale, è importante capire come avviene questo incontro. Si riconosce un valore nell'incontro e si esprimono paura e preoccupazione nel momento in cui si verificano degli scontri in ambito sociale, delle acutizzazioni che sfociano in rabbia e odio proiettati sull'altro. Nonostante si parta da posizioni che si sentono talvolta inconciliabili, c'è l'impegno e lo sforzo da parte degli intervistati di riportare a un pensiero cooperante, che vada ad affrontare le difficoltà esistenti. In base a questo confronto, molti soggetti hanno rivalutato diversi aspetti della propria dimensione culturale e contestuale che davano per scontati. È un po' come l'aria che si respira automaticamente, ma alla prima variazione, come la sua freschezza al mattino di inverno, si percepì-

18. E. Missoni, G. Lupu, *Ethics and International Organizations*, in E. Missoni, D. Alesani (2014), *Management of International Institutions and NGOs. Framework, Practices and Challenges*, Routledge, Abingdon, pp. 391-405.

19. Il messaggio, che è stato rivolto dall'intervistato alle altre ONG coinvolte nell'indagine, è stato espresso su sollecitazione dell'intervistatrice per comprendere quale fosse il terreno comune che le ONG Lombarde condividono.

sce, la si sente. Fantini riporta questa inconsapevolezza culturale all'immagine del pesce rosso in un acquario:

Se volete sapere dell'acqua, non chiedete a un pesce rosso. Quelli che non hanno mai sperimentato un'altra cultura, né faticato a comunicare attraverso un altro linguaggio, come il pesce rosso, sono generalmente inconsapevoli del *milieu* in cui sono sempre esistiti²⁰.

Per capire qualcosa sulla diversità bisognerebbe fare esperienza di diversità, che rappresenta un po' la rimessa in discussione di aspetti consueti. La scrittrice Ursula Le Guin scrisse nel suo saggio *Il linguaggio della notte*²¹ un concetto simile nella forma, ma diverso nel contenuto:

Io credo che l'ultima persona a cui si dovrebbe chiedere di parlare della scrittura sia probabilmente lo scrittore. Se volete sapere tutto del mare, andate a chiederlo a un marinaio, a un oceanografo, o a un biologo specializzato nella vita sottomarina, e loro possono dirvi molte cose sul mare. Ma se andate a chiederlo al mare stesso, che cosa vi risponde? Con mareggi e sciabordii. È troppo indaffarato ad essere se stesso per sapere qualcosa di sé.

Rispetto all'esempio del pesciolino, ritorna questo legame con l'acqua e con l'inconsapevolezza, ma mentre nel pesciolino l'acqua è esterna all'individuo, il mare rappresenta una dimensione interna al soggetto. È come se si avesse bisogno di uno "sguardo" esterno esperto per dare senso a delle vicende che riguardano la persona a un livello più profondo e poter avere accesso a quelle parti di Sé che rimarrebbero altrimenti inconsapevoli. È possibile accedere alle competenze interculturali solo osservandole "in situazione"? Non è forse l'esplorazione degli stati interni dell'individuo a dirci cosa sta dietro ai "mareggi e sciabordii", ritornando all'immagine del mare? Nel caso delle osservazioni si attinge dai comportamenti in un contesto, mentre nel caso dell'interpretazione degli stati interni si predilige il racconto introspettivo. I due approcci (osservazione e interpretazione) non sono in contrapposizione, ma possono essere integrati. Sembra che non sia sufficiente l'osservazione, poiché qualcosa ci arriva da altro. Pensare, quindi, che le competenze interculturali possano essere osservate solo "in situazione", sembra un po' limitare il campo d'analisi.

Tornando all'esperienza dei soggetti, un referente esprime il bisogno di estraniarsi, di prendere le distanze dal contesto per ascoltare, osservare, ana-

20. A.E. Fantini, *Exploring intercultural competence: a construct proposal*, intervento alla IV Conferenza Annuale NCOLCTL, Brattleboro, Vermont, 1995.

21. U.K. Le Guin, *Il linguaggio della notte*, Riuniti, Roma, 1986.

lizzare i vari aspetti culturali. In questo modo la persona attiverebbe il riconoscimento e la consapevolezza dei propri elementi culturali interiorizzati e delle diversità culturali altrui.

Alcuni referenti si sentono “in casa d'altri” all'estero, cioè in contesti che non si sentono propri e questo sentirsi altrove porta il soggetto a condannare atteggiamenti arroganti e presuntuosi, di quanti, invece, si sentono in una posizione di “strapotere” nei contesti di aiuto allo sviluppo. Esiste anche una visione che considera sempre buoni gli interventi di cooperazione internazionale, come se si attivassero sempre dei processi positivi, vantaggiosi e mai peggiorativi, disgregativi, disfunzionali. Anche se si auspicano delle performance ottimali di accoglienza, l'operatore può reagire anche con atteggiamenti di rifiuto o resistenza nei confronti dei beneficiari e questo è da tenere in considerazione dato che c'è sempre una parte della persona che va al di là degli aspetti razionali.

I referenti delle ONG riportano una visione più disincantata della cooperazione internazionale, orientando la riflessione a una buona e cattiva cooperazione e ai comportamenti degli operatori che non sempre vanno a supporto e beneficio dei destinatari. Si ritiene importante la creazione e il mantenimento di un legame fondato su un rispetto profondo, che mette le radici nel riconoscimento di una alterità e nella volontà di affrontare le difficoltà potendo trarre degli aspetti vantaggiosi per sé e per l'altro, sapendo che ci si muove in un gioco di specchi.

Il panorama della cooperazione internazionale consente un confronto continuo tra persone di cultura diversa, tra quello che è il proprio e altrui background, fatto di molteplici esperienze che inevitabilmente ci si porta appresso. Da ciò emergono delle domande: Qual è l'esperienza significativa che si porta la persona nel confronto con persone di altra cultura rispetto alla propria? Qual è l'esperienza che l'altro porta con sé?

Esistono delle chiusure, delle paure, delle incertezze che si mobilitano nella relazione con l'altro e più gli aspetti di diversità sono percepiti in modo differente da sé e più questi sentimenti si fanno evidenza, si rivelano. La Direttrice di una ONG afferma: “Niente è più diverso del diverso che viene dai paesi molto lontani”. Se la diversità viene vissuta in modo vantaggioso, nello “starci bene dentro”, la si può leggere anche come occasione di vivere in modo più rilassato la propria realtà, sapendo che altrove sono contemplati altri modi di concepire la vita e che questo apre a maggior libertà di pensiero.

Un altro referente di ONG sostiene che c'è bisogno di coraggio, come motore che porta a compiere anche tanti piccoli, ma significativi, passi alla volta per poter segnare un percorso in nome del riconoscimento delle diversità culturali che non possono essere sottointese. Le diversità hanno bisogno di emergere con

le loro intensità, in nome di opportunità che richiedono impegno, ottimismo e capacità di fronteggiare un sentimento di impotenza e rassegnazione che si può provare davanti a problematiche di vasta entità. Si può avere la sensazione, invece, di contribuire, insieme agli altri al bene comune, con un elemento di un “puzzle” molto più grande, di dimensione planetaria e rivolto alle future generazioni. È la possibilità di investire nell’altro, di coinvolgersi in relazioni che non si sa come andranno a finire, quale sarà il frutto di quello che si fa oggi, nell’incognita di una progettualità di cui si vorrebbero i risultati nell’immediato o che comunque si realizzino secondo la propria volontà.

In un discorso sulle competenze interculturali, più referenti di ONG esprimono il desiderio che: “Ci sia un livello minimo da garantire per avere quest’attenzione alle competenze interculturali e dei margini migliorativi”. L’individuazione di una base minima che le organizzazioni possano assicurare in tema di competenze interculturali potrebbe essere di sostegno allo sviluppo di questo tema nella cooperazione internazionale. Lo studio si propone anche di definire dei livelli di adeguatezza nello sviluppo delle competenze interculturali.

2. Metodologia della ricerca

1. L'ipotesi di ricerca e i bisogni esistenti

La ricerca è stata sviluppata in continuità con il precedente studio *Competenze interculturali nella cooperazione internazionale. Esperienze di cooperatori italiani all'estero*¹. La nuova ricerca si basa sul modello dinamico di competenze interculturali sviluppato in quello studio. Tale modello è costituito da tre processi e 14 competenze ricorrenti, cioè risorse individuali che ritornano con frequenza nelle situazioni di valenza interculturale.

Il nuovo studio è partito dal bisogno espresso da alcuni rappresentanti di ONG Lombarde, che avevano già preso parte alla ricerca precedente, di dotarsi di strumenti ad hoc per poter valutare le competenze interculturali. La Regione Lombardia è una delle regioni d'Italia, oltre alla Regione Lazio, che ha il maggior numero di sedi di ONG sul proprio territorio e quindi rappresenta un terreno fertile per esplorare il tema d'indagine².

Lo studio si fonda sull'ipotesi che le competenze prese in esame rispondano a esigenze operative, in particolare dei responsabili delle risorse umane delle ONG. In tal senso si è ipotizzato che, una volta verificate la presenza e le caratteristiche delle menzionate competenze interculturali ricorrenti, le relative informazioni possano tradursi in uno strumento applicativo. A partire da questa ipotesi si è proceduto ad approfondire ogni singola competenza del modello e a creare una rubrica di valutazione funzionale allo scopo.

La definizione di cosa e come valutare è particolarmente delicata perché tiene conto sia della varietà di definizioni dei concetti, delle proprietà e dei confini tra le competenze, ideate dai ricercatori specializzati nell'ambito di in-

1. M. Franzini, *Competenze interculturali nella cooperazione internazionale. Esperienze di cooperatori italiani all'estero*, La Rondine, Catanzaro, 2017.

2. Ivi, p. 119.

dagine, sia dei molteplici aspetti nascosti, intimi e sfuggenti degli individui. Questi aspetti profondi sono stati rievocati anche da alcuni referenti delle ONG Lombarde coinvolti nella ricerca.

Per esplorare le competenze interculturali nell'ambito della cooperazione internazionale sono stati intervistati 37 referenti di ONG Lombarde, tra cui presidenti, direttori, responsabili del personale o di interlocutori con compiti affini. Le ONG Lombarde considerate sono state quelle presenti nell'elenco di Regione Lombardia disponibile on-line nel maggio 2018, che comprende 93 ONG Lombarde. Del totale di ONG in elenco sono state escluse quattro realtà che non sono risultate reperibili. Inoltre, sono state escluse: 10 ONG che non hanno l'ufficio delle risorse umane in Lombardia, una che non è attiva in Regione Lombardia, una che ha dimensioni ridotte rispetto al personale in servizio e una il cui personale lavora solo in Lombardia.

Il campione è stato scelto sulla base di un gruppo rappresentativo di persone che agisce nell'ambito della cooperazione internazionale, cioè soggetti che avessero un'ampia esperienza sul tema di indagine.

Il lavoro si fonda, a livello teorico, sulla concezione dinamica, e non statica, delle culture, del legame tra dimensione cognitiva, emotiva, affettiva, motivazionale, comportamentale e interpersonale, con attenzione al legame tra competenze e incompetenze. Inoltre, si sostanzia di una visione trasformativa della persona, relazionale ed esperienziale. Gli autori di riferimento considerati per quanto riguarda le competenze interculturali sono stati Darla Deardorff, Michael Byram, Milton Bennett e Mitchell Hammer, nonché Edward Taylor. Rispetto all'apprendimento trasformativo e all'esperienza si sono esaminati gli studi di Jack Mezirow³.

I risultati preliminari della ricerca sono stati presentati durante una riunione plenaria dell'Associazione Colomba, il Coordinamento delle ONG della Lombardia, che si è svolta nel giugno del 2018. È stata realizzata un'intervista semi-strutturata con i referenti che si sono resi disponibili. Le 33 interviste ai referenti delle ONG Lombarde per la selezione del personale sono state realizzate tra l'inizio di settembre e fine novembre 2018.

2. La rubrica di valutazione e le domande tipo

È stata creata una rubrica di valutazione per rispondere alle necessità espresse dagli intervistati in tema di valutazione delle competenze interculturali. La

3. I riferimenti bibliografici degli autori si trovano nella parte specifica sulle competenze interculturali, nel capitolo: "Alla ricerca di quali competenze interculturali?"

rubrica è il prodotto dell'analisi degli elementi caratterizzanti le 14 competenze interculturali. Sono stati creati due strumenti:

- a. *una griglia di valutazione* con l'indicazione, per ciascuna competenza, delle dimensioni considerate, dei criteri, degli indicatori, di tre livelli di padronanza e, là dove possibile, di scale di misurazione esistenti;
- b. *un approfondimento* degli aspetti considerati divisi per competenza, che hanno guidato la determinazione di tale rubrica di valutazione. A tal fine, è stata condotta una ricerca bibliografica per tracciare le caratteristiche delle competenze interculturali e per individuarne gli indicatori.

La rubrica di valutazione rappresenta un efficace strumento chiarificatore degli elementi considerati e delle relative declinazioni. La sua articolazione rappresenta un quadro di riferimento su ogni competenza indagata e un valido approfondimento orientativo, nonché un supporto per la costruzione di altri strumenti di valutazione più agili e di facile utilizzo come, ad esempio, il questionario e la definizione di esercitazioni pratiche. Secondo Mario Castoldi: “L’elaborazione di rubriche valutative costituisce un passo chiave non solo per il momento della valutazione degli apprendimenti, ma anche per il momento della progettazione formativa”⁴. A tal proposito, in questa ricerca, si aggiunge anche una terza via che è quella della valutazione della padronanza delle competenze interculturali nella selezione del personale in contesti specifici come quello della cooperazione internazionale. Infatti, la rubrica di valutazione è uno strumento generale impiegato “per valutare la qualità dei prodotti e delle prestazioni in un determinato ambito”⁵.

La rubrica contiene:

- a. le *dimensioni* che indicano le caratteristiche peculiari che contraddistinguono un determinato oggetto di valutazione e rispondono alla domanda: “Quali aspetti considero nel valutare quel determinato oggetto?”;
- b. i *criteri* che definiscono i parametri di qualità in base a cui si valuta un determinato oggetto e rispondono alla domanda: “In base a cosa valuto la qualità dell’oggetto considerato?”;
- c. gli *indicatori* che precisano le dimensioni e i criteri considerati e rispondono alla domanda: “Quali sono le evidenze osservabili che consentono di rilevare il grado di presenza della dimensione e del criterio individuato?”;
- d. i *livelli* che descrivono una progressione nell’intensità con cui sono presenti

4. M. Castoldi, *Valutare e certificare le competenze*, Carocci, Roma, 2016, p. 93.

5. Ivi, p. 94.

le dimensioni e i criteri considerati sulla base di una scala ordinale che si dispone dal livello meno elevato (livello minimo di intensità) a quello più elevato (livello massimo di intensità). I livelli rispondono alla domanda: “Qual è il grado di raggiungimento rispetto all’indicatore?”. Le scale impiegate nelle rubriche prevedono normalmente dai tre ai cinque livelli. In questa ricerca si è stabilito di individuare tre livelli essenziali (elevato, medio, basso);

- e. le *ancore* che forniscono esempi concreti di prestazione riferibili ai diversi livelli descritti nella rubrica con la seguente domanda: “Nella tua esperienza professionale quali prestazioni richiameresti come esempi significativi di sviluppo o non sviluppo di tale competenza?”. Se da una parte l’analisi delle competenze rimane un passaggio fondamentale, dall’altro gli esempi concreti possono anche non comparire. In questo studio si è deciso di non fornire esempi concreti, lasciando spazio ad approfondimenti successivi.

Secondo Wiggins i principi generali che deve avere una rubrica di valutazione sono:

- a. contenere una scala di possibili punti per valutare il lavoro su un curriculum;
- b. permettere ai giudici e agli esecutori di discriminare effettivamente tra livelli di competenza diversa in modo valido (le dimensioni da valutare e le differenti caratteristiche di ciascun livello devono essere rilevanti, non arbitrarie) e affidabili (i punteggi ottenuti dallo stesso giudice in tempi diversi o da giudici diversi nello stesso tempo devono essere coerenti entro limiti ragionevoli);
- c. le descrizioni delle competenze attese impiegate nella rubrica dovrebbero utilizzare un linguaggio che descrive con precisione ciascun livello di prestazione e le sue caratteristiche più rilevanti e qualificanti;
- d. tali descrizioni dovrebbero essere generalizzazioni ricavate da campioni reali di lavoro;
- e. i punti più importanti sulla scala della rubrica sono la descrizione di prestazione eccellente, assunta come modello esemplare di riferimento e la soglia di accettabilità, assunta come condizione minima di successo;
- f. compatibilmente con la validità delle dimensioni e dei criteri individuati, la chiarezza e la semplicità della rubrica incrementa il suo livello di affidabilità⁶.

In tal senso è importante che la rubrica preveda una descrizione chiara e sistematica dei criteri di valutazione e una scala di misurazione.

6. M. Castoldi, *Valutare e certificare le competenze*, Carocci, Roma, 2016, p. 97.

Per consentire al professionista di disporre di uno strumento da modulare a seconda delle situazioni d'uso, oltre alla rubrica di valutazione, si è proceduto nel creare delle domande tipo, articolate nelle 14 competenze⁷. Il confronto con le persone intervistate ha consentito di individuare il loro bisogno di avere delle tracce per indagare le competenze in modo approfondito, adeguato ed efficace. Per maggiori approfondimenti si veda la parte dello studio che tratta i risultati applicativi della ricerca.

3. L'intervista semi-strutturata

Le interviste semi-strutturate realizzate sono state 35 e hanno coinvolto i referenti delle ONG Lombarde, tra cui presidenti, direttori, responsabili del personale o altri interlocutori con funzioni analoghe⁸. Sono state sentite 35 persone, 17 maschi e 18 femmine.

Le interviste sono state realizzate da inizio settembre a fine novembre 2018 presso le sedi delle ONG Lombarde per lo più a Milano, ma anche a Brescia, Bergamo, Monza, Ponte Lambro/Castel Marte, Saronno e Segrate⁹. Tutte le interviste realizzate sono state registrate e integralmente trascritte per consentire un esame accurato delle risposte ottenute e per analizzarne il contenuto in modo esaustivo.

Esistono differenti approcci per intendere l'intervista e questa diversità incide sulla definizione della griglia delle domande e sulla modalità di conduzione delle interviste¹⁰. Quest'ultimo aspetto riguarda il rapporto tra intervistatore e intervistati, in considerazione del fatto che l'intervista rappresenta uno spazio in cui i partecipanti possano esprimere il loro modo di sentire con le loro stesse parole¹¹.

7. Ivi, pp. 93-101.

8. Le ONG che hanno preso parte alla ricerca sono state 33: CELIM, IL SOLE, CIAI, AFRICA 70, COSV, TERRE DES HOMMES ITALIA, WE WORLD Onlus, ACRA, ICEI, GRT, COE, ALISEI, COOPI, SVI, MEDICUS MUNDI, SCAIP, FONDAZIONE TOVINI, EMERGENCY, FONDAZIONE ALBERO DELLA VITA Onlus, FONDAZIONE DON GNOCCHI, MANI TESE, AISPO, ISCOS, ANOLF LOMBARDIA, AVSI, OVCI, VENTO DI TERRA, OIKOS, ACEA Onlus, CBM, SAVE THE CHILDREN, CESVI, IPSIA.

9. Le ONG che hanno partecipato alla ricerca sono state: 25 di Milano, una di Bergamo, quattro di Brescia, una di Monza, una di Ponte Lambro/Castel Marte, una di Saronno e una di Segrate.

10. M. Franzini, *Competenze interculturali nella cooperazione internazionale. Esperienze di cooperanti italiani all'estero*, La Rondine, Catanzaro, 2017, pp. 132-133.

11. M.Q. Patton, *Qualitative evaluation and research methods*, Sage, Newbury Park, 1990, p. 290.

Nell'intervista semi-strutturata è stata prevista una serie di domande su sei questioni sostanziali: diversità culturale; migrazioni; selezione del personale; competenze interculturali; interesse per uno strumento applicativo in tema di competenze interculturali; messaggio da condividere con gli altri referenti di ONG.

Il modo in cui sono state formulate le domande ha voluto favorire l'espressione di categorie mentali, percezioni, interpretazioni, motivazioni da parte dell'intervistato, di modo che ogni domanda fosse uno stimolo per sollecitare la persona su aspetti ritenuti di interesse¹². Le domande non sono state poste nello stesso ordine, poiché l'intervistatrice ha seguito lo sviluppo del pensiero dell'intervistato maggiormente rispondente a un modo del tutto personale di approcciarsi ed affrontare le questioni che si intendevano indagare. È stato individuato un numero limitato di domande centrate sugli argomenti presi in esame e a queste sono state aggiunte eventuali altre domande nei casi in cui si è sentita la necessità di avere un chiarimento rispetto al contenuto espresso dai partecipanti. Una o più domande non sono state poste nei casi in cui il soggetto aveva fornito informazioni sugli argomenti indagati in una precedente risposta.

Le domande principali sono state:

1. *Diversità culturali*: La ONG svolge attività legate alle diversità culturali? Se sì, quali? Fate attività all'estero? I vostri operatori incontrano persone di altra cultura rispetto alla propria? In che momenti avviene il confronto con persone di altra cultura? Quali professionisti sono coinvolti in tale confronto?
2. *Migrazioni*: In Italia vi occupate di migrazioni? In che termini?
3. *Selezione*: Chi si occupa e come avviene la selezione degli operatori della ONG?
4. *Competenze interculturali*: Nella selezione viene richiesta la padronanza delle competenze interculturali? Quali competenze cercate? In che modo?
5. *Strumento applicativo*: Pensate che vi possa essere utile uno strumento per sondare queste competenze? Come lo immaginate questo strumento?
6. *Messaggio da condividere*: Quale messaggio desiderereste lasciare di modo che diventi patrimonio collettivo sul tema delle diversità culturali e delle competenze interculturali?

12. A. Portera (a cura di), *Competenze interculturali. Teoria e pratica nei settori scolastico-educativo, giuridico, aziendale, sanitario e della mediazione culturale*, FrancoAngeli, Milano, 2013, pp. 35-37.

Tutte le persone intervistate si sono mostrate disponibili a rispondere alle domande e interessate agli aspetti proposti. Alcuni soggetti hanno espresso la difficoltà nell'approfondire il tema delle diversità culturali e altri su come valutare le competenze interculturali, oggetto della ricerca. Se da una parte appare più facile nominare le competenze, dall'altra diventa più difficoltoso individuarne le modalità di valutazione.

Le interviste sono state effettuate per lo più faccia-a-faccia. Secondo Rita Bichi l'interlocuzione diretta garantisce, dal punto di vista metodologico, un maggior grado di affidabilità rispetto alle informazioni raccolte a distanza (teleconferenza)¹³. La dimensione umana che emerge da un contatto diretto tra intervistatore ed intervistato sembra maggiormente funzionale allo "svisceramento" delle questioni legate proprio a un sentire personale e profondo. Il ricercatore è immerso nella situazione con la sua dimensione emotiva e comportamentale e questa presenza influenza in qualche modo il soggetto partecipante. Tuttavia, la situazione in presenza si ritiene un elemento di forza, piuttosto che di debolezza, per costruire la comprensione. Questo significa che l'attendibilità, cioè la stabilità dei risultati, indipendentemente dal ricercatore che li raccoglie e li analizza, non è un criterio decisivo in questo tipo di ricerca qualitativa¹⁴. La prossimità emotiva è quell'aspetto che consente maggiormente di conoscere i vissuti individuali per comprendere la realtà e i contesti sociali in cui i soggetti sono immersi. In questo modo vengono compresi i processi in profondità per andare al di là delle esperienze individuali dirette verso un'interpretazione dell'esperienza più "addentro" all'individuo ed estesa al contesto sociale per trovare un senso condiviso nella comprensione complessa di un fenomeno¹⁵. Robert Atkinson afferma che: "Ogni individuo è legato agli altri da una fortissima interdipendenza. Più mettiamo in comune le nostre vicende personali, più ci affratelliamo tra di noi"¹⁶.

Soltanto in tre situazioni è stato necessario realizzare le interviste a distanza. In un caso perché la persona si trovava in Africa nel momento dello svolgimento della ricerca, negli altri due casi per questioni organizzative. In una circostanza l'intervista semi-strutturata è stata realizzata in presenza di tre referenti di ONG diverse che condividono una stessa sede; in altri due casi si è svolta

13. R. Bichi, *L'intervista biografica. Una proposta metodologica*, Vita e Pensiero, Milano, 2002, pp. 21-22.

14. P. Sorzio, *La ricerca qualitativa in educazione. Problemi e metodi*, Carocci, Roma, 2005, pp. 35-39.

15. M. Franzini, *Competenze interculturali nella cooperazione internazionale. Esperienze di cooperanti italiani all'estero*, La Rondine, Catanzaro, 2017, pp. 126-127.

16. R. Atkinson, *L'intervista narrativa. Raccontare la storia di sé nella ricerca formativa, organizzativa e sociale*, Cortina, Milano, 2002, p. 119.

l'intervista con due o tre persone della stessa ONG. Infine, in un'altra situazione la prima parte dell'intervista è stata realizzata individualmente e la seconda parte in contemporanea con due soggetti di due realtà organizzative diverse, che collaborano e condividono gli stessi spazi lavorativi. Le interviste sono durate in media 46 minuti, con un tempo minimo di 24 minuti e un massimo di un'ora e 23 minuti.

3. La selezione del personale nelle organizzazioni non governative lombarde

1. La selezione del personale nella cooperazione internazionale: un confronto possibile

La selezione del personale delle ONG è caratterizzata dalla doppia esigenza di individuare risorse umane che rispondano ai compiti da svolgere e alle particolari caratteristiche del lavoro nella cooperazione internazionale. Le ONG cercano sia soggetti che rimarranno a lavorare in sede, sia personale chiamato a svolgere le attività all'estero, in paesi in via di sviluppo, a volte con la duttilità per lavorare in entrambe le condizioni. I soggetti selezionati possono essere persone in rapporto di lavoro, studenti, tirocinanti, volontari, con una predominanza per quelli in Servizio Civile.

Un responsabile delle risorse umane sostiene che la selezione sia un “tema faticosissimo”; benché la selezione sia un aspetto comune alle varie organizzazioni, sembra che non sia abbastanza centrale per far sì che le ONG si impegnino nella formazione continua degli operatori. L'importanza di investire nel capitale umano è riconosciuta dalle ONG, anche se non sempre viene assegnato un ruolo specifico alla gestione delle risorse umane. Un maggior investimento nello sviluppo del capitale umano, impegnato tanto in Italia quanto all'estero, consentirebbe di incidere maggiormente sullo sviluppo sociale delle comunità di intervento e della stessa organizzazione di cooperazione internazionale.

L'obiettivo della selezione per alcuni responsabili delle risorse umane delle ONG Lombarde è quello di: “Mandare la gente giusta al posto giusto”¹. Posta

1. Cinque ONG Lombarde su 33 hanno esplicitato durante l'intervista la finalità della selezione che intraprendono (I1; I7; I18; I20; I31). Si ricorda ai lettori che agli intervistati è stata attribuita una sigla riguardante come “I” l'Intervista e come numero l'ordine seguito nella realizzazione delle interviste. In questo caso si è riportato in nota l'elenco delle persone che hanno espresso nell'intervista il concetto indicato nel testo.

in questi termini si sente la necessità di compiere un abbinamento tra la posizione vacante e la persona da individuare, un operatore che abbia le caratteristiche per affrontare situazioni molto diverse tra loro. Inoltre, i selezionatori vorrebbero “fare meno danni possibili” nei contesti di intervento, per ridurre, per quanto possibile, gli effetti negativi in territori di per sé già difficili.

Nei capitoli precedenti si è messo in luce come le relazioni umane siano importanti e come i legami siano necessari per far sì che le persone creino spazi comuni. A tal proposito, ci si potrebbe chiedere: Come si costruiscono relazioni autentiche nei contesti di intervento?

La selezione del personale nelle ONG si sviluppa attraverso un processo che parte dalla necessità di avere una risorsa in un settore della realtà associativa. Le ONG, tendenzialmente, sono organizzate al loro interno in aree tematiche e/o territoriali in base ai paesi esteri di intervento.

Le fasi della selezione, generalmente, sono:

- a. la *formalizzazione della necessità di una risorsa umana* all'interno dell'Organizzazione (che può avvenire secondo un format già strutturato);
- b. la *pubblicazione di una vacancy*² (call) attraverso alcuni canali preferenziali. Nelle ricerche formalizzate con una “call”, sono richieste delle conoscenze tecniche legate al ruolo previsto e delle esperienze maturate nella sfera personale e professionale;
- c. la *scrematura delle domande pervenute*: sono cercate delle conoscenze di base, come la conoscenza della scrittura di un progetto, la gestione del ciclo di progetto (Project Cycle Management), il quadro logico (Logical Framework), i fondamenti di base amministrativi-contabili, il funzionamento dei principali donatori come ad esempio l'Unione Europea e l'AICS (Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo) nonché la capacità di predisporre un rendiconto economico-finanziario e di gestire un progetto di cooperazione. Delle candidature pervenute alle ONG, tendenzialmente, l'organizzazione individua una rosa di candidati, fatta da due a cinque persone, massimo otto soggetti (è prevista la rosa di candidati in numero superiore a cinque per le organizzazioni che prevedono la formazione post-selezione);
- d. *uno o due colloqui di selezione di persona o via Skype*, oltre ad eventuali *test scritti*. Di solito, i colloqui vengono svolti da un referente di area territoriale (desk office) e un referente dell'area risorse umane e/o della direzione dell'organizzazione. Alcune ONG non hanno l'ufficio delle risorse

2. Viene pubblicata la chiamata a un posto di lavoro attraverso un bando. Si è voluto mantenere la terminologia utilizzata dagli intervistati.

umane, e questo non dipende dalla dimensione della ONG³, ma dal funzionamento che si è data al suo interno. Nei casi in cui non c'è l'ufficio delle risorse umane, i compiti vengono svolti dagli uffici che si occupano di comunicazione e amministrazione oppure dai settori territoriali, come quello dell'America Latina, dell'Africa. Nei casi in cui è presente l'ufficio delle risorse umane, rientrano nei suoi compiti la parte amministrativa e contabile della gestione del personale, la valutazione degli operatori, l'esame dell'equità del compenso e della coerenza del trattamento, la gestione e revisione dei contratti e dei rapporti esterni con istituzioni di varia natura giuridica. Nella fase di selezione, alcune ONG si avvalgono della consulenza di una/o psicologa/o per effettuare un colloquio aggiuntivo. Può anche essere che i responsabili prevedano nel team di selezione un professionista che abbia avuto esperienza nel paese in cui c'è la posizione vacante (I11). I test scritti, previsti da alcune ONG, possono essere informatizzati e sottoposti anche a distanza. Viene stabilito un tempo entro cui il candidato deve restituire il test compilato. I test possono prevedere domande chiuse, domande aperte, gestione di fogli di calcolo, parti narrative;

- e. *formazione-selezione*. Questa fase non c'è sempre, anche se per coloro che la contemplanò è sentita come altrettanto importante quanto le fasi precedenti. Questa formazione è considerata ancora legata al processo di selezione, perché è indirizzata alla rosa di candidati che hanno passato la prima fase di selezione. La formazione-selezione è pensata per far sì che le persone si misurino sul loro modo di interagire in un gruppo. Infatti, in questa fase sono proposte esercitazioni di gruppo e giochi di ruoli che attivano la capacità riflessiva, critica e immaginativa del soggetto. I temi trattati interessano gli aspetti comunicativi, culturali e lavorativi, anche in situazioni critiche e conflittuali. Queste modalità alternative al colloquio sono considerate delle valide fonti di informazioni perché consentono al selezionatore di valutare il candidato nelle sue modalità reattive. Una ONG utilizza queste modalità per consentire al soggetto di rimettersi in discussione e mobilitare così un processo di un'auto-analisi. In una ONG è successo che dopo questa fase, un candidato abbia detto: "Ho capito un po' di più chi siete e cosa volete da noi. No, io non aderisco";
- f. *individuazione della persona, offerta e contrattualizzazione del rapporto*. In fase conclusiva del processo di selezione e all'inizio del rapporto di lavoro

3. È emerso nella ricerca che alcune ONG grandi non abbiano un ufficio delle risorse umane, mentre alcune ONG piccole ce l'hanno. Quindi, l'ipotesi che ONG di grandi dimensioni abbiano sempre un ufficio del personale, mentre ONG piccole non ce l'hanno, non è confermato dalla situazione reale delle ONG Lombarde. Questa presenza o assenza dell'ufficio delle risorse umane è sempre più una scelta strategica e di funzionamento che si dà l'organizzazione.

ro viene realizzato un corso di formazione che dura da una settimana a un mese, su aspetti relativi al funzionamento della ONG e alle caratteristiche tecniche riguardanti il progetto di cui si occuperà il professionista. Si pensa al mondo delle ONG come una realtà omogenea, ma, in realtà, esistono principi, valori, aspetti organizzative, di funzionamento, di pianificazione molto diversi tra loro (I12). Talvolta le organizzazioni prevedono un periodo di prova, in cui viene verificata la collaborazione prima di confermare un incarico di lungo periodo. Le piccole ONG sono orientate a confermare persone già conosciute e attive all'interno dell'associazione (tranne che per i volontari del Servizio Civile), mentre nelle organizzazioni medio-grandi si realizza un processo di selezione esterno alla realtà associativa. In alcune ONG il maggior sforzo per la selezione avviene per la scelta dei volontari del Servizio Civile.

La maggior difficoltà riscontrata dai selezionatori è quella di individuare una persona dovendo valutare molte cose in poco tempo. È per questo che la tendenza delle ONG è quella di allungare i tempi di selezione. L'organizzazione muove delle richieste al candidato, che sono quelle su cui la persona si dovrà misurare nel corso dello svolgimento delle attività: il modo in cui la ONG intende lavorare, i principi etici e valoriali a cui si ispira l'organizzazione, gli stili comportamentali che si ritengono adeguati nei contesti. Diverse ONG hanno elaborato un codice etico, che contiene anche alcuni aspetti relativi alla condotta che deve tenere un operatore all'estero. Questo codice etico viene fatto sottoscrivere nella fase di contrattualizzazione del rapporto di lavoro.

Nel processo di selezione viene considerata la motivazione che spinge la persona a occuparsi di cooperazione internazionale⁴. Un Direttore di ONG si chiede: "Perché una persona fa una scelta di questo tipo? Che senso ha lavorare nella cooperazione internazionale?" A volte le domande sono provocatorie: "Chi te lo fa fare?" Perché una persona avrebbe la presunzione di farsi carico e contribuire a risolvere situazioni multiproblematiche?

Una forte motivazione viene considerata importante per poter reggere situazioni frustranti, dovute a un impegno personale e professionale totale e a risultati che si avranno magari a distanza di molto tempo, anche di generazioni. Non sempre è semplice avere accesso alle motivazioni autentiche della persona, perché non è facile per un soggetto esplorare parti di sé anche intime durante la selezione. Può esserci la convinzione di occuparsi della causa sociale, ma anche

4. D. Alesani, M. Hathorn, *Human Resources Management*, in E. Missoni, D. Alesani, *Management of International Institutions and NGOs. Framework, Practices and Challenges*, Routledge, Abington, 2014, pp. 325-359.

di andare altrove a vivere e di sperimentarsi in ambienti diversi. Le motivazioni possono essere varie, ma sarebbe importante per ogni individuo esplorarle, perché nei momenti di particolare difficoltà la tenuta motivazionale è quella che consentirebbe di reggere una situazione. Alcuni intervistati ritengono che la motivazione più rischiosa sia quella di pensare di “risolvere” i problemi personali andando all'estero. In realtà, l'instabilità emotiva personale e il disagio sociale nei contesti di intervento porta l'operatore a non riuscire a sostenere ciò che diventa un carico troppo gravoso. La tenuta emotiva è un tema che può coinvolgere anche operatori italiani all'estero da molto tempo, da oltre un decennio, poiché queste persone potrebbero vivere un *burnout*, un logoramento psicofisico ed emotivo causato da un perdurare di una condizione di stress che si manifesta non solo nelle professioni d'aiuto. Una intervistata racconta: “Un po' il famoso esempio del bicchiere d'acqua con il braccio teso. Lo puoi sopportare cinque minuti. Dopo dieci minuti, inizia a farti male il braccio. Se lo tieni su un giorno, muori” (I25).

Una delle variabili che può incidere sull'individuazione dell'operatore, secondo alcuni referenti di ONG, è se il progetto deve iniziare o se è già stato avviato, poiché le relazioni consolidate sono quelle che richiedono maggior esperienza nel gestire dinamiche anche molto complesse. A volte si tratta di entrare in gruppi già esistenti, di stabilire buone relazioni con i vari individui che compongono la squadra di lavoro. I tratti di personalità incidono sul funzionamento dei gruppi di lavoro. Le situazioni in cui si verifica un pensiero ad “aut aut”, cioè: “O vado via io o va via l'altro”, sono abbastanza critiche da gestire, poiché il rischio è proprio quello di rompere i rapporti.

Oltre alla preparazione tecnica di un professionista, emerge sempre più la necessità di valutare anche gli aspetti personali. Viene considerata la stabilità della persona, la tenuta del soggetto in situazioni che possono essere anche molto delicate. Lavorare nella cooperazione internazionale significa per le persone immergersi in realtà estere, anche molto diverse. Coloro che andranno a lavorare nei paesi in via di sviluppo si troveranno anche dopo l'orario di lavoro a stare in quei luoghi e quindi sorge la necessità, per i responsabili delle ONG, di valutare la tenuta della persona anche rispetto alla parte extra-lavorativa, di svago, di condivisione degli spazi con altri, come potrebbe essere lo spazio abitativo. Lo “scompenso” che potrebbero vivere le persone andando all'estero rischia di danneggiare il progetto di cooperazione internazionale ed è per questo che le ONG si prefiggono l'obiettivo di valutare la persona “a tutto tondo”. È capitato ad alcuni responsabili di avere degli operatori che abbiano detto: “Mi dispiace non ce la faccio. Me lo aspettavo differente” (I2). In questi casi diventa più complicato sostituire il professionista ad attività già in corso.

Alcuni referenti di ONG pongono le seguenti domande in fase di selezione:

“Quali sono le tue aspettative rispetto al lavoro che andrai a svolgere? Che immagine ti sei fatto di quello che troverai?” Gli aspetti ambientali non sono così di poco conto per valutare la tenuta delle persone che vivranno in zone isolate, aride, prive di “energia elettrica, acqua potabile, acqua calda, generi di prima necessità, connessione ad internet”⁵. Nelle società occidentali questi aspetti si danno per scontati, come il fatto di poter mangiare un cibo “pulito”, mentre in altri luoghi è abituale mangiare cibo “sporco” di terra, piuttosto che conservato male.

L’operatore che vive in un paese in via di sviluppo si trova in condizioni di disagio sociale, di povertà diffusa. Possono anche essere zone di guerra. In queste situazioni le ONG chiedono all’operatore di attenersi a delle regole di sicurezza, che possono essere anche molto faticose da vivere, per le restrizioni alle libertà personali che comportano.

Un rischio, sentito dai referenti delle ONG, è quello che il proprio operatore all’estero si sostituisca all’operatore locale, per evitare al primo di affrontare delle difficoltà nel trasmettere delle conoscenze prestabilite. Talvolta persiste l’idea tra gli operatori o esperti esteri di avere un pacchetto di conoscenze che si vuole trasmettere e che lascia meno margine di confronto con il personale locale, soprattutto nella fase iniziale di attuazione del progetto di cooperazione. Il pacchetto già dato di conoscenze non consente un confronto su un contenuto che potrebbe essere rivisto, riconsiderato, rivalutato in base a bisogni ripensati e rinnovati insieme ai soggetti locali. Emerge anche la difficoltà di stare ai tempi degli interlocutori per lo più africani, ritenuti più lenti, rispetto a una pianificazione che presenta delle scadenze definite nel progetto di cooperazione.

Le alleanze che si vengono a creare sono quelle che consentono di raggiungere gli obiettivi desiderati con più facilità, tenuto conto che è possibile un apprendimento a doppio senso:

“Ad esempio, il tema dell’acqua. Quante volte il tecnico locale dell’acqua è in grado di conoscere il territorio e quindi di verificare con il nostro cooperante quali sono le tecniche locali che possono essere migliorate con successo e applicate. Il bagaglio tecnico e professionale dei cooperanti si è molto arricchito attraverso lo scambio. Se imponi il tuo modello puoi fare dei gran disastri o ben che ti vada, penso ai pozzi fatti con la trivella da una grossa impresa italiana in Niger, non sono mai stati utilizzati dalla popolazione in una zona rurale molto remota, perché la popolazione era spaventata. Pensavano che la trivella avesse inquinato l’acqua, avesse risvegliato gli spiriti. Avevano questa macchina pazzesca che andava giù in tre giorni quando loro ci avevano messo tre mesi e così non avevano mai utilizzato quei pozzi. Erano novecento pozzi” (15).

5. M. Franzini, *Competenze interculturali nella cooperazione internazionale. Esperienze di cooperanti italiani all’estero*, La Rondine, Catanzaro, 2017, p. 165.

Durante i colloqui di selezione i responsabili delle risorse umane delle ONG prediligono porre poche domande ai candidati, ma ritenute centrali. Per esplorare la dimensione personale vengono poste domande del tipo: “Tu come persona come sei? Come ti descrivi? Raccontaci un po’ di te” oppure “Quali sono le tue specificità?”. Queste domande cercano di esplorare le caratteristiche che la persona utilizza nel fornire un’immagine di se stessa.

“Questa consapevolezza iniziale parte da chi sei. Quando si va ai tropici, si abbassa tutto. Il meglio di te e il peggio di te, in realtà dove tu ti devi di nuovo mettere a confronto e sei messo a nudo per quello che sei, viene fuori” (I12).

I selezionatori chiedono anche: come ti sei trovato in quella circostanza? Come ti sei sentito? Queste domande sono interessanti perché sono aperte, cioè consentono alla persona di non rispondere con un sì o un no, ma forniscono l’occasione ai candidati di esprimere aspetti della propria dimensione emotiva.

Domande che esplorano la capacità della persona di contemplare il punto di vista dell’altro sono: Come ti vedi? Come pensi che ti vedano gli altri? Oltre a queste domande sarebbe, allora, interessante aggiungere: Mi sapresti descrivere la differenza tra come ti vedi e come pensi che ti vedano gli altri?

Alcuni referenti domandano: “Raccontaci un episodio negativo della tua esperienza professionale nel rapporto con i partner o con l’organizzazione”. Il ricordo e la narrazione delle esperienze non di successo fornisce delle indicazioni su come il soggetto ripensa ai propri fallimenti per analizzare cosa ha funzionato, cosa non ha funzionato, cosa è migliorabile, cosa si è tratto dall’esperienza, cercando di capire se una persona è in grado di attivare un pensiero che tenga conto di tante cose e se è capace di apportare dei cambiamenti in sé. Le seguenti domande pongono attenzione al vissuto dell’individuo: Da quest’esperienza cos’hai imparato? Che risorse nuove hai messo in atto? Che emozioni? Dove ti sei trovato più in difficoltà? Dove hai avuto la maggior gioia? A livello professionale come senti che sono passati i tuoi messaggi? Sono passati? Non sono passati? Perché? Secondo te da che cosa l’hai visto? Non l’hai visto?

L’episodio richiesto può essere anche un accadimento positivo. Un responsabile delle risorse umane di una ONG riporta il discorso generale su quello personale:

“Non mi dire ‘se ho un problema in generale con un membro dello staff locale, farei così’. Dimmi cosa ti è successo e che cosa hai fatto, quali risultati hai raggiunto, cosa avresti fatto di diverso” (I9).

Si tratta anche di capire quali sono gli aspetti di rigidità che esprime il soggetto e come questi aspetti incidono nella relazione con gli altri.

Per un Presidente di ONG soffermarsi esclusivamente sulla “molta esperienza” del candidato potrebbe non essere l’approccio migliore:

“A volte è meglio una persona che ha avuto meno esperienza, ma è più disposta a mettersi un po’ in gioco, a mettersi anche in discussione” (110).

Per esplorare l’esperienza, l’ufficio delle risorse umane di una ONG chiede: “Quali sono le tue esperienze umane e nel mondo?”

È interessante esplorare anche le paure del soggetto: Di cosa la persona potrebbe avere paura? C’è consapevolezza di questo? Come reagisce allo stato di paura? Quali momenti ricorda in cui ha avuto paura nell’esperienza all’estero? Un referente di un’organizzazione oltre alla paura, indaga la sofferenza. Come si affronta la propria e l’altrui sofferenza? Qual è il senso profondo per cui una persona si occupa di aspetti legati alle fatiche e alle sofferenze delle persone in situazione di povertà e disagio sociale?

Dalle interviste ai referenti di ONG emerge che, talvolta, l’operatore fa fatica a riflettere sul lavoro svolto con gli altri, che denota una centratura su di sé e la difficoltà a fare spazio all’altro o al gruppo.

Le ONG sono orientate a ridurre la presenza degli espatriati all’estero, poiché prediligono l’avere soggetti stabili nei territori per poter costruire una progettualità più duratura nel tempo. Tuttavia, è da considerare che il numero di espatriati all’estero è minimo rispetto al personale locale. Nel tempo è cresciuto l’impegno delle ONG a formare il personale locale.

Nei casi in cui non ci fossero gli espatriati, è da considerare che c’è sempre una dimensione culturale sottostante alle attività che si svolgono. Si pensi ai vari momenti di contatto tra persone di paesi diversi. Esiste una distanza geografica che non è sempre facile gestire rispetto, ad esempio, ai contatti comunicativi e direzionali, alla divisione dei ruoli e delle funzioni, all’analisi dei fenomeni che avvengono nei contesti. Ancora una volta si pone la questione del rapporto tra vicinanza e lontananza, sia territoriale che umana. Questo vale anche per le selezioni di personale espatriato non italiano, come quello europeo, che potrebbe essere vissuta come ulteriore distanza tra persone di diverse culture.

Nei contesti sembra che più si crea distanza tra le persone e minore è la capacità di incidere nelle situazioni, tanto da sentire vanificato il proprio intervento:

“Non aveva funzionato il fatto che eravamo molto distanti dalla realtà locale, dal fatto che la gestione diventava molto più istituzionale, cioè segui delle procedure, ma non ti

preoccupi dei processi che ci stanno, che sono il cuore di un progetto. Più formali, ma così perdono di significato, perdono di aderenza. Poi, alla fine, di fatto, è come se tu non facessi nulla” (I27).

La Presidente di una ONG percepisce un aumento delle diversità nei territori locali di intervento e questo può essere causato dall’aumento della sensazione di distanza nel rapporto relazionale tra le persone. Infatti, l’aspetto della distanza è avvertito anche nella relazione con le persone con cui si collabora nei paesi in via di sviluppo e non solo tra persone che abitano in paesi differenti.

2. La valutazione in fase di selezione

Nella fase di selezione vengono valutati inizialmente il curriculum vitae, il percorso formativo svolto e i titoli di studio conseguiti e richiesti per il profilo cercato, la lettera motivazionale e più referenze scritte. Tali referenze, soprattutto per i profili di responsabilità, vengono verificate contattando i precedenti datori di lavoro, per avere informazioni sulle modalità comportamentali tenute dall’operatore, sullo stile di gestione progettuale, sulla capacità di relazionarsi con gli altri, sull’esercizio del proprio ruolo nei contesti e sull’approccio personale alle diversità culturali.

È sempre più difficile pensare a un professionista come un “tecnico puro”, cioè senza la componente “umana”. Anche nei casi in cui il soggetto è una forza lavoro, come il muratore che costruisce un edificio, piuttosto che il tecnico di laboratorio, c’è sempre un aspetto umano da considerare. È pur vero che alcuni lavori hanno maggiori o minori momenti di interazione con le altre persone, ma questo non fa venire meno la centratura della persona in quanto tale.

Nella fase successiva viene valutata dai selezionatori l’esperienza all’estero, cioè il soggiorno in luoghi diversi da quello di origine, e le esperienze di volontariato e di Servizio Civile. Infatti vengono anche considerate le esperienze non lavorative, ma che, in vario modo, hanno avuto una componente umanitaria e che hanno implicato l’aiuto. Una Direttrice di ONG rimane “impressionata da un curriculum spezzatino” (I5), cioè un insieme di esperienze lavorative un po’ spezzettate. Talvolta, è come se una persona facesse fatica a mettere le radici da qualche parte e avesse bisogno di continui cambiamenti. Per contro viene considerato un aspetto positivo l’aver maturato una specializzazione in alcune aree geografiche del mondo.

Un ulteriore elemento di valutazione è la conoscenza della lingua e del dialetto locale, come veicolo comunicativo ed espressivo, ad esempio di prossi-

mità. L'aspetto comunicativo è considerato anche un elemento di sicurezza, in particolare in situazione di instabilità politica e di pericolo, perché "comprendere ciò che si dicono le persone" in talune circostanze potrebbe significare mettere al riparo se stessi.

Secondo una responsabile di ONG anche solo saper dire "buongiorno" nella lingua del paese di intervento, apre delle possibilità di "connessione diretta" (I27), piuttosto che dire delle frasi nella lingua locale (I29)⁶, perché l'interlocutore sente che l'individuo è ben disposto ad entrare in contatto.

3. Oltrepassare la soglia del "per scontato"

L'esperienza con persone di diverse culture viene, talvolta, data per scontata in persone che hanno soggiornato all'estero. Nel curriculum degli operatori si ritrova questa esperienza all'estero a partire da momenti di studio e volontariato internazionale. Il periodo all'estero, per una responsabile di ONG, "dimostra l'apertura" alla diversità culturale e l'interesse ad esplorare altre realtà.

Il rischio che sussiste nel considerare i vari aspetti legati alle diversità culturali, tra cui le competenze interculturali, è di darli per scontati, per poi capire che il soggetto può avere le migliori intenzioni, aver approfondito a livello teorico la dimensione culturale, ma a contatto con ciò che si troverà ad affrontare potrebbe vivere grandi difficoltà: "Poi arriverà dove c'è la terra rossa e scoprirà che è allergico alla terra rossa, è allergico ai polli o ai ragni". C'è una dimensione impattante e questa dimensione entra e mobilita tanto nel soggetto. Se si cerca di disconoscere ciò che la diversità mobilita nell'individuo, prima o poi le difficoltà emergeranno anche in modo forte e violento, in circostanze in cui tutto un contesto racconta di diversità.

Un responsabile delle risorse umane di una ONG racconta:

"Siamo portati a valutare che le figure che fanno, penso agli espatriati naturalmente, la scelta di andare all'estero e di vivere in questi altri paesi, perché per loro il primo confronto è viverci in questi paesi di altra cultura, abbiano le attitudini o le competenze semplicemente perché hanno fatto la scelta di vivere all'estero. In realtà questo aspetto non è da dare per scontato, perché non è così. Anche perché sappiamo per esperienza che i motivi che portano a vivere all'estero sono molto vari. È un retro-pensiero, che rischia di restare sullo sfondo, ma che mette un po' una patina sulla selezione, perché si dà per scontato" (I9).

6. Questi aspetti vengono ripresi e riportati anche nella parte riferita alle competenze interculturali.

La componente legata alla dimensione culturale è rilevata con l'esperienza all'estero, cioè con quel contatto e immersione che la persona ha avuto nei vari contesti sociali.

Una referente di ONG ritiene che:

“Una persona che ha lavorato tanto in determinati paesi e nell'intervista valuti che ha lavorato in team con una forte presenza anche di stranieri, personale di culture diverse, ci immaginiamo che sappia gestire una diversità culturale. Non necessariamente la deve conoscere, ma vuol dire che è propenso a tenerla in considerazione e a conoscerla. Però se uno preso dall'entusiasmo non si ferma a riflettere di fronte alla diversità culturale, può mettere non solo a rischio l'organizzazione, ma soprattutto mette a rischio se stesso. C'è capitato anche di persone che si sono messe in condizioni di pericolo” (I28).

I responsabili, nei racconti precedenti, evidenziano i rischi nel sottovalutare la dimensione culturale. Il passaggio successivo è più difficile per gli intervistati, cioè capire cosa c'è, in modo più approfondito, al di là della sensazione di una grande vicinanza. Come avviene il contatto? Come si costruisce e si mantiene la relazione? Cosa passa nella relazione con l'altro? Queste domande aprono molte questioni. Questi aspetti possono non essere valutati esclusivamente nella fase in cui l'operatore diventa operativo, ma possono essere considerati anche nella fase della selezione.

Le competenze interculturali possono essere apprese e formate. Alcuni referenti di ONG affrontano gli aspetti culturali in percorsi di formazione per gli operatori e per i volontari del Servizio Civile. Trattano le regole sociali e le consuetudini, le diversità valoriali, i pregiudizi. Tra le modalità vengono preferiti i lavori di gruppo, le simulazioni e i giochi di ruolo. Vengono organizzati anche degli incontri tra persone in partenza per l'estero e coloro che hanno vissuto un'esperienza nel paese di destinazione, oppure dei momenti nei contesti con le persone che sono in loco da più tempo.

Un rischio potrebbe essere quello di imputare le competenze interculturali esclusivamente a determinate figure professionali come i mediatori culturali o gli specialisti e consulenti di settore, mentre la dimensione culturale, come evidenziato precedentemente, è trasversale e sarebbe un errore circoscriverla a dei target o a dei settori. Il limite è quello di considerare le competenze interculturali “caratteristiche naturalmente presenti” nelle persone che operano nell'ambito della cooperazione internazionale. Ciò significa che si pensano già esistenti tali competenze in coloro che svolgono attività di aiuto allo sviluppo.

Secondo una referente di ONG l'operatore all'estero rischia di: “Ricerca nel collaboratore locale una mentalità, una cultura o delle caratteristiche, oltre

che delle competenze, che potrebbe avere, ma che potrebbe non avere” (126). Il professionista all'estero arriva nell'interazione con già delle aspettative che potrebbero corrispondere o meno alla realtà.

Una Direttrice di ONG durante i colloqui fa misurare le donne sulla domanda: “Sei disponibile a mettere il velo se serve?”. Il “se serve” viene legato a momenti ufficiali, come l'incontro con delle autorità locali. Quindi viene valutata la flessibilità e le resistenze che una persona può esprimere nell'incontro con altri soggetti che rappresentano una diversità anche molto accentuata. Il modello dinamico di competenze interculturali, che sarà riproposto in un capitolo successivo, fa rientrare nelle resistenze nei confronti dell'altro anche le diverse forme di razzismo. Esistono delle forme di razzismo sottile che si nascondono nell'interazione tra soggetti. È importante poter cogliere queste resistenze per poterle affrontare.

4. Alla ricerca di quali competenze interculturali?

1. Quali competenze interculturali?

“Può uno che fa questo mestiere ritenersi conoscitore della cultura altra?” (I1).

“Quali competenze possono avere le persone per vivere ed evolversi in maniera elastica dentro a questo mondo?” (I31).

“Quale set, quale valigia di competenze interculturali bisogna tracciare?” (I31).

Queste domande, poste da due responsabili delle risorse umane, aprono tante questioni.

Lavorare nella cooperazione internazionale porta inevitabilmente a contatto, direttamente o indirettamente, con persone di cultura diversa e questo aspetto è stato trattato in particolare nel secondo capitolo del testo. Il passaggio successivo è capire il modo in cui si può considerare competente una persona in ambito culturale. Questo presuppone che si possano valutare le competenze interculturali. C'è da chiarire che la conoscenza di aspetti culturali non basta, perché la competenza è composita. In aggiunta, la conoscenza descrittiva e categoriale delle culture non tiene conto dell'aspetto interpretativo della dimensione culturale.

Milton Bennett e Mitchell Hammer hanno definito la competenza interculturale come: “La capacità di comunicare efficacemente in situazioni interculturali e di relazionarsi in modo appropriato in una varietà di contesti culturali”¹. Il modello ideato da questi autori si riferisce allo sviluppo della sensibilità interculturale ed è il risultato di una concezione costruttivista della realtà. Consiste in sei fasi, tre etnocentriche e tre etno-relative. L'aspetto più controverso del modello

1. J.M. Bennett, M.J Bennett, “Developing intercultural sensitivity. An integrative approach to global and domestic diversity”, in *Handbook of intercultural training*, 2003, pp. 149-165.

è il concetto di fasi nello sviluppo delle competenze interculturali, che non terrebbero conto di uno sviluppo fatto di miglioramenti, ma anche di retrocessioni².

L'attenzione di Bennett e Hammer, rispetto al concetto di competenze interculturali, viene posta sulla sfera comunicativa, mentre autori come Byram lo intendono più riferito al livello comportamentale. Infatti, Michael Byram tratta la competenza interculturale come:

La capacità di comportarsi in modo appropriato nelle situazioni interculturali, la capacità affettiva e cognitiva di stabilire e mantenere relazioni interculturali e la capacità di stabilizzare la propria identità mentre mediano tra culture³.

La definizione di Byram include l'aspetto comportamentale combinato con la dimensione cognitiva e affettiva, in una prospettiva di stabilità personale interna. Il modello di Byram riprende il concetto classico di sapere, saper essere, saper fare, saper come comprendere e coinvolgere le diverse conoscenze, abilità e attitudini correlate.

In autori come Bennett, Hammer e Byram, l'attenzione è focalizzata sull'efficacia e l'appropriatezza delle proprie modalità comportamentali o comunicative in situazioni multiculturali.

Un'altra definizione degna di nota è quella di Edward Taylor in termini di "capacità adattativa basata su una visione del mondo inclusiva e integrativa che consente ai partecipanti di soddisfare efficacemente le esigenze di vivere in una cultura ospite"⁴. Questa visione delle competenze interculturali è rivolta specificamente alle persone che vivono in un contesto diverso da quello della loro origine. Quindi si potrebbe pensare alle persone bisognose di stare in un "paese ospitante". In realtà, il concetto di competenze interculturali potrebbe essere esteso a tutti gli individui, ovunque vivano, dal momento che l'intercultura ha senso anche in assenza di stranieri, a causa del fatto che l'intercultura "dimora" nei sentimenti delle persone. È anche vero che l'incontro con gli altri permette di attivare parti sconosciute o inesplorate del Sé⁵.

Per un'altra autrice, Darla K. Deardorff, la competenza interculturale è "l'a-

2. M. Franzini, *From individual perturbation of intercultural valence, to collective sense: the development of the intercultural competences*, in L. Garrino, B. Bruschi, "Togetherness and its discontents", ESREA, Pensa MultiMedia, 2019, pp. 79-87.

3. G. Alfred, M. Byram, "Becoming an intercultural mediator: a longitudinal study of residence abroad", in *Journal of multilingual and multicultural development*, 23, 5, 2002, pp. 339-352.

4. E.W. Taylor, "Intercultural competency: a transformative learning process", in *Adult Education Quarterly*, 44, 3.

5. M. Franzini, *From individual perturbation of intercultural valence, to collective sense: the development of the intercultural competences*, in L. Garrino, B. Bruschi, "Togetherness and its discontents", ESREA, Pensa MultiMedia, 2019, pp. 79-87.

bilità di interagire in modo efficace e appropriato nelle situazioni interculturali, secondo attitudini specifiche, conoscenze interculturali, abilità e riflessioni”⁶. In modo più articolato, secondo l’autrice di questa ricerca:

Le competenze interculturali sono un insieme di capacità, abilità, conoscenze, atteggiamenti di valenza interculturale, che si sviluppano in modo dinamico nell’individuo e che coinvolgono aspetti della sfera cognitiva, emotiva, affettiva, motivazionale, comportamentale ed interpersonale⁷.

È stato chiesto agli intervistati quali competenze interculturali fossero richieste e cercate nella selezione dei loro operatori. Le competenze interculturali nominate sono state varie e sono state riportate nella *Tab. 1*.

Dall’insieme delle interviste emergono le competenze maggiormente ricercate dai referenti delle ONG Lombarde partecipanti; queste offrono un significativo quadro di riferimento per gli operatori della cooperazione internazionale che interagiscono con persone di altra cultura rispetto alla propria. Queste competenze possono essere suddivise in tre livelli:

- *primo livello*: capacità linguistiche, comunicative, comportamentali, relazionali; rispetto; capacità di ascolto; apertura mentale; capacità di adattamento (per le persone che intervengono nei contesti esteri);
- *secondo livello*: sospendere il giudizio, flessibilità, conoscenze culturali, umiltà, empatia, capacità di mediare, capacità di mettersi in discussione e di cambiare;
- *terzo livello*: curiosità, tolleranza, capacità di stabilire ponti e propensione a costruire un terreno di incontro, pazienza, fiducia, gestione dei conflitti, capacità di decentramento, avere una visione ampia, capacità di sorprendersi, esplorare e osservare.

I referenti delle ONG Lombarde nominano maggiormente le capacità linguistiche insieme a quelle comunicative, comportamentali e relazionali. Questi dati confermano l’attenzione rivolta alla dimensione relazionale, rilevante per un operatore, soprattutto all’estero. L’altro aspetto interessante che emerge dall’analisi è legato al rispetto. Diventa determinante poter stabilire delle relazioni di qualità basate sul rispetto e sulla capacità di ascolto. Inoltre, per molti degli intervistati, lavorare nella cooperazione internazionale richiede apertura mentale.

6. D.K. Deardorff, *Intercultural competence – The key competence in the 21st century?*, Bertelsmann Stiftung, p. 5.

7. M. Franzini, *Competenze interculturali nella cooperazione internazionale. Esperienze di cooperanti italiani all’estero*, La Rondine, Catanzaro, 2017, p. 356.

Tab. 1 – Competenze nominate dalle persone intervistate.

Competenze	Persone intervistate																																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32			
Capacità linguistiche	x	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x			x	x		x	x	x	x	x	x	x	x		
Capacità comunicative, comportamentali, relazionali	x	x			x	x		x		x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x		x		x		x			x	x		
Rispetto	x			x	x					x	x	x	x	x	x	x					x	x	x		x	x	x	x							
Capacità di ascolto	x	x					x	x		x	x	x							x	x						x		x							
Apertura mentale	x					x	x			x	x																		x						
Capacità di adattamento			x			x				x								x		x	x	x													
Sospensione del giudizio	x	x						x		x	x	x																							
Flessibilità									x	x																									
Conoscenze culturali, religiose, storiche												x	x																						
Umiltà	x											x	x																						
Empatia		x	x									x																							
Capacità di mediare	x					x				x	x																								
Capacità di mettersi in discussione e di cambiamento	x	x						x																	x										
Curiosità																																			
Tenuta	x																																		
Tolleranza		x								x																									
Capacità di stabilire ponti e propensione al terreno di incontro	x																																		
Pazienza	x																																		
Fiducia																																			
Gestione dei conflitti																																			
Capacità di decentramento																																			
Avere una visione ampia																																			
Capacità di sorprendersi, esplorare e osservare	x																																		

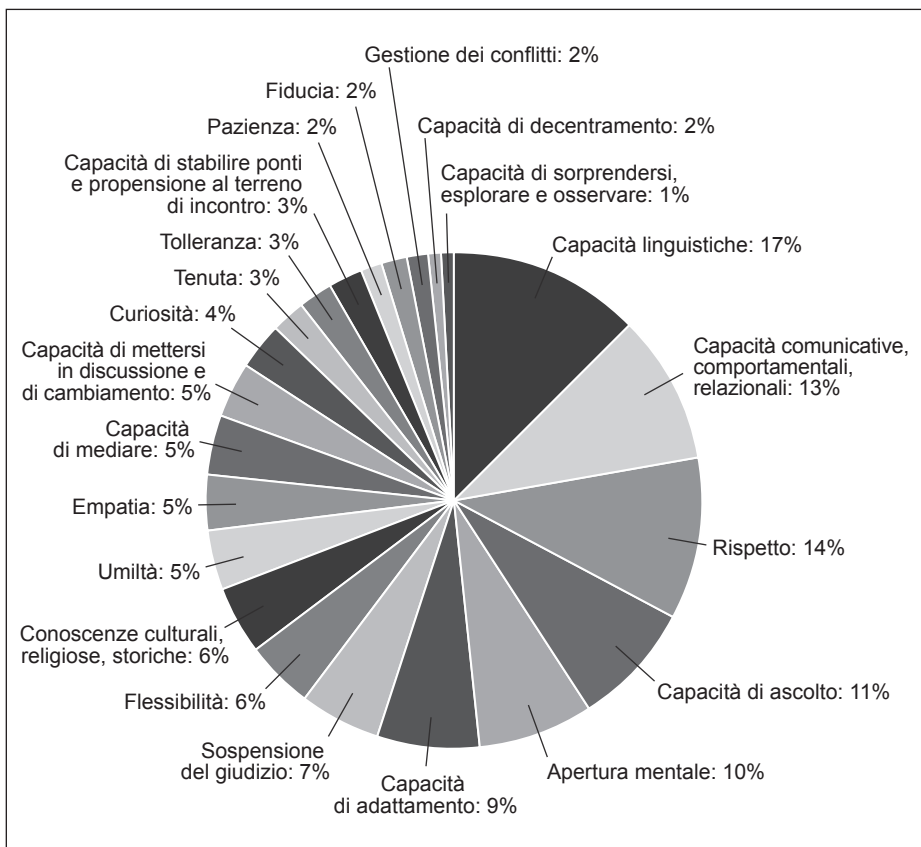


Fig. 1 – Competenze interculturali nominate e richieste negli operatori dai 37 referenti delle ONG Lombarde coinvolti nella ricerca

Queste competenze nella fase della selezione del personale sarebbe opportuno che fossero esplorate in modo specifico, dato che sono considerate elementi importanti di un professionista. Si potrebbe chiedere ai candidati: “Che cosa dice di te questa parola? Che cosa hai capito?”, “Mi fai un esempio?”. Spesso attraverso l’esempio ci rendiamo meglio conto di cosa la persona intenda. Quindi, spesso, è un punto di partenza per approfondire.

Nel modello dinamico delle competenze interculturali che si propone, compaiono 14 competenze ricorrenti, individuate mediante un precedente lavoro di ricerca nell’ambito della cooperazione internazionale⁸. Le 14 competenze in-

8. M. Franzini, *Competenze interculturali nella cooperazione internazionale. Esperienze di cooperanti italiani all’estero*, La Rondine, Catanzaro, 2017.

Tab. 2 – Competenze interculturali a confronto tra questa ricerca e quella precedente.

<i>COMPETENZE INTERCULTURALI nominate dai referenti delle ONG Lombarde nella ricerca</i>	<i>COMPETENZE INTERCULTURALI del Modello Dinamico di Manila Franzini</i>
Capacità linguistiche	Comprensione del senso culturale (conoscenze linguistiche e capacità comunicative)
Capacità comunicative, comportamentali e relazionali	Comprensione del senso culturale (conoscenze linguistiche e capacità comunicative) + <i>Processo di interazione</i>
Rispetto	Rispetto
Capacità di ascolto	Capacità di ascolto
Apertura mentale	Apertura alla diversità e riconoscimento del valore dell'altro e del suo pensiero
<i>Capacità di adattamento</i>	
Sospendere il giudizio	Sospendere il giudizio
Flessibilità	Flessibilità
Conoscenze culturali	Comprensione del senso culturale (conoscenze linguistiche e capacità comunicative)
Umiltà	Umiltà
Empatia	Empatia
<i>Capacità di mediare</i>	
Capacità di mettersi in discussione e di cambiare	<i>Processo di cambiamento</i>
Curiosità	Capacità di esplorare (curiosità e scoperta)
Capacità di tenuta	<i>Processo di autoconservazione</i>
Tolleranza	Smontare le certezze (rottura degli schemi) e gestire l'incertezza (dissenso e paradosso)
Capacità di stabilire ponti e propensione al terreno di incontro	Creare spazi di condivisione e significati "ponte"
<i>Pazienza</i>	
Fiducia	Fiducia
Gestione dei conflitti (capacità relazionali)	Comprensione del senso culturale (conoscenze linguistiche e capacità comunicative) + <i>Processo di interazione</i>
Capacità di decentramento	Capacità di decentramento
Avere una visione ampia	Assumere una visione ampia (globale)
Capacità di sorprendersi, esplorare e osservare	Capacità di esplorare (curiosità e scoperta) Rimettere in discussione le barriere del rifiuto (stereotipi, pregiudizi, razzismo, discriminazione)

terculturali sono governate da tre processi interni all'individuo quali: il processo di autoconservazione (consolidamento, sicurezza, continuità); il processo di cambiamento e il processo di interazione.

Nella *Tab. 2* sono state confrontate le competenze interculturali del modello dinamico che ho elaborato con quelle nominate dai responsabili delle ONG Lombarde in questo studio. Questo confronto permette di confermare sostanzialmente gli elementi presenti nel menzionato modello dinamico delle competenze interculturali.

In questa ricerca è emerso anche il rilievo che ogni competenza interculturale ha nella selezione dei propri operatori da parte dei referenti delle ONG Lombarde. Le capacità linguistiche, comunicative, comportamentali e relazionali, nonché le conoscenze culturali, nel modello dinamico sono state fatte confluire in una dimensione più ampia, quale "comprensione del senso culturale". La capacità di esplorare comprende nel modello anche la curiosità e la scoperta, mentre nelle interviste sembra associata alla capacità di osservare e di stupirsi.

Le capacità di adattamento e di mediazione possono contenere aspetti che potrebbero ritrovarsi in altre competenze quali, per esempio, la capacità di creare spazi di condivisione e il riconoscimento del valore dell'altro e del suo pensiero. La capacità di adattamento è riportata dai referenti di ONG Lombarde per lo più in relazione agli espatriati italiani o europei.

Un altro aspetto rilevante è rappresentato dai tre processi che riporto come costitutivi della persona e che richiamano i principi dell'educabilità dell'uomo e di una stabilità psichica quali: in-formazione (prendere forma del Sé, in-essere), in-divenire, in-relazione⁹. Questa premessa è importante perché intendendo i processi di stabilità e di cambiamento interni alla persona, mentre nel racconto dei referenti di ONG questi processi vengono attribuiti alla capacità di mettersi in discussione e di cambiare e alla capacità di tenuta della persona in situazioni stressanti o critiche. Tuttavia, è da tenere presente che esistono queste due specificità (stabilità e cambiamento) e che dovrebbero comparire in un discorso che tratta la preparazione e la formazione degli operatori che lavorano nell'ambito della cooperazione internazionale.

Esiste una competenza che si potrebbe definire primordiale, cioè basica, che c'è e che è presente nei racconti degli intervistati in tema di diversità culturale. Si tratta della competenza di "smontare le certezze e gestire l'incertezza", che potrebbe essere riconosciuta come capacità di tollerare l'ambiguità e l'incertezza, così come compare nel modello di Darla Dardorff, che tra i vari modelli esistenti è quello che si avvicina di più a quello che qui si utilizza.

9. G. Chiosso, *Elementi di pedagogia. L'evento educativo tra necessità e possibilità*, La Scuola, Brescia, 2002, pp. 43-59.

PROCESSI:
AUTOCONSERVAZIONE,
CAMBIAMENTO,
INTERAZIONE.

ASSUMERE UNA VISIONE
AMPIA/GLOBALE

CREARE SPAZI DI CONDIVISIONE
E SIGNIFICATI "PONTE"

RIMETTERE IN DISCUSSIONE LE BARRIERE
DEL RIFIUTO (STEREOTIPI, PREGIUDIZI,
RAZZISMO, DISCRIMINAZIONE)

COMPRENDERE IL SENSO CULTURALE
(CONOSCENZE LINGUISTICHE,
CAPACITÀ COMUNICATIVE
E INTERPRETATIVE DELLA REALTÀ)

CAPACITÀ DI DECENTRAMENTO

APERTURA ALLA DIVERSITÀ
E RICONOSCIMENTO DEL VALORE
DELL'ALTRO E DEL SUO PENSIERO

CAPACITÀ DI ESPLORARE
(CURIOSITÀ E SCOPERTA)

CAPACITÀ DI ASCOLTO

EMPATIA

FIDUCIA

PAZIENZA

SOSPENDERE IL GIUDIZIO

FLESSIBILITÀ

UMILTÀ E RISPETTO

SMONTARE LE CERTEZZE
E GESTIRE L'INCERTEZZA
(TOLLERANZA DELL'INCERTEZZA)

Fig. 2 – Nuovo modello dinamico di competenze interculturali

La gestione dei conflitti, che nel modello dinamico non è chiaramente evidenziata, trova spazio nelle capacità relazionali. La gestione dei conflitti nei ricercatori che trattano le competenze interculturali è poco esplorata, ma sicuramente vanta un panorama teorico articolato nell'ambito educativo-pedagogico. Il modello dinamico di competenze interculturali creato non comprende la pazienza, che però alcuni autori, che trattano l'argomento, riportano. A tal proposito, si ritiene importante aggiungerla al modello dinamico elaborato in precedenza. Per cui il modello dinamico ora si presenta come in *Fig. 2*.

In ultimo, esiste un nocciolo duro che è rappresentato dalla "rimessa in discussione delle barriere del rifiuto", che rimane spesso velata nei discorsi dei referenti delle ONG Lombarde, ma che andrebbe approfondita e trattata, poiché coinvolge gli operatori della cooperazione internazionale. Si tende a dare meno spazio alla scoperta di sentimenti razzisti da parte degli operatori, probabilmente perché potrebbero essere sentiti come attacco ai principi di base della cooperazione internazionale.

5. I risultati applicativi: rubrica di valutazione e domande tipo

1. Quali strumenti per la selezione degli operatori?

La quasi totalità dei referenti delle ONG Lombarde intervistati ritengono utile avere uno strumento per valutare le competenze interculturali. Solo in un caso su 33 non è stato ritenuto necessario avere a disposizione uno strumento valutativo per le ridotte dimensioni della ONG e per il limitato turn-over del personale in servizio. In un'altra realtà piccola, il responsabile della ONG preferirebbe affidare questa parte specialistica di valutazione all'esterno della realtà associativa e ipotizza che si possa individuare una certificazione di competenze a cui fare riferimento e impegnarsi per ottenerla. Talvolta, per gli intervistati non è stato immediato e semplice immaginarsi uno strumento per valutare queste competenze, ma soltanto poche persone non hanno nominato alcuno strumento o ipotizzato future applicazioni.

Alcuni responsabili delle risorse umane pensano che sia necessario avere delle *linee guida*¹ che possano rappresentare una bussola per individuare gli argomenti da affrontare durante i colloqui. Talvolta si tratta di aggiungere una parte specifica sulle competenze interculturali alle altre competenze, oppure di completare con qualche domanda le proprie modalità esplorative. Altri intervistati hanno pensato all'utilità di avere un *questionario* con una *lista di domande*². In un caso il responsabile ha ipotizzato un test psicoattitudinale per poter valutare, appunto, le attitudini nel lavorare in situazioni molto diverse dal proprio contesto, in condizioni di stress e in zone isolate, mentre in un altro caso si inserirebbe un questionario di personalità. Alcuni soggetti hanno pensato a domande aperte, anziché a una check-list. In aggiunta, alcuni soggetti hanno ritenuto utile servirsi di "una serie di casistiche partendo dall'esperienza concreta e analizzando come questi soggetti avrebbero affrontato determinate situazioni, anche in modalità gruppal.

1. Le persone che hanno risposto che servirebbero linee guida sono 10.

2. Gli intervistati che hanno sostenuto che necessitano di un questionario con una lista di domande sono 17.

Un referente di una ONG ha intenzione di strutturare un po' di più quello che chiede nel colloquio. In effetti, rimane importante porre attenzione a come gli operatori durante il colloquio di selezione esprimono le cose ed elaborano la loro esperienza. Uno o più strumenti di indagine potrebbero fornire delle tracce per consentire ai candidati di fare un bilancio della propria esperienza.

Un responsabile di ONG ritiene importante disporre di uno strumento che consenta di “prendere la temperatura” ai professionisti sugli aspetti interculturali. Ipotizza dei livelli (alto, medio, basso) che diano una visione di come poter intervenire rispetto a tutto il personale, sia appena assunto sia in servizio, ed intervenire per far sì che le persone abbiano un buon livello di sviluppo delle competenze interculturali. Un intervistato ritiene di voler somministrare un questionario nella fase precedente alla partenza dell'operatore per l'estero e nel corso del lavoro sul campo, mentre un altro pensa che sia maggiormente utile in fase di formazione.

I referenti delle ONG Lombarde considerano utile uno strumento che fornisca degli elementi di comprensione sul legame tra processi personali di pensiero ed azioni, sulle reazioni personali a delle sollecitazioni esterne, sulla capacità di gestire delle situazioni e cosa ne ha tratto.

2. La costruzione della rubrica di valutazione e le domande tipo

In base all'approfondimento teorico e pratico, sono stati creati due strumenti per orientare la valutazione delle competenze interculturali nella selezione degli operatori nell'ambito della cooperazione internazionale: una rubrica di valutazione e una scheda con domande di riferimento divise per competenza. Per poter definire le dimensioni, i criteri e gli indicatori per ogni competenza sono stati individuati degli studi specifici di riferimento e, in alcuni casi, delle scale di misurazione (presenti in rubrica nella colonna scale di misurazione) che chiariscono quali elementi sono stati considerati nel tracciare l'inquadramento teorico.

Di seguito vengono riportate le competenze interculturali e la parte descrittiva che ha guidato la costruzione della rubrica di valutazione.

a. Assumere una visione ampia/globale³

Diversi studi riportano che “una persona competente a livello globale ha sufficienti conoscenze sostanziali, comprensione percettiva e capacità di comu-

3. C.I. Olson, K.R. Kroeger, “Global Competency and Intercultural Sensitivity”, in *Journal of studies in International Education*, 5, 2001, pp. 116-137.

nicazione interculturale⁴ per interagire efficacemente nel nostro mondo globale interdipendente”. La conoscenza sostanziale include la conoscenza delle culture, delle lingue, delle questioni mondiali, delle dinamiche globali e delle scelte umane (Wilson, 1996). Nello specifico:

1. *questioni mondiali*: conoscenza della dimensione geopolitica, economica, di salute globale⁵, sociale, storica e culturale (come norme culturali) di uno e più paesi e delle interconnessioni tra questi; conoscenza della globalizzazione, delle organizzazioni sovranazionali, degli equilibri/disequilibri a livello locale e mondiale;
2. *conoscenza delle dinamiche globali in un’ottica di cambiamento*: è richiesto l’essere capaci di conversare sulle dinamiche globali, sui metodi che descrivono, spiegano e possibilmente prevedono la necessità di cambiamenti globali;
3. *conoscenza delle scelte umane*: si riferisce alla conoscenza e alla capacità di analizzare come ciò che si fa a casa abbia rilevanza altrove (*implicazioni delle proprie scelte*). Richiede una certa consapevolezza dei problemi di scelta che affrontano individui, nazioni ed esseri umani man mano che la coscienza e conoscenza del sistema globale si espande (Hanvey, 1976);
4. *coscienza prospettica*⁶: fa riferimento al riconoscimento che una visione del mondo non è una *prospettiva universale* e che gli altri hanno opinioni del mondo che sono *profondamente diverse*⁷ e che i soggetti sono in grado di assumere una visione multipla.

Le quattro componenti descritte hanno consentito di delineare le quattro dimensioni che si trovano nella rubrica di valutazione.

Rispetto alle conoscenze degli aspetti culturali si esplica da un intervistato nel modo seguente:

“Conoscere la realtà, la dinamica di un partner locale o della propria organizzazione o di un paese dove si opera con tutte le sue componenti culturali, storiche, religiose, sono condizioni sine qua non per poter lavorare assieme. L’esperienza che abbiamo

4. Nel mio modello dinamico le competenze comunicative rientrano nella comprensione del senso culturale e quindi non compaiono nella visione ampia/globale.

5. K.N. Soria, J. Troisi, “Internationalization at home alternatives to study abroad: implications for students’ development of global, international, and intercultural competencies”, in *Journal of Studies in International Education*, 3, 18, 2014, pp. 261-280.

6. A.H. Wilson, 1996.

7. R.G. Hanvey, “An attainable global perspective”, in *Theory Info Practice*, XXI, 3, 1976, pp. 162-167.

noi, che abbiamo avuto in equipe, la più eclatante, è che siamo riusciti, in piena guerra in ex Jugoslavia ad avere equipe con serbi, croati, musulmani, sloveni, macedoni, e le persone lavoravano assieme” (112).

b. Creare spazi di condivisione e significati “ponte”

b.1 Creare spazi di condivisione

Creare spazio mentale per l'altro diventa una grande occasione per vivere una nuova esperienza di sé attraverso la relazione con l'altro. Si stratta di uno spazio in cui c'è la persona, ma anche l'altro. Nello spazio di condivisione possono emergere soluzioni nuove e creative nate da un'esperienza di confronto e di cooperazione. È un terreno comune in cui si può ricostruire un'attribuzione di significato attraverso la creazione di un nuovo senso di appartenenza.

b.2 Creare significati “ponte”

Il ponte rappresenta ciò che mette in relazione unità distanti tra loro. La creazione di ponti consentirebbe di usufruire di passaggi altrimenti impensabili. Il ponte rimanda a ciò che l'uomo ha imparato a costruire per superare la condizione di separatezza tra sé e l'altro (dimensione interpersonale), ma anche tra parti di sé (dimensione intrapsichica).

L'altro, il diverso, ha attivato nell'essere umano la capacità creativa di gettare dei ponti che consentono di comunicare e confrontarsi tra differenti: “Dove si costruiscono ponti non ci sono assimilazione, fusione o identificazione totali, ma neppure scissione o isolamento”⁸. Il ponte è un'esperienza di unità e diversità insieme.

c. Rimettere in discussione le barriere del rifiuto (stereotipi, pregiudizi, razzismo, discriminazione)

Il razzismo è fonte di sofferenza. Ha come effetto la negazione della dignità umana e impedisce il pieno soddisfacimento dei diritti fondamentali dell'uomo. È difficile eliminare il razzismo perché si radica nella dimensione profonda dell'essere umano, laddove i sentimenti alimentano rappresentazioni simboliche. Dal momento che investe i sentimenti, non basta intervenire esclusivamente sugli aspetti cognitivi ed etici, ma occorre rafforzare processi di presa di coscienza degli stereotipi, dei pregiudizi e delle discriminazioni, che operano sia sul piano

8. R. Gordon, *Il ponte: una metafora dei processi psichici*, Bollati Boringhieri, Torino, 2003.

cognitivo sia su quello emozionale ed esperienziale⁹. Esistono forme latenti di razzismo spesso banalizzate e disconosciute, che potenziano e motivano comportamenti di indifferenza, talvolta anche di silenzioso assenso e giustificano ingiustizie di cui si è testimoni¹⁰. Il razzismo giustifica anche un ordine gerarchico dei gruppi umani. Esso può manifestarsi attraverso ideologie, proiezioni mentali, atteggiamenti e pregiudizi, così come attraverso atti concreti di violenza e di rifiuto.

Per quanto riguarda gli stereotipi, essi sono rappresentazioni mentali o immagini collettive che danno luogo a generalizzazioni e semplificazioni relative alle caratteristiche attribuite ad alcuni gruppi (soprattutto etnici). A differenza del pregiudizio, che costituisce sempre un atteggiamento negativo, gli stereotipi non sono in ogni caso dispregiativi. Essi si manifestano attraverso associazioni automatiche, cioè spesso inconsapevoli. I pregiudizi sono opinioni e atteggiamenti preconcepiuti, condivisi da un gruppo, rispetto le caratteristiche e i comportamenti di un altro gruppo. Da qui nasce l'atteggiamento di rifiuto o la tendenza a evitare i membri di questo gruppo. Tali comportamenti riducono le opportunità concrete di fare esperienze utili per riconsiderare queste opinioni preconcepite.

Un'ulteriore distinzione va fatta rispetto alla discriminazione, che è un atteggiamento che tratta l'altro in maniera non partitaria, da parte di colui che dispone di risorse materiali e simboliche maggiori¹¹. Il comportamento discriminatorio è sempre il risultato di una combinazione di atteggiamenti personali e di mezzi che si hanno a disposizione per ledere la dignità dell'altro o l'esercizio dei suoi diritti.

d. Comprendere il senso culturale (conoscenze linguistiche, capacità comunicative ed interpretative della realtà)

Le conoscenze linguistiche sono importanti, compresa la conoscenza di base dei dialetti locali, per far sì che si possa, secondo gli intervistati, “comunicare bene con le comunità” (I28) e permetta “quella connessione diretta, che non hai bisogno del traduttore ogni secondo” (I27). Un Direttore di ONG ha posto in evidenza anche che c'è la tendenza di alcune popolazioni a ritornare a parlare il dialetto locale:

“I paesi dell'Africa occidentale il francese lo parlano molto peggio di come lo parlavano quindici/vent'anni fa, perché parlano molti dialetti locali, anche se conoscono il francese perché è la lingua veicolare. A distanza di vent'anni c'è la tendenza ad appropriarsi delle proprie origini” (I6).

9. M. Eckmann, M.E. Davolio, *Educare al confronto: antirazzismo. Aspetti teorici e supporti pratici*, Giampiero Casagrande, Lugano, 2009, p. 13.

10. Ivi, p. 15.

11. Ivi, pp. 35-39.

Essere competente in una “lingua” significa considerare non solo la dimensione verbale (il padroneggiare il lessico e la grammatica), ma anche tenere conto di una serie di segnali prosodici (quali, ad esempio, l’intonazione, il ritmo, l’accento) e di linguaggi non verbali (che includono la dimensione cinesica e in particolare i comportamenti gestuali). Una responsabile di ONG riporta l’importanza del saluto e del rispetto delle tradizioni:

“In Kenya è usanza salutare gli anziani o le persone di un certo rango con la mano destra, mettendo il braccio qua. Tradizionalmente vuol dire che io non ho un’arma dietro la schiena con questo braccio. Ti saluto. Io sono senza armi e vengo in pace e sono al tuo servizio. Allora, io so che mi salutavano così e quindi io ho sempre fatto lo stesso con gli anziani. È come dire: Vi dedico lo stesso che voi date a me. Io lo dedico a voi. Cerco di farlo, magari goffamente, magari no. Però so che è apprezzato” (I29).

Nella comunicazione, dunque, non si può separare cosa dire dal come dirlo, con, ad esempio, posture, gesti, toni. Balboni definisce la “competenza comunicativa” a partire dai modelli di competenza linguistica, cioè da quel “costrutto mentale che riunisce le regole che governano la lingua e gli altri codici” e dalla padronanza linguistica “che traduce la realtà mentale in azione sociale, trasforma il sapere la lingua nel saper fare la lingua e saper fare con la lingua”¹². La competenza comunicativa rappresenta l’insieme di queste due dimensioni. Nel suo modello di competenza comunicativa Balboni ipotizza la presenza di due competenze interne alla mente della persona, quella linguistica e quella extralinguistica. È possibile sotto-categorizzare la competenza extralinguistica in competenza prossemica (vicinanza interpersonale), oggettuale (uso di oggetti in funzione comunicativa), sensoriale e cinesica (gesti ed espressioni). È da tenere presente che i linguaggi non verbali non sono “naturali”, ma sono “culturali”, cioè le loro grammatiche variano da cultura a cultura. Per grammatiche si intende un sistema di regole che si possono analizzare e studiare, mentre i valori culturali sono un sistema aperto, che riveste un ruolo fondamentale nella comprensione dell’evento comunicativo¹³.

I valori culturali vanno considerati come se ogni individuo indossasse un paio di occhiali che gli desse una certa prospettiva sulla realtà. Anche in questo senso gli intervistati hanno espresso l’importanza di comprendere gli aspetti culturali, come la diversa gestione del tempo (I2). Un altro esempio è descritto in modo seguente:

12. F. Caon, “Competenza comunicativa interculturale e dimensione gestemica. Perché e come realizzare un dizionario dei gesti degli italiani”, in *EL.LE*, 1, 1, 2012, pp. 35-45.

13. P.E. Balboni, *La competencia comunicativa intercultural: un model*, Guerra, Perugia, 2006, pp. 39-40.

“Devi avere già la consapevolezza di come si muovono le persone, ad esempio, in Albania. Ti convocano per una riunione, tu in ufficio ci stai cinque minuti. Poi la riunione la fai al bar. Questa cosa la devi sapere. Non puoi rimanerci male o non andare al bar con le persone, perché, se non vai al bar, hai perso il momento più importante della negoziazione con il partner” (I27).

Ed anche:

“Culturalmente il tanzaniano non ti dirà mai che qualcosa non va. Quindi, se c'è un problema anche gravissimo, se sei con lui sul campo, non ti dirà mai che abbiamo un problema. Conoscere quella determinata cultura ti permette di stare più attento su determinati aspetti per evitare di fare degli errori” (I28).

Tendenzialmente, il soggetto di fronte a qualcosa di nuovo, cerca di ricondurlo entro categorie conosciute, ma soprattutto, sulla base della propria classificazione, cerca di interpretarne il significato e di darne un giudizio di valore. Assumere nuovi schemi di significato presuppone la messa in discussione della propria visione delle cose, ma prima di metterla in discussione, occorre conoscerla, cercare di capire qual è il filtro che più spesso si usa per leggere il contesto: qual è il “paio di lenti” che più spesso si indossa per interpretare gli accadimenti?

Provare ad indossare nuove lenti, consentirebbe alla persona di distanziarsi dai propri schemi abituali per rileggere gli accadimenti in modo nuovo e diverso.

e. Capacità di decentramento

La capacità di decentramento permette al soggetto di differenziare il proprio punto di vista da quello altrui. Il bambino, tra i quattro e i sei anni, impara a decentrarsi, cioè a non considerare più se stesso come unico punto di riferimento¹⁴. Il decentramento, misurato secondo la Scala di Valutazione della Metacognizione, è la capacità di fare inferenze plausibili e verosimili sugli stati mentali degli altri, ponendosi nella loro prospettiva¹⁵. Un responsabile delle risorse umane di una ONG indaga la capacità di decentramento in modo seguente:

14. L. Camaioni, P. Di Blasio, *Psicologia dello sviluppo*, il Mulino, Bologna, 2017, p. 99.

15. S.M. Alaimo, A. Schimmenti, “Metacognitive functions screening scale – 30 items (MFSS-30): Un nuovo strumento per lo screening del funzionamento metacognitivo”, in *Psichiatria e Psicoterapia*, 2013, 32, 3, pp. 145-162.

“Trovare proprio un modo di cercare di presentare un problema e farmi vedere le diverse prospettive da cui si potrebbe leggere un problema, mettendosi nelle posizioni altrui. Magari cercare di trovare anche delle soluzioni che sono alternative o perlomeno se uno lo guardasse con la nostra *forma mentis* occidentale, troveremmo una soluzione. Se lo vedessimo con altri occhi, magari arriveremmo a un'altra soluzione o a un'altra lettura del problema” (121).

f. Apertura alla diversità e riconoscimento del valore dell'altro e del suo pensiero

Essere aperti mentalmente significa essere interessati a ciò che succede nel mondo, avere vari interessi ed essere disponibili a fare nuove esperienze. Persone con scarsa apertura mentale hanno limitati interessi e poca propensione alla novità e alla scoperta. L'apertura mentale, come le altre competenze, può essere misurata. Il Big-Five Questionnaire è uno dei sistemi di classificazione e di descrizione della personalità fondato su basi scientifiche, utilizzato sia in ambito clinico sia in quello organizzativo. Il modello BFQ (Big Five) individua cinque dimensioni fondamentali per la descrizione e la valutazione della personalità, ognuna delle quali suddivisa al suo interno da due ulteriori sotto-dimensioni:

- E: Energia [Dinamismo (Di) e Dominanza (Do)];
- A: Essere amicali [Essere cooperativi (Cp) e Cordialità (Co)];
- C: Coscienziosità [Scrupolosità (Sc) e Perseveranza (Pe)];
- S: Stabilità Emotiva [Controllo delle emozioni (Ce) e Controllo degli Impulsi (Ci)];
- **M: Apertura Mentale [Apertura alla Cultura (Ac) e Apertura all'esperienza (Ae)].**

Ogni sottodimensione è costituita da 12 item (6 formulati in senso positivo e 6 in senso negativo). In questo studio si è considerata esclusivamente la dimensione dell'Apertura Mentale, che è caratterizzata da due sottodimensioni: Apertura alla cultura (Ac) e Apertura all'esperienza (Ae).

L'apertura alla cultura misura gli aspetti che riguardano l'interesse a tenersi informati, a leggere e ad acquisire conoscenze. Ne è un esempio l'item: “Sono sempre informato su quello che accade nel mondo”. L'apertura all'esperienza valuta aspetti che si riferiscono a una disponibilità positiva nei confronti delle novità, alla capacità di considerare ogni cosa da più prospettive, a un'apertura favorevole nei confronti di stili, modi di vita e culture diverse. Un esempio di item è: “Ogni novità mi affascina”.

Le persone che ottengono punteggi elevati in questa dimensione si descri-

vono come molto colte, informate, interessate alle nuove esperienze, aperte al contatto con culture e usanze diverse. Si tratta di una persona ricettiva e dotata di una buona vivacità intellettuale, che dedica buona parte del suo tempo libero alla lettura e al documentarsi su vari argomenti. È un individuo piuttosto incline ad informarsi e a mantenersi aggiornato. Si adatta, inoltre, con facilità e rapidità ai cambiamenti, tendendo solitamente a modificare il proprio comportamento e le proprie strategie in base alle situazioni e alle persone che ha di fronte. Generalmente è interessato a frequentare ambienti con persone di diversa cultura o provenienza e spesso è attratto dalla possibilità di muoversi in contesti sconosciuti e dall'idea di cimentarsi in attività e ruoli mai sperimentati in precedenza.

g. Capacità di esplorare

g.1 *Curiosità e scoperta*

L'esplorazione è il "motore" che porta a un diverso sapere, inconsueto per l'individuo¹⁶. È la spinta motivazionale interna che conduce alla scoperta dell'altro e del suo mondo. Rientra nella curiosità il desiderio di viaggiare, di voler conoscere contesti diversi, rapportarsi e dialogare con persone di un'altra cultura. Negli intervistati questo aspetto è stato espresso, ad esempio, con la considerazione negli operatori di: "Quanto sei curioso del posto dove stai entrando" (I24).

La propensione alla novità porta il soggetto a pensarsi in altre situazioni, svelando aspetti sconosciuti di sé e cogliendo altrettanti aspetti negli altri. Un intervistato racconta: "La prima cosa che noto in una persona curiosa è se mi fa e se si pone delle domande, perché nulla è scontato anche in un lavoro come questo" (I31).

Si scoprono elementi di diversità rispetto al contesto e alle persone ed emergono le differenze tra un proprio modo di pensare e rappresentare la realtà e il modo di vivere degli altri¹⁷.

h. Capacità di ascolto

Si ritiene che l'ascolto consista in tre processi:

- a. *complessi*, come l'attenzione, la comprensione, la ricezione e l'interpretazione di contenuti e messaggi relazionali;

16. B. Poucet, *Le rencontre avec l'autre*, in Aa.Vv., *Les jeunes et les relations interculturelle. Rencontres et dialogues interculturels*, L'Harmattan, Paris, 2004, pp. 13-17.

17. M. Franzini, *Competenze interculturali nella cooperazione internazionale. Esperienza di cooperanti italiani all'estero*, La Rondine, Catanzaro, 2017, p. 362.

- b. *affettivi*, come l'essere motivati ad accogliere quei messaggi. Una delle scale utilizzate, la IRAT¹⁸, misura la predisposizione degli individui a diventare impazienti e ansiosi quando si ascoltano informazioni dettagliate e ad apprezzare l'ascolto di informazioni astratte o di più aspetti di un problema;
- c. *comportamentali*, come rispondere con feedback verbali e non verbali. Spesso quando si dice che qualcuno è un buon ascoltatore si intende che ha una buona attitudine al processo, piuttosto che la capacità di elaborare informazioni. I comportamenti includono non solo la risposta verbale, che indica la comprensione o la ricerca della chiarezza, ma anche quegli atti non verbali come il sorridere e il contatto visivo¹⁹.

La capacità di ascolto comprende anche la capacità di reggere i silenzi e i tempi di riposta dell'altro, espresse dagli intervistati come "La capacità di stare in silenzio" (I1) e la "Capacità di attesa" (I1). Inoltre, si tratta anche di comprendere lo stato emotivo dell'altro mentre si interloquisce. Un responsabile di ONG riporta la seguente metafora: "Mentre portiamo a casa questa barca, dobbiamo ascoltare il sudore del vogatore. Capire come sta" (I1).

Un soggetto intervistato riporta la capacità di dare dei feedback adeguati:

"La capacità di rispondere in modo adeguato alle domande che vengono poste, piuttosto che stare alla domanda. La capacità di dare dei feedback che siano coerenti, di ricevere messaggi, di darli in un modo efficace" (I27).

i. Empatia²⁰

Provare empatia significa mettersi "nei panni degli altri" e condividerne lo stato emotivo in maniera vicaria, cioè provando un'emozione uguale o simile a quella dell'altro, con la consapevolezza che la causa del proprio vissuto è l'emozione dell'altro. Infatti, provare empatia non significa sperimentare esattamente quello che l'altro vive, ma comprendere e condividere in modo vicario l'emozione che lui prova.

In psicologia storicamente si sono sviluppate due concettualizzazioni: l'una che la considera un'esperienza di partecipazione/condivisione delle emozioni vissute dall'altro (attribuzione primariamente affettiva); l'altra che la identifica con la capacità di comprendere il punto di vista dell'altro (attribuzione primariamente cognitiva). Quest'ultimo aspetto vuol dire comprendere i suoi pensie-

18. International Reception Apprehension Test (IRAT).

19. G.D. Bodie, "Issues in the measurement of listening", in *Communication Research Reports*, 30, 1, 2013, pp. 76-84.

20. Di seguito vengono riportati parti di brano ripresi da testi di riferimento sull'argomento.

ri, le sue intenzioni, riconoscere le sue emozioni in modo accurato e riuscire a vedere la situazione che sta vivendo dalla sua prospettiva²¹.

La risposta empatica implica la capacità di mettersi nei panni dell'altro per meglio comprendere la situazione che sta vivendo (il "come se fossimo") e la condivisione dell'emozione sperimentata dall'altro (ad esempio provare paura)²².

Feshbach sostiene che l'empatia coniughi al suo interno elementi cognitivi ed affettivi e sia costituita da tre componenti²³:

- *La capacità di decodificare gli stati emotivi vissuti da altre persone*: consiste nel sapere utilizzare indici rilevanti per riconoscere ed etichettare le emozioni provate dagli altri;
- *La capacità di assumere il ruolo e la prospettiva di un altro*: consiste nel comprendere che gli altri, in quanto diversi da Sé, possono vedere e interpretare le situazioni in modo differente dal proprio. In altre parole, si fonda sul sapersi mettere al posto degli altri, assumendone il punto di vista;
- *La capacità di rispondere affettivamente alle emozioni provate da un'altra persona*: capacità di sapere condividere in modo vicario lo stato d'animo degli altri.

Le prime due componenti sono abilità cognitive, mentre la terza è affettiva ed emotiva. Per essere un'esperienza empatica bisogna che la persona provi dentro di sé l'emozione che vive l'altro²⁴.

Nei modelli teorici recenti, le due componenti dell'empatia, cioè quella cognitiva ed affettiva, sono considerate strettamente interrelate. Rispetto alle procedure di valutazione dell'empatia, Strayer ha introdotto una procedura multidimensionale di assegnazione dei punteggi: l'Empathy Continuum Scoring System (ECSS). Questo sistema rileva sia la componente affettiva sia quella cognitiva dei processi empatici. Esso si basa sulla distinzione, proposta da Stotland²⁵, tra "empatia generica" ed "empatia specifica". Nell'empatia generica vi è una congruenza generica tra le emozioni provate dal soggetto e quelle attribuite al soggetto osservato (il personaggio stimolo, nel caso si tratti di storie

21. H. Borke, "Interpersonal Perception of Young Children: Egocentrism or Empathy?", in *Developmental Psychology*, 5, pp. 263-269.

22. P. Albiero, G. Matricardi, *Che cos'è l'empatia*, Carocci, Roma, 2006, pp. 9-22.

23. N.D. Feshbach, K. Roe, "Empathy in Six- and Seven-years old", in *Child Development*, 39, pp. 133-145.

24. P. Albiero, G. Matricardi, *Che cos'è l'empatia*, Carocci, Roma, 2006, p. 31.

25. E. Stotland, *Exploratory Investigations of Empathy*, in L. Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology*, Cambridge University Press, New York, vol. 4.

figurate). Ad esempio, un ragazzo, che osserva un suo coetaneo provare rabbia perché maltrattato dai suoi compagni di classe, può avvertire preoccupazione e tristezza. Nell'empatia specifica, al contrario, vi è una corrispondenza esatta tra le due emozioni. Tornando all'esempio precedente, il ragazzo, che osserva il suo coetaneo maltrattato dai compagni, proverà anch'egli rabbia, la stessa identica emozione del soggetto osservato. L'empatia specifica è considerata quindi come una manifestazione di condivisione più accurata rispetto alla precedente. Inoltre, Strayer ritiene che per valutare l'empatia sia necessario prendere in considerazione anche l'intensità con cui un soggetto prova un sentimento di condivisione vicario. Uno dei questionari impiegati per la misura dell'empatia è il Basic Empathy Scale di Jolliffe e Farrington (2006) usato per gli adulti (BES-A) da Carré *et al.*

I. Fiducia

Rogers aveva individuato una triade di atteggiamenti fondamentali e facilitanti perché si creassero rapporti e processi interpersonali costruttivi e si realizzasse una relazione di fiducia. Si tratta della genuinità (autenticità e congruenza); accettazione (considerazione positiva incondizionata) ed empatia (comprensione empatica)²⁶. Per far sì che ci sia accettazione, la persona dovrebbe comunicare l'interesse profondo e sincero nella relazione, senza un giudizio sulle idee o sui sentimenti dell'altro. Le persone sono accettate, indipendentemente da ciò che pensano, fanno o dicono, solo per quello che è la loro motivazione all'intesa. Si crea fiducia nel momento in cui la relazione è vissuta come priva di minaccia o sfida alla concezione che il soggetto ha di se stesso. Il soggetto percepisce di essere disponibile ad affidarsi, di essere accolto, con la sensazione che ci sia una corrispondenza comunicativa tra i linguaggi utilizzati e la convinzione che ci si possa comprendere in un rapporto positivo e di collaborazione²⁷.

Un referente di ONG esprime il concetto di fiducia in ambito lavorativo in modo seguente:

“Se sa delegare oppure no, se non si fida e deve fare tutto lui. Anche questo è un aspetto importante, perché se mandi in giro una persona che mi dice: No, io non ho mai delego nessuno, perché non mi fido, perché non sono capaci. Allora dico: Perché ti mando giù se poi fai tutto tu? Che cosa passi all'altro? Che cosa lasci?” (I21).

26. C. Rogers, *La terapia centrata sul cliente*, in S. Arieti (a cura di), *Manuale di psichiatria*, vol. 3, Bollati Boringhieri, Torino, 1970, p. 19.

27. F. Sansone, *Il pensiero flessibile. Gli strumenti operativi per sviluppare l'agilità mentale e la capacità di adattamento nell'economia digitale*, FrancoAngeli, Milano, 2011, pp. 65-67.

La fiducia è legata alla sicurezza. La sicurezza è la condizione di colui che non ha nulla da temere, che non si sente in pericolo. Il sentimento di sicurezza e di fiducia implicano sempre la fiducia in se stessi. Fiducia e sicurezza significano anche essere in pace con se stessi e con gli altri, poiché ci si sente riconosciuti e confermati²⁸.

m. Sospendere il giudizio

In filosofia, si può far risalire la sospensione del giudizio all'*epochè*, l'atto di 'sospensione dell'assenso', considerato dagli antichi scettici come necessario data l'assoluta incertezza di ogni conoscenza riguardante la realtà esterna (atteggiamento della mente per cui né si accetta né si rifiuta mediante il dubitare).

L'altro aspetto della sospensione del giudizio è quello che Rogers chiama accettazione incondizionata. L'accettazione incondizionata significa che l'atteggiamento non si modifica né in funzione dello stato emotivo, dell'atteggiamento e del comportamento della persona, né tanto meno di quello che pensano le persone l'una dell'altra. L'incondizionalità non comporta alcun giudizio basato sullo schema di riferimento del soggetto²⁹. Un esempio è quello che riporta un intervistato rispetto al malocchio: "Comprendere il malocchio: Tu non ci credi perché sei bianco. Questo sospendere il giudizio" (11).

n. Flessibilità

La flessibilità cognitiva deriva dall'etimologia latina *flexibilitas*, che significa elasticità. È la capacità di pensare utilizzando diversi linguaggi e strumenti a disposizione del soggetto, in sintonia con lo stile comportamentale dei propri interlocutori e delle diverse situazioni che si incontrano³⁰.

L'attivazione di processi flessibili comporta essenzialmente il soddisfacimento di alcune esigenze di processo: primariamente l'uso flessibile della propria conoscenza, ma anche, l'acquisizione e la rappresentazione delle nuove informazioni in una forma disponibile a un uso flessibile³¹. In quest'ultimo aspet-

28. A. Ponzio, "Fiducia, sicurezza, alterità", in *Quaderno di comunicazione*, 6, Meltemi, Milano, 2006, pp. 35-45.

29. G. Lietaer, "L'accettazione positiva incondizionata: una condizione di base controversa nella terapia centrata-sul-cliente", in *Rivista di Studi Rogersiani* (ACP), 1994, pp. 1-18.

30. F. Sansone, *Il pensiero flessibile. Gli strumenti operativi per sviluppare la flessibilità e raggiungere l'eccellenza in ambito professionale*, FrancoAngeli, Milano, 2017, p. 15.

31. I. Giunta, *La flessibilità come categoria pedagogica. Ambienti euristici per generare nuovi pensatori*, FrancoAngeli, Milano, 2013, p. 71.

to, si può definire la flessibilità mentale come la capacità del nostro cervello di adattare il nostro comportamento e il pensiero a situazioni nuove o inaspettate.

La flessibilità cognitiva ha un ruolo rilevante per l'apprendimento e la capacità di risoluzione dei problemi complessi, che richiedono l'applicazione degli strumenti logici e di analisi critiche, ma anche intuitivi ed emotivi, per la gestione efficace della complessità.

La persona con buona flessibilità mentale:

- Si adatta rapidamente ai cambiamenti o alle novità;
- Tollera modifiche che possono verificarsi durante la risoluzione dei problemi o l'esecuzione di un compito e permette di generare alternative;
- Riesce facilmente a compiere il passaggio da un'attività all'altra e sa come comportarsi adeguatamente in ogni situazione;
- Coglie diverse dimensioni della stessa realtà, guardando da diverse prospettive, e può trovare più soluzioni allo stesso problema;
- Tollera meglio i cambiamenti, errori o cambiamenti di programma; è in grado maggiormente di mettersi al posto dell'altro e di raggiungere accordi comuni.

Colui che è flessibile mentalmente, consapevole della eterogeneità, variabilità e irregolarità della maggior parte dei contesti, riesce a ristrutturare il proprio bagaglio conoscitivo e a costruire strategie inedite, create "su misura", per la comprensione della situazione contingente e per operare in essa in modo efficace.

o. Umiltà e rispetto

Le persone dimostrano umiltà in riferimento alle conoscenze possedute, alle strategie messe in atto per risolvere problemi, e sono disposte ad accogliere differenti modalità adottate da persone di altra cultura³². Le persone si mostrano disposte a rivedere degli atteggiamenti e comportamenti ostili, come l'arroganza, l'eccessiva sicurezza e l'orgoglio.

Una persona intervistata riporta il rispetto nei termini di capacità di rimettere in discussione il senso di superiorità: "Il senso di non andare a insegnare imponendo niente. Di valorizzare un percorso di crescita che poi, alla fine, spesso e volentieri è reciproco". Ed anche: "Saper dire che non sempre abbiamo ragione. Mettiamoci d'accordo su come andare avanti" (I28).

È ragionevole pensare che risulti necessario mantenere il rispetto nei confronti delle persone con cui si interagisce. Un referente di ONG esprime il ri-

32. M. Franzini, *Competenze interculturali nella cooperazione internazionale. Esperienze di cooperanti italiani all'estero*, La Rondine, Catanzaro, 2017, p. 363.

spetto nell'aver riguardo per un'altra persona e nella capacità di riconoscere le varie forme di rispetto:

“Rispetto è anche avvicinamento. Ti avvicini, conosci l'altro e rispetti anche le diversità. È un misto tra avvicinarsi e quindi diventare più uguali e anche sapere che mantieni la tua identità, la tua cultura e quindi c'è rispetto reciproco” (I29).

Il rispetto può avere segni cinetici (inchini), prossemici (distanza verso la persona più importante), ma anche linguistici. Proprio a causa della delicatezza comunicativa delle forme di rispetto, sono state previste forme linguistiche politicamente corrette (ad esempio dal termine “negro” si è passati a “persona di colore”). La componente socio-pragmatica della Competenza Comunicativa Interculturale (CCIC) non può essere assimilata se non sono padroneggiate le forme di rispetto che, a fini comunicativi, contano più della correzione morfosintattica o della precisione lessicale³³.

p. Smontare le certezze e gestire l'incertezza (tolleranza dell'incertezza)

Alcuni ricercatori hanno esplorato la misura in cui i membri di una cultura si sentono minacciati dall'incertezza e dalle situazioni sconosciute e fino a che punto cercano di evitare queste situazioni (legame tra l'intolleranza dell'incertezza e l'evitamento cognitivo). Più alta è la tendenza a evitare l'incertezza, più forte è la percezione di minaccia e più probabile la scelta di evitare le situazioni nuove e incerte, mentre un basso controllo dell'incertezza incoraggia l'assunzione del rischio. Nella quotidianità, le persone che prediligono un basso controllo sono state abituate all'interno di situazioni familiari a regole informali e a ruoli e comportamenti negoziati attraverso un confronto diretto: ai bambini è concesso esplorare con maggiore sicurezza i propri valori e la propria morale. Nelle famiglie ad alto controllo i ruoli sono chiaramente stabiliti e devono essere diligentemente rispettati, perciò sono definite regole e strutture formali. Nelle situazioni di basso controllo circolano una maggiore tolleranza di comportamenti e di idee innovative e il confronto è considerato parte naturale dell'organizzazione; al contrario, non vi è accettazione di alcuna forma di devianza dalla norma nelle situazioni di alto controllo³⁴.

Nel modello del Disturbo d'Ansia Generalizzato (GAD) proposto da Dugas, Gagnon, Ladouceur e Freeston (1998), l'intolleranza dell'Incetezza (UI) gio-

33. P.E. Balboni, *La competenza comunicativa interculturale: un model*, Guerra, Perugia, 2006, pp. 44-45.

34. I. Castiglioni, *La comunicazione interculturale: competenze e pratiche*, Carocci, Roma, pp. 93-94.

ca un ruolo centrale nell'acquisizione e nel mantenimento delle preoccupazioni. Un concetto simile, l'Intolleranza dell'Ambiguità (IA) è stato introdotto da Frenkel-Brunswik cinquant'anni fa. Per decenni, IU è stato confuso con IA, la Scala dell'Intolleranza dell'Incertezza³⁵. Questi due fattori considerano: 1. il desiderio di prevedibilità e un impegno attivo nella ricerca della certezza; 2. la paralisi della cognizione e dell'azione di fronte all'incertezza. Questi fattori possono rappresentare risposte di evitamento all'incertezza. Negli ultimi anni c'è stato un crescente interesse al riguardo e quanto le persone si preoccupano. Il questionario dell'Intolleranza dell'Incertezza è stato sviluppato per andare oltre il contenuto e l'intensità della preoccupazione. Esso consiste in 27 item che valutano le reazioni emotive, cognitive e comportamentali a situazioni ambigue, le implicazioni dell'incertezza e i tentativi di controllare il futuro.

q. Pazienza

L'etimologia latina della parola pazienza è *patis* che significa sopportare, soffrire, tollerare, mentre l'origine greca della parola rimanda al significato di provare, ricevere una sensazione (sia positiva, sia negativa), sopportare, soffrire. Paziente è colui che sopporta una situazione sfavorevole, un'avversità, una provocazione, rimandando la reazione immediata o rinunciando a reagire del tutto. Esempio di questo è quello che racconta un referente di ONG: "A volte non c'è quella pazienza di dire per sei mesi: mani dietro la schiena, vado, vedo, ascolto e capisco" (I14/I15/I16).

Gli aspetti analizzati precedentemente sono stati utilizzati come tracce per definire le competenze interculturali contenute nella rubrica di valutazione. Vengono riportati di seguito gli strumenti che sono stati creati in questa ricerca: la rubrica di valutazione e le domande tipo. Infatti, a partire dalla rubrica di valutazione sono state create le domande tipo che potrebbero essere utilizzate in fase di selezione degli operatori. Questi strumenti sono stati descritti nella parte metodologica della ricerca.

È stato scritto nel corso del testo che la rubrica rappresenta una bussola per valutare le competenze interculturali e che funge da traccia per creare altri strumenti di indagine, come le domande tipo. A partire dalle dimensioni, dai criteri e dagli indicatori è possibile costruire degli strumenti ad hoc per ogni bisogno formativo. Le scale di misurazione danno conto della fonte da cui si è attinto, mentre i tre livelli indicano una scala di padronanza (base, intermedio, avanzato).

35. Si veda la Scala dell'Intolleranza dell'Incertezza (IUS) di Freeston, Rheaume, Letarte, Dugas e Ladouceur, 1994.

Rubrica di valutazione

Competenza: assumere una visione ampia/globale

Dimensioni	Criteri	Indicatori	Livelli di padronanza			Scale di misurazione
			I	II	III	
Conoscenze delle culture nella loro forma dinamica (plurilinguismo culturale).	Saper individuare gli aspetti culturali e darne significato. Comprendere le situazioni con valenza interculturale in forma dinamica.	Sa descrivere gli aspetti culturali di una situazione. Sa leggere gli aspetti culturali in forma dinamica. Sa riconoscere il valore ad aspetti di diversità culturale.	Sa descrivere in modo accurato gli aspetti culturali di una situazione. Sa leggere gli aspetti culturali in forma dinamica. Sa riconoscere il valore ad aspetti di diversità culturale.	Descrive in modo adeguato gli aspetti culturali di una situazione. Sa leggere alcuni aspetti culturali in forma dinamica e guidarlo a riconoscerli. Attribuisce valore ad aspetti di diversità culturale.	Descrive in maniera approssimativa gli aspetti culturali di una situazione. Esprime un'interpretazione statica della cultura. Fatica a riconoscere il valore ad aspetti di diversità culturale.	Global Competency Indexed Questions di Olson e Kroeger (2001).
Conoscenze delle questioni e problemi mondiali (conoscenza del mondo ed interdipendenza/interconnessione).	Conoscere le principali questioni che coinvolgono i paesi del mondo.	Sa descrivere la situazione di più paesi dal punto di vista geopolitico, economico, sociale, ambientale, storico e culturale e il legame con altri paesi. Sa nominare gli impegni mondiali e descriverne i processi. Sa individuare e conosce il ruolo e funzionamento delle organizzazioni internazionali. Sa riconoscere e analizzare i disequilibri e problemi esistenti a livello locale e globale.	Sa descrivere in modo approfondito la situazione di più paesi dal punto di vista geopolitico, economico, sociale, ambientale, storico e culturale e il legame con altri paesi. Sa nominare gli impegni mondiali e descriverne i processi. Sa individuare e conosce il ruolo e il funzionamento delle organizzazioni internazionali. Sa riconoscere e analizzare in modo approfondito i problemi e disequilibri esistenti a livello locale e globale.	Sa descrivere in modo esaustivo la situazione di almeno un paese dal punto di vista geopolitico, economico, sociale, ambientale, storico e culturale e il legame con altri paesi. Sa nominare i principali impegni mondiali e descriverne i processi. Sa individuare e conoscere il ruolo e il funzionamento delle principali organizzazioni internazionali. Sa riconoscere alcuni dei principali disequilibri e problemi esistenti in modo essenziale a livello locale e globale.	Sa descrivere in modo approssimativo la situazione di almeno un paese dal punto di vista geopolitico, economico, sociale, ambientale, storico e culturale e il legame con altri paesi. Sa nominare alcuni impegni mondiali, anche se non sa descriverne i processi. Sa individuare il ruolo e il funzionamento alcune delle principali organizzazioni internazionali. Sa riconoscere alcuni dei principali disequilibri e problemi esistenti a livello locale e globale.	

Conoscenze delle dinamiche globali (globalismo)	Conoscere i metodi per affrontare i cambiamenti globali Essere capaci di individuare interconnessioni tra globale e locale	Sa individuare e descrivere gli impegni per i cambiamenti globali. Sa spiegare i processi che sono stati intrapresi dai paesi per realizzare i cambiamenti a livello globale. Sa chiarire l'apporto di ogni stato al cambiamento globale.	Sa individuare e descrivere i principali impegni per i cambiamenti globali. Sa spiegare i processi che sono stati intrapresi dai paesi per realizzare i cambiamenti a livello globale. Sa chiarire l'apporto di più stati al cambiamento globale.	Sa individuare alcuni dei principali impegni per i cambiamenti globali, anche se la descrizione rimane alquanto superficiale. Ha una limitata conoscenza dei processi che sono stati intrapresi dai paesi per realizzare i cambiamenti a livello globale. Con fatica sa chiarire l'apporto di uno stato al cambiamento globale.
Capacità di analizzare l'influenza delle scelte umane (responsabilità globale ed impegno sociale)	Sentire la propria responsabilità per gli accadimenti a livello globale. Riconoscere il legame tra scelte personali e contesto sociale.	Sa analizzare in modo approfondito come ciò che fa nel proprio contesto ha rilevanza altrove.	Sa analizzare in modo adeguato come ciò che fa nel proprio contesto ha rilevanza altrove.	Sa analizzare in modo approssimativo come ciò che fa nel proprio contesto ha rilevanza altrove.

Competenza: creare spazi di condivisione e significati ponte

Dimensioni	Criteri	Indicatori	Livelli di padronanza			Scale di misurazione
			I	II	III	
Capacità di condivisione con l'altro diverso da sé (ricostruzione di un'attribuzione di significato nuovo)	Fare esperienza di confronto. Riuscire a far emergere soluzioni nuove, derivanti dall'esperienza di confronto.	Sa far risuonare in sé ciò che esprime l'altro (influenza dell'altro su di sé). Sa trovare soluzioni nuove insieme all'altro.	Sa accogliere il pensiero dell'altro e le implicazioni in Se stesso. Sa trovare soluzioni nuove insieme all'altro.	Sa comprendere il pensiero dell'altro e non sempre le implicazioni in Se stesso. Sa trovare soluzioni nuove insieme all'altro.	Fatica sia ad accogliere sia a comprendere il pensiero dell'altro con le relative implicazioni su di sé. Trova difficoltà ad individuare soluzioni nuove insieme all'altro.	

Capacità di creare significati "ponte" (messa in relazione tra unità)	Riuscire a esplicitare le divergenze e le similitudini di significazione. Riuscire a prospettare la costruzione di possibili percorsi comuni.	Sa comprendere aspetti simili e diversi di significazione. Sa prospettare punti di incontro.	Sa comprendere in modo analitico aspetti simili e diversi di significazione. Sa prospettare spesso punti di incontro.	Sa comprendere in modo descrittivo aspetti simili e diversi di significazione. Sa prospettare più volte punti di incontro.	Esprime una limitata capacità di comprendere aspetti simili e di diversità di significazione. Non riesce autonomamente a prospettare punti di incontro.
---	--	---	--	---	---

Competenza: rimettere in discussione le barriere del rifiuto (stereotipi, pregiudizi, razzismo, discriminazione)

Dimensioni	Criteri	Indicatori	Livelli di padronanza			Scale di misurazione
			I	II	III	
Capacità di riconoscere le proprie categorie mentali legate al rifiuto dell'altro.	Saper ritornare sul proprio processo mentale legato al rifiuto. Saper individuare e modificare le proprie categorie mentali avverse all'altro.	Sa ricostruire a posteriori il proprio procedimento mentale legato al rifiuto. Sa riconoscere generalizzazioni, semplificazioni e preconcetti. Sa riconsiderare le proprie categorie mentali avverse all'altro.	Sa riflettere sul proprio processo mentale legato al rifiuto evidenziandone in modo scrupoloso i passaggi. Sa riconoscere le proprie categorie mentali avverse all'altro e trovare alternative.	Sa riflettere sul proprio processo mentale legato al rifiuto evidenziandone in modo essenziale i passaggi. Sa riconoscere le proprie categorie mentali avverse all'altro, ma fa fatica a metterle in discussione.	Con fatica riflette sul proprio processo mentale legato al rifiuto ricostruendo i passaggi. Di rado riconosce le proprie categorie mentali avverse all'altro.	
Capacità di smontare la logica di dominio e di impotenza	Saper riconoscere i rapporti di dominio e gli elementi di disequilibrio di potere. Saper considerare le diverse alternative alla logica di dominio.	Sa individuare i rapporti di dominio e riconoscere gli elementi di disequilibrio di potere nel rapporto. Sa individuare gli effetti dell'interiorizzazione dei rapporti di dominio. Sa trovare alternative percorribili per stabilire un equilibrio nel rapporto con l'altro.	Descrive in modo approfondito i rapporti di dominio e riconosce gli elementi che creano disequilibrio di potere nel rapporto. Dice con precisione gli effetti dell'interiorizzazione dei rapporti di dominio. Individua valide strategie per rimettere in discussione gli elementi costitutivi del rapporto di dominio.	Descrive in modo essenziale i rapporti di dominio e riconosce alcuni degli elementi che creano disequilibrio di potere nel rapporto. Dice in modo approssimativo gli effetti dell'interiorizzazione dei rapporti di dominio. Trova difficoltà ad individuare strategie per rimettere in discussione gli elementi costitutivi del rapporto di dominio.	Fa fatica a descrivere i rapporti di dominio e gli elementi che creano disequilibrio di potere nel rapporto. Dice in modo approssimativo gli effetti dell'interiorizzazione dei rapporti di dominio. Trova difficoltà ad individuare strategie per rimettere in discussione gli elementi costitutivi del rapporto di dominio.	

Capacità di fronteggiare le ingiustizie	Saper riconoscere situazioni di ingiustizia. Sapersi opporre all'ingiustizia.	Sa identificare i meccanismi di ingiustizia. Sa reagire di fronte a varie forme di ingiustizia.	Dice in modo accurato i meccanismi di ingiustizia. Descrive in modo articolato le reazioni che ha avuto e possibili risposte a situazioni di ingiustizia.	Dice in modo essenziale i meccanismi di ingiustizia. Descrive in modo approssimativo le reazioni che ha avuto e possibili risposte a situazioni di ingiustizia.	Fa fatica ad individuare i meccanismi di ingiustizia. Descrive in modo vago le reazioni che ha avuto e possibili risposte a situazioni di ingiustizia.
---	---	---	---	---	--

Competenza: comprendere il senso culturale (competenze linguistiche, capacità comunicative ed interpretative della realtà)

Dimensioni	Criteri	Indicatori	Livelli di padronanza			Scale di misurazione
			I	II	III	
Conoscenza della lingua della conversazione. Capacità di padronanza linguistica e relazionale nella comunicazione. Comprensione della dimensione culturale e del contesto nell'evento comunicativo. Capacità di re-interpretare la realtà.	Sapere le regole verbali, para ed extra-verbali che governano la conversazione. Comprendere le implicazioni delle regole verbali e non verbali nella comunicazione. Riconoscere i valori culturali di fondo e il contesto. Comprendere l'incidenza dei valori culturali nell'evento comunicativo. Riconoscere e mettere in discussione il proprio punto di vista sulla cosa. Saper ritornare sul proprio processo mentale. Riuscire a riconoscere la cosa in modo diverso.	Conoscere le regole verbali, para ed extra-verbali per poter conversare. Sa tenere conto delle regole verbali e non verbali nella comunicazione. Sa individuare e comprendere i valori culturali di fondo e il contesto mobilitati nell'evento comunicativo. Sa individuare e distanziarsi dal proprio punto di vista sulla cosa. Sa rileggere la cosa da punti di vista diversi. Sa regolare il proprio comportamento in base al contesto di riferimento.	Riesce a capire ed esprimere messaggi complessi in una conversazione con minimo errore. Riesce a considerare in modo esauriente le regole verbali e non verbali per il buon esito della comunicazione. Riesce a tenere conto dei valori culturali di fondo e del contesto negli eventi comunicativi. Sa individuare e distanziarsi dal proprio punto di vista sulle cose. Sa abitualmente individuare e distanziarsi dal proprio punto di vista sulle cose. Sa frequentemente rileggere la cosa da punti di vista diversi. Sa regolare il proprio comportamento in base al contesto di riferimento.	Riesce a capire ed esprimere messaggi di uso frequente in una conversazione. Riesce a considerare in modo sommario le regole verbali e non verbali. Non sempre riesce a tenere conto dei valori culturali di fondo e del contesto negli eventi comunicativi. Sa individuare e distanziarsi dal proprio punto di vista sulle cose. Sa guidato rileggere la cosa da punti di vista diversi. Sa regolare il proprio comportamento in base al contesto di riferimento.	Riesce a capire ed esprimere messaggi semplici in una conversazione. Limitatamente riesce a considerare le regole verbali e non verbali della comunicazione. Di rado riesce a tenere conto dei valori culturali di fondo e del contesto negli eventi comunicativi. Sa fatica, e solo se spronato a farlo, riesce ad individuare e distanziarsi dal proprio punto di vista sulle cose, ma non riesce a rileggere la cosa da punti di vista diversi. Non sempre riesce a regolare il proprio comportamento in base al contesto di riferimento.	Intercultural Development Inventory (IDI) di Milton Bennett e Mitchell R. Hammer (2003)

Sa comprendere le reazioni degli altri derivanti da un proprio comportamento in situazione e le reazioni proprie al comportamento degli altri.

Sa comprendere in modo analizzato le reazioni degli altri derivanti da un proprio comportamento e le reazioni proprie al comportamento degli altri.

Sa comprendere in modo sommario le reazioni derivanti da un proprio comportamento e le reazioni proprie al comportamento degli altri.

Competenza: capacità di decentramento

Dimensioni	Criteri	Indicatori	Livelli di padronanza			Scale di misurazione
			I	II	III	
Capacità di differenziare il proprio punto di vista da quello degli altri e di porsi da quel punto di vista.	Riuscire a riconoscere il proprio punto di vista sulle cose. Riuscire a considerare il punto di vista dell'altro.	Sa riconoscere e descrivere il proprio punto di vista sulle cose. Sa esaminare il punto di vista dell'altro.	Sa riconoscere e descrivere il proprio punto di vista in modo approfondito. Sa considerare il punto di vista altrui in modo vantaggioso per la relazione.	Sa riconoscere il proprio punto di vista in modo adeguato. È consapevole del punto di vista altrui e lo accetta.	Ha una limitata capacità di comprendere il proprio punto di vista. Fa fatica a contemplare un altro punto di vista diverso dal proprio.	Metacognitive Functions Screening Scale – 30 Items (MFSS-30) di Alaimo e Schimmenti (2013).

Competenza: apertura alla diversità e riconoscimento del valore dell'altro e del suo pensiero

Dimensioni	Criteri	Indicatori	Livelli di padronanza			Scale di misurazione
			I	II	III	
Interesse verso persone diverse, abitudini e stili di vita molteplici. Capacità di arricchire ampi campi di valenza culturale. Capacità di valorizzare gli aspetti culturali propri e altrui.	Ricerca e saper apprezzare aspetti personali diversi dal proprio. Considerare ed approfondire vari campi di valenza culturale. Saper valorizzare gli aspetti culturali propri ed altrui.	Ricerca e sa individuare e gradire aspetti personali di diversità. Consultare varie fonti di informazione con valenza culturale.	Va alla ricerca di aspetti di diversità. Riconosce ed esprime con parole di apprezzamento gli aspetti personali di diversità. Legge e ascolta molteplici informazioni e consulta varie fonti di conoscenza con valenza culturale.	Tendenzialmente non va alla ricerca di aspetti di diversità. Riconosce ed esprime con parole di accettazione gli aspetti personali di diversità. Legge e ascolta un discreto numero di informazioni e tende a consultare varie fonti di conoscenza con valenza culturale.	Non è particolarmente interessato a cogliere aspetti di diversità. Esprime in modo approssimativo e astratto gli aspetti personali di diversità. Legge e ascolta un numero ridotto di informazioni e tende a consultare le medesime fonti di conoscenza con valenza culturale.	Big-Five Questionnaire di Gian Vittorio Caprara, Claudio Barbaranelli e Laura Borgogni (1993)

Atribuzione del valore all'altro.	Saper dare rilevanza all'altro.	Sa assumere che l'altro ha ragione e dà rilevanza a ciò che l'altro vuole esprimere.	Di frequente asserisce alle affermazioni dell'altro e ne apprezza verbalmente il contenuto.	Non sempre asserisce alle affermazioni dell'altro e ne apprezza verbalmente il contenuto.	Di rado asserisce alle affermazioni dell'altro e ne apprezza verbalmente il contenuto.
Tolleranza di valori diversi.	Saper contemplare valori diversi dai propri.	Sa ripensare ai propri valori mantenendo validi quelli degli altri.	Descrive l'apporto nel riconoscimento dei valori dell'altro rispetto ai propri valori.	Descrive in modo generico l'apporto nel riconoscimento dei valori dell'altro rispetto ai propri valori.	Fa fatica a contemplare l'apporto nel riconoscimento dei valori dell'altro rispetto ai propri valori, che mantengono il primato.
Capacità di co-esenzialità di pensieri diversi.	Saper mantenere il proprio e l'altrui pensiero.	Sa accogliere pensieri dell'altro anche molto diversi dal proprio punto di vista.	Descrive il proprio e altrui processo di pensiero e individua gli elementi che mantengono validi entrambi i ragionamenti.	Descrive in modo approssimativo il proprio e altrui processo di pensiero e individua limitati elementi che mantengono validi entrambi i ragionamenti.	Fa fatica ad individuare e descrivere gli elementi che mantengono validi i propri e altrui ragionamenti.

Competenza: capacità di esplorare (curiosità e scoperta)

Dimensioni	Criteri	Indicatori	Livelli di padronanza			Scale di misurazione
			I	II	III	
Interesse per la novità (perustrare cose sconosciute).	Desiderio di conoscere cose nuove.	Intende approfondire aspetti che conosce poco o per nulla.	Intende approfondire aspetti che conosce poco o per nulla.	Non sempre ha intenzione di approfondire aspetti che conosce poco o per nulla.	Spesso non ha intenzione di approfondire aspetti che conosce poco o per nulla.	Di rado sa prendere parte attiva e mettersi alla prova nelle situazioni, anche con qualche resistenza.
Capacità di cimentarsi nel fare esperienza e vagliare le varie alternative possibili.	Saper coinvolgere (non rimanere indifferenti).	Sa prendere parte attiva e mettersi alla prova nelle situazioni.	Sa prendere parte attiva e mettersi alla prova nelle situazioni.	Sa prendere parte attiva e mettersi alla prova nelle situazioni, anche con qualche resistenza.	Di rado sa prendere parte attiva e mettersi alla prova nelle situazioni, anche con qualche resistenza.	
Desiderio per la conoscenza.	Saper acquisire conoscenza.	Sa ipotizzare varie alternative e sottoporle a verifica.	Sa ipotizzare varie alternative e sottoporle a verifica.	Sa ipotizzare varie alternative, ma non sempre le sottopone a verifica.	Con fatica ipotizza varie alternative e le sottopone a verifica.	Spesso si accontenta di immediate soluzioni.
(indagare, cercare di conoscere qualcosa).	Saper osservare e analizzare criticamente le cose.	Cerca rispondere alle questioni e di non accontentarsi di soluzioni immediate.	Cerca risposte alle questioni e non si accontenta di immediate soluzioni.	Cerca risposte alle questioni, ma a volte si accontenta di immediate soluzioni.	Spesso si accontenta di immediate soluzioni.	
		Sa osservare, riconoscere, nominare, sottoporre ad esame, descrivere le cose.	Sa osservare, riconoscere, nominare, sottoporre ad esame, descrivere le cose.	Sa osservare, riconoscere, nominare, sottoporre ad esame, descrivere le cose.	Sa osservare, riconoscere, nominare, sottoporre ad esame, descrivere le cose.	

Competenza: capacità di ascolto

Dimensioni	Criteri	Indicatori	Livelli di padronanza			Scale di misurazione
			I	II	III	
Capacità di ascoltare le idee degli altri.	Saper comprendere e interpretare i contenuti. Riuscire a prestare attenzione e interesse a ciò che dice l'interlocutore (motivazione all'ascolto). Essere in grado di sospendere il proprio intervento verbale. Essere capace di tollerare i silenzi. Fornire un ritorno verbale e non verbale (es. contatto visivo, espressione facciale, gesti, linguaggio del corpo ecc...).	Sa capire e dare significato al messaggio dell'interlocutore. Sa ascoltare mostrando attenzione e interesse a ciò che dice l'interlocutore e interloquisce in modo adeguato. Sa ascoltare senza interrompere e senza imporre le proprie idee. Sa rimanere in silenzio tollerando i momenti di vuoto verbale. È consapevole del feedback verbale e non verbale che trasmette.	Sa capire e dare significato in modo approfondito al messaggio dell'interlocutore. Sa ascoltare tutto il messaggio dell'interlocutore mostrando attenzione ed interesse e risponde in modo pertinente. Sa ascoltare senza interrompere e senza imporre le proprie idee. Sa rimanere in silenzio, tollerando i momenti di vuoto verbale. È consapevole del feedback di tipo verbale e non verbale che trasmette.	Sa capire e dare significato in modo adeguato al messaggio dell'interlocutore. Sa ascoltare in modo attento e con interesse, anche se a volte tende a imporre le proprie idee. Riesce a rimanere sufficientemente in silenzio, tollerando i momenti di vuoto verbale. Non sempre è consapevole del feedback di tipo verbale e non verbale che trasmette.	Sa capire e dare significato in modo appropriativo al messaggio dell'interlocutore. Si mostra spesso distratto. Di rado ascolta le idee degli altri se diverse dalle proprie e risponde in modo adeguato. Spesso ha bisogno di riempire i silenzi con la propria voce, con un feedback verbale e non verbale. Spesso non è in grado di riconoscere il feedback che esprime.	Listening Styles Profile-Revised (LSP-R) di Bodie e Worthington.

Competenza: empatia

Dimensioni	Criteri	Indicatori	Livelli di padronanza			Scale di misurazione
			I	II	III	
Comprensione dello stato emotivo dell'altro e del suo vissuto (livello cognitivo).	Riuscire a mettersi nei panni dell'altro e riconoscere l'emozione provata.	Sa riconoscere e comprendere l'emozione provata dell'altro in situazione e sa mettersi nei "suoi panni" (come se fosse l'altro).	Riconosce e spiega l'emozione provata dall'altro e si mette nei suoi panni.	Individua lo stato emotivo del soggetto e si mette nei suoi panni.	Fa fatica a riconoscere lo stato emotivo dell'altro e solo guidato si riconosce nei suoi panni.	Empathy Continuum Scoring System (ECSS) di Strayer (1987);

Condivisione/compartecipazione della stessa o simile emozione dell'altro, sentendo quello che l'altro sente (livello emotivo), con la consapevolezza che l'emozione condivisa deriva dall'emozione dell'altro (condivisione vicaria).	Essere in grado di provare lo stesso sentimento provato dall'altro nella medesima situazione.	Sa descrivere ciò che prova in relazione a ciò che prova l'altro.	Descrive in modo adeguato ciò che prova ed è consapevole che ciò è legato alla condivisione di ciò che prova l'altro. Riconosce e descrive in modo articolato una corrispondenza d'intensità tra le proprie e altrui emozioni (uguali emozioni ed intensità).	Descrive in modo adeguato ciò che prova ed è consapevole che ciò è legato alla condivisione di ciò che prova l'altro. Riconosce una congruenza tra le proprie e altrui emozioni (emozioni simili).	Descrive in modo approssimativo ciò che prova legandolo al sentimento dell'altro. Fa fatica a precisare l'adeguatezza d'intensità tra le proprie e altrui emozioni.	The Basic Empathy Scale in Adults (BES-A) Stefaniak, D'Ambrosio, Bensalah e Besche-Richard (2013).
---	---	---	---	--	---	--

Competenza: fiducia

Livelli di padronanza						Scale di misurazione
Dimensioni	Criteri	Indicatori	I	II	III	
Capacità di affidarsi con tranquillità e serenità.	Sapersi sentire accolti ed essere in pace con se stessi e con gli altri.	Sa confidare aspetti intimi di sé all'altro sentendo una corrispondenza e riconoscendo le condizioni del proprio stato di serenità.	Sa dire in modo articolato aspetti intimi di sé all'altro e dice di essersi sentito capito; sa individuare e descrivere in modo approfondito le condizioni del proprio stato di serenità.	Sa dire in modo essenziale aspetti intimi di sé all'altro e dice di essersi sentito sufficientemente capito; sa individuare e descrivere in modo approssimativo le condizioni del proprio stato di serenità.	Sa dire con fatica aspetti intimi di sé all'altro e dice di essersi sentito per lo più non capito; non sa indicare le condizioni del proprio stato di serenità.	Trova difficoltà nell'individuare e descrivere ciò che lo fa sentire vicino e simile all'altro. Tendenzialmente imputa all'altro le condizioni del suo stato di allerta a ciò che è sentito come pericoloso. Fa fatica a individuare e dire ciò che induce sicurezza in se stessi e negli altri. È carente nell'individuare i suoi impegni e disimpegni nel rapporto.
Capacità di sentire l'altro familiare (prosimità).	Saper riconoscere aspetti di vicinanza e somiglianza all'altro.	Sa comprendere ciò che lo fa sentire vicino e simile all'altro.	Sa individuare e descrivere in modo analitico ciò che lo fa sentire vicino e simile all'altro.	Sa individuare e descrivere in modo generico ciò che lo fa sentire vicino e simile all'altro.	Sa individuare e descrivere in modo generico ciò che lo fa sentire vicino e simile all'altro.	
Capacità di sentirsi da temere dell'altro (assenza di pericolo).	Sapersi liberare dal considerare l'altro come minaccioso, dannoso per se stessi.	Sa riconoscere le condizioni del suo stato di allerta a ciò che è sentito come pericoloso.	Sa riconoscere in modo dettagliato le condizioni del suo stato di allerta a ciò che è sentito come pericoloso.	Sa riconoscere in modo sommario le condizioni del suo stato di allerta a ciò che è sentito come pericoloso.	Sa riconoscere in modo sommario le condizioni del suo stato di allerta a ciò che è sentito come pericoloso.	
Capacità di avere sicurezza in se stessi e negli altri.	Saper essere sicuro nei confronti di se stesso e degli altri e agire senza esitazioni, senza timore di sbagliare.	Sa individuare ciò che induce sicurezza in se stesso e negli altri.	Sa individuare e dire in modo articolato ciò che induce sicurezza in se stesso e negli altri.	Sa individuare e dire in modo approssimativo ciò che induce sicurezza in se stessi e negli altri.	Sa individuare e dire ciò che induce sicurezza in se stessi e negli altri.	
Capacità di creare un rapporto di responsabilità illimitata.	Sapersi impegnare nel rapporto e ridurre evitamenti.	Riesce ad individuare i suoi impegni e disimpegni nel rapporto.	Riesce ad individuare i momenti precisi in cui sono stati suoi impegni e disimpegni nel rapporto.	Riesce ad individuare in modo astratto i suoi impegni e disimpegni nel rapporto.	Riesce ad individuare in modo astratto i suoi impegni e disimpegni nel rapporto.	

Competenza: sospendere il giudizio

Dimensioni	Criteri	Indicatori	Livelli di padronanza			Scale di misurazione
			I	II	III	
Capacità di rimanere in dubbio per cui né si accetta né si rifiuta. Considerazione positiva incondizionata.	Saper assumere un atteggiamento dubitativo perché incerto. Accettare l'altro indipendentemente da ciò che pensa, fa o dice.	Sa stare nel dubbio e non arrivare a soluzioni affrettate. Sa riconoscere e accettare l'altro in modo incondizionato.	Riesce a stare nel dubbio e a non considerare la soluzione come traguardo. Sa riconoscere e accettare l'altro non dando condizioni.	Riesce a stare sufficientemente nel dubbio in modo da non arrivare a soluzioni immediate. Sa riconoscere e accettare l'altro, ma a volte pone condizioni.	Non tollera il dubbio e tende a dare soluzioni immediate. Fa fatica a riconoscere e accettare l'altro in modo incondizionato.	Rif. Carls Rogers.

Competenza: flessibilità

Dimensioni	Criteri	Indicatori	Livelli di padronanza			Scale di misurazione
			I	II	III	
Capacità di compiere revisioni dei processi di pensiero (rappresentazione multipla della realtà).	Saper decostruire e ricostruire conoscenza. Saper appropriarsi di molteplici livelli di analisi e di spiegazione di uno stesso fenomeno. Saper individuare diverse soluzioni ai problemi, generando più alternative (capacità di problem-solving).	Sa accettare modalità alternative di pensiero in risposta agli stimoli esterni. È consapevole dell'eterogeneità, variabilità e irregolarità della realtà. Sa ricostruire rapidamente ed efficacemente i propri modelli mentali. Sa impiegare diversi processi di comprensione per avere una visione complessa del fenomeno. Riesce a riuscire a trovare più soluzioni contemporaneamente allo stesso problema.	Sa descrivere le modalità alternative di pensiero, riferendole ad una situazione complessa. Riconosce e sa descrivere gli aspetti di eterogeneità, variabilità e irregolarità della realtà. Sa utilizzare un gran numero di schemi interpretativi di conoscenza e gestirli efficacemente in modo da renderli disponibili in contesti diversi. Sa frequentemente analizzare la situazione in modo approfondito e trovare più alternative contemporaneamente di equo valore.	Sa descrivere le modalità alternative di pensiero, non sempre riferendole ad una situazione complessa. Non sempre riconosce e sa descrivere gli aspetti di eterogeneità, variabilità e irregolarità della realtà. È consapevole di poter utilizzare diversi schemi interpretativi di conoscenza, ma non sempre li utilizza in modo efficace trasferendoli in altri contesti. Sa analizzare la situazione in modo adeguato e cerca di trovare più alternative temporaneamente, temporaneamente, a favore tenenzialmente di una soluzione univoca.	Sa descrivere in maniera approssimativa le modalità alternative di pensiero, non sempre riferendole ad una situazione complessa. Non sa riconoscere e descrivere gli aspetti di eterogeneità, variabilità e irregolarità della realtà. Sa utilizzare limitatamente diversi schemi interpretativi di conoscenza e di rado trasferendoli ad altri contesti. Sa analizzare la situazione in modo vago ed è limitata l'intenzione di trovare più alternative contemporaneamente, a favore tenenzialmente di una soluzione univoca.	

Capacità di ridimensionare i significati (non assolutizzazioni).	Comprendere l'esistenza multipla dei significati. Riconoscere la limitatezza delle assolutizzazioni concettuali.	Sa riconoscere verbalmente e descrivere la coesistenza dei significati. Riesce ad individuare e ridurre l'utilizzo delle assolutizzazioni concettuali.	Descrive la coesistenza di più significati. Sa individuare le assolutizzazioni concettuali e ne limita l'utilizzo.	Fa fatica a riconoscere e descrivere la coesistenza di più significati. Tende ad utilizzare assolutizzazioni concettuali e spesso indirizzato da altri ne coglie l'utilità.
Tolleranza di modifiche in corso d'opera.	Saper contemplare in ogni momento possibili modifiche. Individuare e attuare alternative al proprio operato.	Sa riformulare in ogni momento il proprio operato. Riesce ad individuare le difficoltà incontrate nel processo. Riesce a modificare il proprio operato individuando varie alternative.	Sa modificare frequentemente il proprio operato in ogni momento senza particolari difficoltà. Riesce a ritornare sulle difficoltà riscontrate e ne capisce la valenza positiva. Sa individuare alternative al proprio operato e le riesce ad attuare.	Con fatica riesce a modificare il proprio operato in ogni momento. Di rado riesce a ritornare sulle difficoltà riscontrate, riconoscendone la valenza positiva. Limitatamente e con fatica riesce ad individuare e attuare alternative al proprio operato.
Duttilità al cambiamento.	Saper essere plastici al cambiamento e considerarlo in modo vantaggioso. Saper partecipare attivamente al cambiamento.	Sa accettare e compiere delle modifiche in modo rapido rispetto all'attuale cambiamento/i e alle novità e ne individua gli aspetti positivi. Sa coinvolgersi attivamente nel cambiamento.	Sa prendere delle decisioni tempestive e attuare delle variazioni in base alle contingenze e ne riconosce gli aspetti di vantaggio. Sa promuovere iniziative e accogliere favorevolmente le proposte degli altri.	Fa fatica a prendere delle decisioni tempestive e attuare delle variazioni in base alle contingenze e solo in seguito ne riconosce gli aspetti di vantaggio. Non sempre sa promuovere iniziative e di rado accoglie favorevolmente le proposte degli altri.

Competenza: umiltà e rispetto

Livelli di padronanza				Scale di misurazione	
Dimensioni	Criteri	Indicatori	I	II	III
Consapevolezza dei meccanismi interni che generano il senso di superiorità. Capacità di ridimensionare l'orgoglio e la sicurezza eccessiva di Sé. Capacità di comportarsi con semplicità nei confronti di una o più persone.	Considerare le proprie difficoltà interne rispetto al senso di superiorità. Comprendere le implicazioni del proprio agire arrogante ed eccessivamente sicuro e orgoglioso. Saper agire con semplicità nei confronti di una o più persone.	Sa riconoscere e descrivere le proprie difficoltà interne legate al senso di superiorità. Sa individuare e provare a correggere un proprio comportamento arrogante, eccessivamente sicuro e orgoglioso. Si mostra spontaneo ed usa un linguaggio comprensibile e modulabile rispetto all'interlocutore.	È in grado di riconoscere e descrivere in modo approfondito le proprie difficoltà interne legate al senso di superiorità. Sa abitualmente riconoscere e modificare un proprio comportamento arrogante, eccessivamente sicuro e orgoglioso. Sa comportarsi spontaneamente e utilizzare un linguaggio comprensibile e modulabile rispetto all'interlocutore.	Descrive in modo essenziale le proprie difficoltà interne legate al senso di superiorità. Sa spesso riconoscere, ma fatica a modificare un proprio comportamento arrogante, eccessivamente sicuro e orgoglioso. Non sempre sa comportarsi spontaneamente ed utilizzare un linguaggio comprensibile e modulabile rispetto all'interlocutore.	Fa fatica a riconoscere le proprie difficoltà interne legate al senso di superiorità. Mantiene spesso un atteggiamento o comportamento arrogante, eccessivamente sicuro e orgoglioso. Spesso si comporta in modo superbo e utilizza un linguaggio poco comprensibile e inadeguato rispetto alla situazione.
Conoscenza delle varie forme di rispetto. Consapevolezza dell'incidenza delle espressioni di rispetto nella comunicazione. Capacità di padroneggiare le forme di rispetto nell'interazione.	Sapere individuare le varie forme di rispetto. Dare valore alle forme di rispetto. Provare ed esprimere sentimenti di apprezzamento per una o più persone. Avere atteggiamenti e comportamenti di riguardo nei confronti di una o più persone.	Sa individuare le varie forme di rispetto. Sa capire l'incidenza delle forme di rispetto nella comunicazione. Sa esprimere sentimenti di apprezzamento nei confronti dell'altro o degli altri. Sa usare parole e modalità comportamentali di riguardo nei confronti di una o più persone.	Sa individuare costantemente le varie forme di rispetto. Sa capire in modo approfondito l'incidenza delle forme di rispetto nella comunicazione. Sa esprimere adeguatamente sentimenti di apprezzamento nei confronti dell'altro o degli altri. Sa usare in modo appropriato parole e modalità comportamentali di riguardo nei confronti di una o più persone.	Sa individuare nella maggior parte delle situazioni le varie forme di rispetto. Sa capire in modo sommario l'incidenza delle forme di rispetto nella comunicazione. Sa esprimere sentimenti di apprezzamento nei confronti dell'altro o degli altri. Sa usare parole e modalità di riguardo nei confronti di una o più persone.	Ha una visione limitata del rispetto, considerandolo in un'unica forma. Ha una ristretta comprensione dell'incidenza delle forme di rispetto nella comunicazione. Fatica ad esprimere apprezzamenti nei confronti dell'altro o degli altri. E talvolta noncurante riguardo a ciò che dice o come si comporta nei confronti di una o più persone.

Competenza: smontare le certezze (rottura degli schemi) e gestire l'incertezza (dissenso e paradosso)

Livelli di padronanza					Scale di misurazione	
Dimensioni	Criteri	Indicatori	I	II	III	
Desiderio di rimettere in discussione la prevedibilità e di impegnarsi attivamente nella mobilitazione delle certezze.	Essere motivati nel trovare soluzioni alternative e percorribili al proprio modo abituale di pensare e procedere. Essere capaci di scegliere ed agire le diverse alternative. Essere consapevoli delle proprie resistenze al cambiamento.	Sa persistere nel considerare diversi modi di pensare in modo alternativo rispetto all'abituale. Sa mettere in atto modi diversi di agire rispetto all'abituale. Sa dare valore ad un modo diverso di pensare ed agire. Sa capire quali impedimenti siano di ostacolo al cambiamento.	Sa stabilmente persistere nel considerare diversi modi di pensare in modo alternativo rispetto all'abituale. Sa costantemente mettere in atto modi diversi di agire rispetto all'abituale. Sa regolarmente dare valore ad un modo diverso di pensare ed agire. Sa abitualmente capire quali impedimenti siano di ostacolo al cambiamento.	Sa, non in modo costante, considerare diversi modi di pensare rispetto all'abituale. Fa fatica a mettere in atto modi diversi di agire rispetto all'abituale. Sa guidato dare valore ad un modo diverso di pensare ed agire. Non riesce spesso a individuare e capire quali impedimenti siano di ostacolo al cambiamento.	Fa fatica a considerare diversi modi di pensare in modo alternativo rispetto all'abituale. Persiste nel mettere in atto gli stessi modi di agire. Rimane spesso fermo sul proprio modo di pensare ed agire ritenuto il più valido. Non riesce spesso a individuare e capire quali impedimenti siano da ostacolo al cambiamento.	IUS-12 (Intolerance of Uncertainty Scale) di Mark H. Freeston, Josée Rhéaume, Hélène Letarte, Michel J. Dugas, Robert Ladouceur (1994)
Capacità di fronteggiare la paralisi della cognizione e dell'azione di fronte all'incertezza.	Comprendere che si è in una situazione di paralisi. Riconoscere i motivi della paralisi. Essere attivi nell'affrontare la situazione di paralisi.	Riconosce le proprie reazioni a situazioni di incertezza. Sa individuare e capire i motivi della paralisi. Riesce a mettere in atto strategie per affrontare la paralisi.	Sa frequentemente riconoscere di essere in una situazione di incertezza. Sa assiduamente individuare e capire i motivi dell'incertezza o della paralisi. Riesce regolarmente a mettere in atto strategie per affrontare l'incertezza o la paralisi.	Se sollecitato riesce a riconoscere di essere in una situazione di incertezza e ciò lo imputa a fattori esterni. Sa individuare e non sempre capire i motivi dell'incertezza o della paralisi. Non sempre riesce a mettere in atto strategie per affrontare l'incertezza o la paralisi.	Di rado riconosce di essere in una situazione di incertezza e ciò lo imputa a fattori esterni. A volte individua l'incertezza o la paralisi, ma fatica a capirne i motivi. Di rado riesce a mettere in atto strategie per affrontare l'incertezza o la paralisi.	
Capacità di fronteggiare il dissenso e il paradosso	Comprendere il dissenso e/o il paradosso. Rendere il dissenso e/o il paradosso vantaggioso per sé e per l'altro.	Sa accettare e comprendere gli elementi che determinano la divergenza. Sa utilizzare gli elementi proponendo alternative vantaggiose.	Sa accettare e comprendere gli elementi che determinano il dissenso e il paradosso e abitualmente li utilizza proponendo alternative vantaggiose.	Sa accettare il dissenso e il paradosso, ma non sempre riesce a comprenderne gli elementi che lo determinano e a utilizzarli in modo vantaggioso.	Fa fatica ad accettare il dissenso e il paradosso e non comprende la valenza in termini di vantaggio.	

Competenza: pazienza

Dimensioni	Criteri	Indicatori	Livelli di padronanza			Scale di misurazione
			I	II	III	
Rinvio della propria reazione immediata.	Capire di essere in uno stato di sopportazione. Essere consapevoli delle proprie modalità e tempi di risposta. Riuscire a modulare la propria reazione.	Sa riconoscere i segnali che comunicano il proprio stato di sopportazione. Sa riconoscere un proprio modo di reagire. Sa individuare più modalità di risposta e sceglie quella che pensa che sia più accettabile per l'altro. Sa reagire dandosi un tempo non immediato tra la sollecitazione e la propria risposta.	Sa riconoscere i segnali del proprio stato di sopportazione. Sa nominare le costanti di un proprio modo di reagire. Sa individuare qualche modalità di risposta. Non sempre sa reagire dandosi un tempo non immediato intercorso tra la sollecitazione e la propria risposta.	Non sempre sa riconoscere i segnali del proprio stato di sopportazione. Sa nominare frequentemente le costanti di un proprio modo di reagire. Sa individuare qualche modalità di risposta. Non sempre sa reagire dandosi un tempo non immediato intercorso tra la sollecitazione e la propria risposta.	Spesso non sa riconoscere i segnali del proprio stato di sopportazione e fa fatica ad individuare le costanti di un proprio modo di reagire. Individua per lo più una modalità di risposta allo stimolo/sollecitazione. Reagisce spesso in modo immediato alla sollecitazione.	
Controllo della propria emotività.	Riconoscere le emozioni di elevata intensità legate allo stato di sopportazione. Comprendere le intenzioni del proprio stato emotivo sul proprio atteggiamento e comportamento.	Sa individuare le emozioni e il loro grado di intensità nella situazione di sopportazione. Sa contenere il proprio stato emotivo. Sa riconoscere il modo in cui le emozioni in uno stato di sopportazione condizionano il suo atteggiamento e comportamento.	Riesce a nominare le emozioni e qualificare il grado di intensità che si presenta nella situazione di sopportazione. Sa contenere le reazioni emotive di elevata intensità. Individua il modo in cui le componenti emotive condizionano, in uno stato di sopportazione, il proprio atteggiamento e comportamento.	Spesso riesce a nominare le emozioni e qualificare il grado di intensità che si presenta nella situazione di sopportazione. Non sempre riesce a contenere le reazioni emotive di elevata intensità. Non sempre individua il modo in cui le componenti emotive condizionano, in uno stato di sopportazione, il proprio atteggiamento e comportamento.	Fatica a individuare le emozioni e qualificare il grado di intensità che si presenta nella situazione di sopportazione. Di rado riesce a contenere le reazioni emotive di elevata intensità. Ha difficoltà ad individuare il modo in cui le componenti emotive condizionano, in uno stato di sopportazione, il proprio atteggiamento e comportamento.	
Perseveranza nell'azione con tranquillità.	Riuscire a proseguire nell'azione nonostante lo stato di sopportazione. Riuscire a mantenere la tranquillità in una condizione di sopportazione.	Sa portare a termine l'azione nonostante lo stato di disagio. Sa mantenere la calma nonostante la condizione di sopportazione.	Sa portare a termine l'azione nonostante lo stato di disagio. Sa mantenere la calma nonostante la condizione di sopportazione.	Non sempre sa portare a termine l'azione nonostante lo stato di disagio. Frequentemente sa mantenere la calma nonostante la condizione di sopportazione.	Fa fatica a portare a termine l'azione in stato di disagio. Spesso non riesce a mantenere la calma nella condizione di sopportazione.	

A seguire si presenta la tabella contenente le domande tipo. Sono dei quesiti creati sulla base degli indicatori esplicitati nella rubrica di valutazione. Infatti, gli indicatori delle domande tipo sono i medesimi della rubrica di valutazione. La tabella che segue è un esempio di come potrebbe essere utilizzata la rubrica di valutazione, ma gli ambiti di applicazione sono innumerevoli. In quanti ambiti, contesti, circostanze potrebbe essere applicata la rubrica di valutazione? Questo starà alla volontà di coloro che desidereranno sperimentare questi strumenti d'indagine. È per certo che ogni indicatore andrà esplorato creando una o più domande. Le risposte alle domande potranno essere valutate sulla base dei livelli di padronanza esplicitati nella rubrica di valutazione, poiché sussiste un legame tra indicatori e livelli corrispondenti.

Indicatori	Domande tipo
Assumere una visione ampia/globale	
Capacità di descrivere gli aspetti culturali di una situazione. Capacità di leggere gli aspetti culturali in forma dinamica. Capacità di riconoscere il medesimo valore ad aspetti di diversità culturale.	Pensi di avere conoscenze sostanziali di almeno un'altra cultura al di fuori dell'Italia? Applichi questa conoscenza nel tuo lavoro? In che modo? Sei cosciente della tua prospettiva sulle cose e della tua cultura? Che idea ti sei fatta/o della dimensione culturale? Sai apprezzare come le persone di altre culture sono diverse da te? In che modo?
Capacità di descrivere la situazione di più paesi dal punto di vista geopolitico, economico, sociale, ambientale, storico e culturale e il legame con altri paesi. Capacità di nominare gli impegni mondiali e descriverne i processi. Capacità di individuare e ne conosce il ruolo e funzionamento delle organizzazioni internazionali. Capacità di riconoscere e analizzare i disequilibri e problemi esistenti a livello locale e globale.	Credi che il mondo sia economicamente, politicamente, socialmente, storicamente, culturalmente e a livello ambientale interdipendente? Mi motivi la risposta? Sapresti indicarmi alcuni degli impegni mondiali di questi ultimi anni? E le organizzazioni internazionali? Sapresti individuare e descrivere alcuni dei disequilibri a livello locale e globale? Pensi di avere competenze sostanziali nell'analisi di problemi globali?
Capacità di individuare e descrivere gli impegni per i cambiamenti globali. Capacità di spiegare i processi che sono stati intrapresi dai paesi per realizzare i cambiamenti a livello globale. Capacità di chiarire l'apporto di ogni stato al cambiamento globale.	Sei interessato e quanto tempo dedichi a lavorare su (questioni) cambiamenti globali? Quali cambiamenti globali? Individuato un cambiamento a livello globale, mi descriveresti le tappe realizzate dai paesi in quell'impegno comune? E di ogni singolo stato coinvolto?
Capacità di analizzare come ciò che fa nel proprio contesto ha rilevanza altrove.	Pensi di avere una conoscenza operativa di concetti e metodi che possono descrivere, spiegare e prevedere cambiamenti nei sistemi globali? Pensi che le scelte che si fanno in casa abbiano rilevanza per i Paesi e viceversa? Motiva la risposta.

Creare spazi di condivisione e significati ponte

Capacità di far risuonare in Sé ciò che esprime l'altro (influenza dell'altro su di sé).
Capacità di trovare soluzioni nuove insieme all'altro.

Hai imparato a lavorare con persone provenienti da altri parti del mondo? In che termini? L'apporto dell'altro ha mai modificato qualcosa in te? Quando e in che modo? Sei mai riuscito a trovare delle soluzioni ai problemi con l'altro o gli altri? Com'è avvenuto?

Capacità di comprendere aspetti simili e diversi di significazione.
Capacità di prospettare punti di incontro.

Riconosci che la tua visione del mondo non è universale? In che modo? Riesci a capire in un discorso ciò che ti accomuna e ciò che ti differenzia dall'altro? Agisci come mediatore culturale? Motiva la risposta. Fungi da ponte tra persone di culture diverse? In che modo? E tra te e l'altro e gli altri riesci a trovare punti di incontro?

Mettere in discussione le barriere del rifiuto (stereotipi, pregiudizi, razzismo, discriminazione)

Capacità di ricostruire a posteriori il proprio procedimento mentale legato al rifiuto.
Capacità di riconoscere generalizzazioni, semplificazioni e preconcetti.
Capacità di riconsiderare le proprie categorie mentali avverse all'altro.

Ti sei mai sentito rifiutante nel rapporto con un'altra persona di cultura diversa dalla tua a livello personale e/o lavorativo? E rifiutato dall'altro? Ti sei mai trovato nelle condizioni di dire: "Con questa persona non voglio più averci a che fare"? Secondo te quali sono state le motivazioni di fondo?
Metti in discussione i tuoi pregiudizi e tutti gli stereotipi nazionali e culturali? Quali? In che modo?
Ti è mai capitato di percepire soggetti di altri luoghi come esotici ed insoliti? In che termini? Come consideri le persone di altra cultura con cui hai avuto modo di lavorare? Hai avuto dei pensieri che poi ti sei reso conto che sono stati di ostacolo o di impedimento nel rapporto con l'altro di cultura diversa dalla tua?

Capacità di individuare i rapporti di dominio e riconoscere gli elementi di disequilibrio di potere nel rapporto.
Capacità di individuare gli effetti dell'interiorizzazione dei rapporti di dominio.
Capacità di trovare alternative percorribili per stabilire un equilibrio nel rapporto con l'altro.

Sapresti indicarmi una forma di dominio? E il suo effetto nella quotidianità? E le sue implicazioni nel/i rapporto/i?
Ti sei mai sentito implicato in forme di dominio? Come le hai vissute?
Pensi che si possano mettere in discussione le forme di dominio? In che modo? A che scopo?
Sei mai stato promotore di processi di ripensamento di forme di dominio? Ti sei mai sentito coinvolto in processi che volessero ristabilire un equilibrio di potere nel rapporto con l'altro o gli altri?

Capacità di identificare i meccanismi di ingiustizia.
Capacità di reagire di fronte a varie forme di ingiustizia.

Potresti farmi un esempio di una situazione di ingiustizia? Ti è mai capitato di assistere a situazioni di ingiustizia? Cos'era avvenuto? Come ti sei sentito? Come hai reagito?
Come reagisci di fronte a comportamenti discriminatori o razzisti? Cosa ti fa pensare che reagiresti in questo modo?

Comprendere il senso culturale (competenze linguistiche, capacità comunicative ed interpretative della realtà)

Capacità di conoscere le regole verbali, para ed extra- verbali per poter conversare.

Capacità di tenere conto delle regole verbali e non verbali nella comunicazione.

Capacità di individuare e comprendere i valori culturali di fondo e il contesto mobilitati nell'evento comunicativo.

Capacità di individuare e distanziarsi dal proprio punto di vista sulla cosa.

Capacità di rileggere la cosa da punti di vista diversi.

Capacità di regolare il proprio comportamento in base al contesto di riferimento.

Capacità di comprendere le reazioni degli altri derivanti da un proprio comportamento in situazione e le reazioni proprie al comportamento degli altri.

Sei competente linguisticamente e culturalmente in almeno una lingua e cultura diversa/e dalla tua/e? E in che modo? Quali lingue e culture?

Quali variazioni nel comportamento verbale, para ed extra-verbale hai notato da una cultura all'altra? Sapresti spiegarne le ragioni?

Ti capita spesso di riuscire a comprendere molto bene ciò che una persona vuole comunicare e le sue vere intenzioni, a prescindere dalle apparenze o da ciò che dice? E rispetto ai valori culturali di fondo?

Hai mai aggiunto alle tue capacità culturali nuove abilità comunicative verbali e non verbali che sono appropriate in un'altra cultura?

Pensi che le diversità culturali nel comportamento derivino da diversi assunti sulla visione del mondo? Credi che la tua visione del mondo sia una delle tante visioni del mondo ugualmente valide?

Sei in grado di rinunciare temporaneamente alla tua visione del mondo per partecipare a un'altra visione del mondo? Per quale motivo lo faresti?

Credi che la cultura sia un processo? Motiveresti la tua risposta?

Usi una lingua diversa dalla/e tua/e lingua/e madre almeno per il 25% delle volte?

Attualmente sei impegnato in un lavoro professionale con almeno tre persone di altri paesi?

Ti senti a disagio quando sei con persone che parlano una lingua che non conosci? E se si comportano in modo per te inusuale?

Ti senti socialmente sicuro di te e a tuo agio con persone di altre culture? E gli altri nei tuoi confronti?

Capacità di decentramento

Capacità di riconoscere e descrivere il proprio punto di vista sulle cose.

Capacità di esaminare il punto di vista dell'altro.

Hai due o più quadri culturali di riferimento? Quali?

Ti senti propositivo riguardo alle diversità culturali? In che modo esprimi l'essere propositivo?

Apertura alla diversità e riconoscimento del valore dell'altro e del suo pensiero

Capacità di ricercare, individuare e gradire aspetti personali di diversità.

Capacità di consultare varie fonti di informazione con valenza culturale.

Ti capita spesso di non sintonizzarti sulla "lunghezza d'onda" degli altri? E di non capire cosa vogliano e qual è il loro scopo?

Ti interessa approfondire gli aspetti di diversità? Cosa ti spinge a farlo? Quali aspetti di diversità ti incuriosiscono di più in una persona?

Sei sempre informato su quello che accade nel mondo?

Utilizzi varie fonti di informazione e/o materiale per approfondire gli aspetti di diversità culturale almeno per il 25% del tuo tempo? Cosa consulti? Cosa ricerchi?

Ti interessano letture impegnative? Pensi di avere un vocabolario esteso? Riesci a capire le cose velocemente? Dedichi del tempo a riflettere sulle cose legate alla diversità culturale? Sei in grado di gestire molte informazioni? Pensi di essere pieno di idee?

Capacità di assumere che l'altro ha ragione e dà rilevanza a ciò che l'altro vuole esprimere.
Capacità di ripensare ai propri valori mantenendo validi quelli degli altri.
Capacità di accogliere pensieri dell'altro anche molto diverso dal proprio punto di vista.

Ti capita spesso di dar ragione all'altro o agli altri? E di asserire? In che occasione ti è capitato di sentirti vicino a ciò che diceva l'altro? Riesci a farlo anche se non condividi totalmente ciò che dice?
Ti è mai capitato di aver ripensato ai tuoi valori nel rapporto con una persona di altra cultura rispetto alla tua? In che occasione? Che insegnamento ne hai tratto dalla situazione?
Come ti poni di fronte ad un'altra visione del mondo anche molto diversa rispetto alla tua? Mi faresti un esempio rispetto a questo?

Capacità di esplorare (curiosità e scoperta)

Capacità di desiderare di approfondire aspetti che conosce poco o per nulla.
Capacità di prendere parte attiva e mettersi alla prova nelle situazioni.
Capacità di ipotizzare varie alternative e sottoporle a verifica.

Desideri continuare a conoscere le persone, le culture e i problemi del mondo? In che modo?
Cerchi di conoscere persone di altre culture in modo che possiate lavorare e socializzare insieme? In che occasioni? Ti torna facile conoscere persone nuove di altre culture? Ti senti propositiva/o nel conoscere persone nuove? E nel vivere nuove esperienze?

Capacità di rispondere alle questioni e non si accontenta di immediate soluzioni.
Capacità di osservare, riconoscere, nominare, sottoporre ad esame, descrivere le cose.

Ti affascina ogni novità?
Ti capita di sperimentarti nelle situazioni multiculturali?
Valuti le varie alternative possibili prima di prendere delle decisioni? Ti capita di ritornare a pensare alle decisioni prese e alle implicazioni che hanno avuto anche sugli altri?
Pensi che le risposte immediate siano quelle più efficaci? Mi motiveresti la risposta?
Inserisci gli aspetti attraenti di altre culture nel tuo modo di fare le cose? Che cosa hai inserito? Come sei riuscito a farlo? Quale vantaggio ti ha portato? Questi aspetti attraenti li hai visti negli altri? Come li hai individuati?

Capacità di ascolto

Capacità di capire e dare significato al messaggio dell'interlocutore.
Capacità di ascoltare mostrando attenzione e interesse a ciò che dice l'interlocutore e interloquisce in modo adeguato.
Capacità di ascoltare senza interrompere e senza imporre le proprie idee.
Capacità di rimanere in silenzio tollerando i momenti di vuoto verbale.
Essere consapevole del feedback verbale e non verbale che trasmette.

Pensi di capire spesso il significato che vuole trasmettere la persona con cui stai conversando?
Secondo te le persone si sentono ascoltate da te? Gli altri ti dicono che sai ascoltare e capire?
Ti capita spesso di porre domande alla persona che ascolti?
Pensi di rispondere in modo appropriato o pertinente a ciò che dice l'altro? E alle domande che ti vengono poste?
Ti capita di interrompere colui che sta parlando? In che occasione ti succede?
Riesci a trovare argomenti comuni e riferirti a cose su cui ogni persona può discutere e su cui si può avere interesse? Come accogli le idee degli altri anche molto diverse dalle tue?
Stai in silenzio durante la conversazione con gli altri? Come ti senti in queste occasioni?
Ti sembra di avere un atteggiamento corporeo che esprime attenzione durante l'ascolto?
Ti capita di agitarti quando parli con gli altri? Sei tendenzialmente calmo e hai un atteggiamento rilassato quando parli con gli altri? Quali reazioni pensi che abbia avuto il tipo di atteggiamento che hai avuto con gli altri?

Empatia

Capacità di riconoscere e comprendere l'emozione provata dall'altro in situazione e sa mettersi nei "suoi panni" (come se fosse l'altro).

Ti capita di parlare con le persone delle loro emozioni e di confrontarti con loro su questi argomenti? Ti capita spesso di riuscire a "sintonizzarti" con le emozioni che provano le persone con cui entri in contatto?

Riesci a riconoscere gli stati d'animo degli altri e a dare loro un nome?

Riesci spesso a capire come si sentono le persone ancora prima di dirtelo?

Ti infastidisce il sentimento altrui? Spesso ti senti travolto dai sentimenti degli altri? In che circostanza hai sentito il fastidio o la sensazione di sentirti travolto dai sentimenti altrui?

Ti senti spaventato quando gli altri hanno paura? Cosa ti provoca paura?

Ti fa sentire qualcosa l'infelicità dell'altro? Che cosa?

Quando una persona è arrabbiata ha effetto sul tuo stato?

Quando parli con qualcuno, provi a metterti nei suoi panni, a guardare le cose dal suo punto di vista?

Riesci ad immedesimarti nell'altro e chiederti: "Io al suo posto come mi sarei comportato?"

Capacità di descrivere ciò che prova in relazione a ciò che prova l'altro.

Sei consapevole dei tuoi sentimenti? Ti capita di riuscire meglio a capire i tuoi sentimenti quando li riconosci negli altri? Pensi che ci sia un legame tra ciò che provi e quello che prova l'altro? Mi fai un esempio?

Ti influenzano molto le emozioni degli altri? Tutte o qualcuna in particolare?

Ti senti facilmente coinvolto nei sentimenti degli altri? Ti capita spesso di sentire ciò che prova l'altro con la stessa intensità?

Fiducia

Capacità di confidare aspetti intimi all'altro sentendo una corrispondenza e riconoscere le condizioni del proprio stato di serenità.

Capacità di comprendere ciò che lo fa sentire vicino e simile all'altro.

Capacità di riconoscere le condizioni del suo stato di allerta a ciò che è sentito come pericolo.

Capacità di individuare ciò che provoca sicurezza in se stesso e negli altri.

Capacità di individuare i suoi impegni e disimpegni nel rapporto.

Apertamente dai informazioni su di te? Di che tipo? In che circostanza? Sono aspetti anche intimi? Cosa ti fa pensare di poter raccontare aspetti intimi all'altro?

Cosa ti porta a stare bene nella relazione con l'altro? Hai vissuto intense relazioni con diverse persone di altre culture?

In che senso? Cosa ha permesso di costruire questo tipo di relazioni?

Hai amicizie di lunga durata con diverse persone di altre culture?

Cosa non ti consentirebbe di costruire fiducia nel rapporto con l'altro? Cosa invece consente di rafforzare la sicurezza nel rapporto di fiducia? Riusciresti a differenziare ciò che riguarda te e ciò che è riferito all'altro rispetto al sentimento di fiducia?

Quali condizioni sono per te imprescindibili per far sì che ci sia un tuo impegno nel rapporto? Quali condizioni ti farebbero pensare ad un tuo disimpegno nel rapporto? Mi faresti degli esempi di momenti in cui c'è stato un tuo impegno e un tuo disimpegno nel rapporto?

Sospendere il giudizio

Capacità di stare nel dubbio e non arrivare a soluzioni affrettate.
Capacità di riconoscere e accettare l'altro in modo incondizionato.

Tendi a voler dare subito delle risposte alle domande che ti pongono? Pensi che ci sia una risposta giusta per ogni domanda? Pensi che dare una risposta "giusta" sia importante? In che senso? In ogni caso? Ti è capitato di essere un po' prevenuto nei confronti dell'altro? Quando? In che modo? Perché? Questo ha limitato la collaborazione con l'altro?
Pensi che la tua opinione su una persona sia modificabile? Hai mai pensato il contrario (cioè che la tua opinione su una persona fosse immutabile)?
Ti è capitato di chiedere all'altro di modificare qualcosa di importante di Sé per stare nel rapporto che avevi con lui o con lei e viceversa? Chiarisci e motiva la risposta.

Flessibilità

Capacità di accettare modalità alternative di pensiero in risposta agli stimoli esterni.
Essere consapevole dell'eterogeneità, variabilità e irregolarità della realtà.
Capacità di ricostruire rapidamente ed efficacemente i propri modelli mentali.
Capacità di impiegare diversi processi di comprensione per avere una visione complessa del fenomeno.
Capacità di riuscire a trovare più soluzioni contemporaneamente allo stesso problema.

Hai la capacità di trattare in modo flessibile gli altri? In che termini?
Senti più pareri prima di arrivare a trovare un modo per risolvere una questione o ti affidi più a te stesso? Come li hai sentiti questi pareri? Pensi che questi pareri abbiano inciso e modifichino il tuo modo di pensare? In che modo?
Pensi che le situazioni siano tendenzialmente omogenee o eterogenee? Mi faresti degli esempi?
Ti capita di pensare al modo in cui ti sei costruito un pensiero su una cosa? Pensi che questo ti sia servito rispetto ad altre cose?
Pensi che più informazioni si abbiano sulle situazioni e più si è in grado di affrontare la realtà o pensi che questo sia fuorviante?
Cerchi più soluzioni ad un problema o un'unica soluzione valida? Mi faresti un esempio?

Capacità di riconoscere verbalmente e descrivere la coesistenza dei significati.
Capacità di individuare e ridurre l'utilizzo delle assolutizzazioni concettuali.

Pensi che ci possano essere più significati rispetto ad una cosa? Mi fai un esempio?
Pensi che sia utile pensare in "bianco e nero"?
Preferisci posizioni radicali alle questioni aperte? Ti sei mai trovato in queste posizioni? Quando? Rispetto a che cosa? Che effetti hai avuto?

Capacità di riformulare in ogni momento il proprio operato.
Capacità di individuare le difficoltà incontrate nel processo.
Capacità di modificare il proprio operato individuando varie alternative.

Ti capita di modificare ciò che hai fatto o progettato senza particolari difficoltà o ti risulta complicato rivedere ciò che hai fatto o che hai progettato?
Di solito rifletti sulle difficoltà che hai incontrato per capirne l'origine? E per ragionare su come hai affrontato la cosa?
Riesci a modificare ciò che stai facendo avendo ipotizzato varie possibilità?

Capacità di accettare e compiere delle modifiche in modo rapido rispetto al/ai cambiamento/i e alle novità e ne individua gli aspetti positivi.
Capacità di coinvolgersi attivamente nel cambiamento.

Ti senti disponibile al cambiamento? Quale cambiamento? Come reagisci al cambiamento? Sai compiere scelte tempestive in situazioni di cambiamento?
Ti senti propositivo verso il cambiamento inaspettato? Come reagisci al cambiamento inaspettato?
Riesci ad adattarti a nuove persone, luoghi e situazioni? In che modo?

Sei disposto a modificare te stesso per accogliere il cambiamento? Ti è mai successo? Quali aspetti del cambiamento ti interessano?

Riesci ad essere attivo e propositivo nel cambiamento o piuttosto pensi di subire il cambiamento?

Come reagisci alle proposte di cambiamento promosse dagli altri?

Vivi il cambiamento come qualcosa di destabilizzante e temuto o come qualcosa di stimolante e auspicabile?

Umiltà e rispetto

Capacità di riconoscere e descrivere le proprie difficoltà interne che generano il senso di superiorità. Capacità di individuare e provare a correggere un proprio comportamento arrogante, eccessivamente sicuro e orgoglioso.

Capacità di mostrarsi spontaneo e di usare un linguaggio comprensibile e modulabile rispetto all'interlocutore.

Potresti aver sentito in alcuni momenti un sentimento di superiorità rispetto ad un altro? Cosa ti ha attivato questo sentimento?

Ti sei mai sentito particolarmente arrogante nei confronti di qualcuno o in una data situazione? Mi racconteresti la situazione?

Pensi di aver mai avuto un comportamento eccessivamente sicuro? E orgoglioso? In che circostanze? Hai mai modificato un certo comportamento ritenuto arrogante, orgoglioso o eccessivamente sicuro?

Ti senti una persona spontanea?

Cerchi di modulare il tuo linguaggio per farti capire dall'interlocutore? Anche se questo vuol dire usare parole diverse rispetto alle tue abitudini?

Capacità di individuare le varie forme di rispetto.

Capacità di capire l'incidenza delle forme di rispetto nella comunicazione.

Capacità di esprimere sentimenti di apprezzamento nei confronti dell'altro o degli altri.

Capacità di usare parole e modalità comportamentali di riguardo nei confronti di una o più persone.

Riconosci e rispetti le differenze culturali? E altri tipi di differenze? In che modo pensi di rispettarle?

Pensi che tutte le forme del comportamento verbale e non verbale vadano rispettate?

Secondo te quali sono le forme di rispetto in una comunicazione? Pensi che sia utile considerare queste forme di rispetto nella comunicazione? E in un rapporto?

Pensi che sia opportuno rispettare ogni persona per quella che è dato che non siamo tutti uguali?

In che modo faresti sentire apprezzata una o più persone in una conversazione?

Ti è capitato di prestare particolare attenzione alle forme di rispetto? E di metterle in pratica? In che circostanza?

Smontare le certezze (rottura degli schemi) e gestire l'incertezza (dissenso e paradosso)

Capacità di persistere nel considerare diversi modi di pensare in modo alternativo rispetto all'abituale.

Capacità di mettere in atto modi diversi di agire rispetto all'abituale.

Capacità di dare valore ad un modo diverso di pensare ed agire.

Capacità di capire quali impedimenti siano di ostacolo al cambiamento nel modo di pensare.

Consideri diversi modi di pensare anche i più lontani da te? Per quale motivo? Ti succede spesso di considerare diversi modi di pensare?

Questi diversi modi di pensare influenzano il tuo modo abituale di agire? In che modo?

Pensi che il tuo modo di pensare ed agire abbia lo stesso valore di un altro?

Mi racconteresti un episodio in cui hai avuto questa consapevolezza?

Riesci a comprendere l'utilità di rivedere le tue modalità di pensiero e le resistenze che ti portano a persistere nel non volerle cambiare?

Capacità di riconoscere le proprie reazioni a situazioni di incertezza.
Capacità di individuare e capire i motivi della situazione di paralisi.
Capacità di mettere in atto strategie per affrontare la paralisi.

Pensi che un piccolo dettaglio può rovinare tutto anche quando pianifichi molto bene le cose? Ti blocca nel fare le cose anche la più piccola preoccupazione?
Pensi che le persone debbano sempre pensare a cosa potrebbe accadere per evitare che accadano cose brutte?
Ti senti che non riesci a fare le cose molto bene quando non sai cosa accadrà?
Desideri sempre sapere cosa ti accadrà in futuro?
Pensi che devi stare lontano da tutte le cose di cui non sei certo?
Ti infastidiscono le cose che non conosci?
Ti agiti molto quando le cose accadono improvvisamente?
Pensi di dover essere sempre preparato prima che accada qualcosa?
Riesci a capire quando ti senti paralizzato in una situazione? E i motivi di questa paralisi? Mi racconteresti un episodio in cui ti sei sentito paralizzato? In quella circostanza come eri riuscito a fronteggiare la paralisi?

Capacità di accettare e comprendere gli elementi che determinano la divergenza.
Capacità di utilizzare gli elementi proponendo alternative vantaggiose.

Come ti poni davanti alla divergenza di pensiero?
Tendenzialmente riesci a capire le ragioni della divergenza? E quali conseguenze porta la divergenza di pensiero?
Mi faresti degli esempi?

Pazienza

Capacità di riconoscere i segnali del proprio stato di sopportazione.
Capacità di riconoscere un proprio modo di reagire.
Capacità di individuare più modalità di risposta e scegliere quella che pensa che sia più accettabile per l'altro.
Capacità di reagire dandosi un tempo non immediato tra la sollecitazione e la propria risposta.
Capacità di individuare le emozioni e il loro grado di intensità nella situazione di sopportazione.
Capacità di contenere il proprio stato emotivo.
Capacità di riconoscere il modo in cui le emozioni condizionano il suo atteggiamento e comportamento in uno stato di sopportazione.
Capacità di portare a termine l'azione in una situazione di sopportazione.
Capacità di mantenere la calma in uno stato di sopportazione.

Ti capita di capire in anticipo quando stai per sentirti in uno stato di sopportazione? Sai dire anche come potresti reagire in queste circostanze prima che avvengano?
Sai valutare diverse alternative al tuo modo di reagire e scegliere quella più accettabile per l'altro? Mi faresti un esempio di questo?
Di solito pensi di rispondere in modo paziente? Cosa te lo fa pensare?
Cosa ti facilita il fatto di reagire con pazienza? Cosa ti è da ostacolo nel rispondere in modo paziente?
Quali tue emozioni pensi che incorrano in situazioni in cui credi di sopportare lo stato dell'altro? Riusciresti a descriverne l'intensità?
Riesci a contenere le tue emozioni e reazioni in situazioni che richiedono pazienza? Quali emozioni pensi di controllare maggiormente? Quali no? In che circostanze?
Riesci a comprendere il legame tra le tue emozioni e il tuo atteggiamento e comportamento in uno stato di sopportazione?
Riesci a giungere al tuo scopo nello stato di sopportazione?
Riesci a mantenere la calma nello stato di sopportazione? Fino a che punto?

Conclusioni

Le diversità culturali sono parte della nostra storia, del nostro vissuto diretto o indiretto, cioè a contatto o meno con persone di culture diverse. Le persone sono portate ad “assorbire” questa varietà e questa componente di diversità fa parte di ogni persona. La ricerca ha mostrato che c’è consapevolezza da parte dei referenti delle ONG della Lombardia che la dimensione culturale è trasversale e diffusa.

Non è facile affrontare la dimensione delle diversità culturali e questo si comprende da posizioni alquanto estreme che vanno dall’esaltazione delle differenze culturali, nei termini “è tutto diversità”, all’annullamento delle diversità, nei termini “è un aspetto trascurabile perché facente parte del genere umano e quindi non assoggettato a particolari attenzioni”. In questi approcci estremi, che faticano a trovare uno spazio per tenere insieme aspetti di comunanza e differenza, c’è una dimensione che nonostante tutto lavora e si mobilita sin nel profondo. Nei territori si trovano grandi mescolanze. È per questo che diventa necessario capire come avviene l’interazione, che a volte fa vivere sentimenti non piacevoli e alquanto faticosi. Gli operatori che lavorano nella cooperazione internazionale sono portati a tenere insieme una dimensione infinitamente grande, internazionale, e una dimensione infinitamente piccola, il contesto locale in cui operano e la dimensione relazionale tra sé e l’altro.

Lo studio è partito dalla considerazione che i ricercatori esprimono posizioni diverse nel definire i concetti legati alle competenze interculturali, nel delineare proprietà e confini di tali competenze. Questo lavoro di ricerca acquisisce una particolare rilevanza per capire i vari aspetti compositi legati ad ogni singola competenza e per non cadere in facili generalizzazioni e confusioni nel trattare aspetti legati a una competenza imputandoli a un’altra. Inoltre, non sembra facile considerare i costrutti intimi e sfuggenti degli individui, tanto più se si intende misurare dei costrutti dinamici con strumenti statici. È per questo che in tema di valutazione delle competenze interculturali la rilevazione mag-

giormente funzionale sembra quella multidimensionale che prevede procedure e rilevazioni diverse.

La ricerca ha messo in luce una dimensione che rischia di rimanere nel substrato perché facente parte del vivere quotidiano, di quell'*habitué* come "l'aria che si respira", ma che alla prima variazione si sente intensamente, si coglie come elemento costitutivo, facente parte del Sé.

In considerazione del confronto costante tra persone di culture diverse nella cooperazione internazionale è sorta la domanda di quale fosse l'esperienza che la persona si porta appresso. Inoltre, si è posta la questione se ci fosse un livello minimo di competenze interculturali.

Nella parte sulla selezione degli operatori da parte delle ONG Lombarde si sono specificate le fasi della selezione e gli aspetti maggiormente indagati. Tra questi aspetti rientrano le caratteristiche personali, le modalità di agire in determinate situazioni, la capacità di cambiare e di trarre elementi significativi dall'esperienza, dal vivere personale e gli aspetti migliori o peggiori che una persona considera di sé, tenuto conto che in contesti multiproblematici la persona "viene messa a nudo", cioè emergono con maggior evidenza i "fili scoperti" del Sé.

Si è riscontrato il rischio di dare per scontate le competenze interculturali in persone che hanno deciso di vivere all'estero. In realtà le competenze interculturali possono essere apprese e formate e non sono connaturate al genere umano.

Ulteriori domande che nel corso della ricerca sono state esplicate sono state: Cosa c'è al di là della sensazione di una grande vicinanza? Cosa passa nella relazione? Come si può considerare competenze una persona nei vari contesti sociali?

I referenti di ONG della Lombardia intervistati ricercano le competenze interculturali e questo ha consentito di confrontarle con quelle presenti nel modello originale che ho elaborato.

Tutte le competenze interculturali presenti in quel modello dinamico sono state confermate. L'unica che non compare in quel modello è la pazienza, che è stata dunque aggiunta nell'aggiornare il modello sulla base dei risultati della ricerca. Si è potuto confermare il legame tra queste competenze, poiché ogni competenza è sempre in relazione a qualcun'altra, tanto da poter individuare una zona di confine, ma anche di sovrapposizione. Inoltre esiste un legame tra competenze e incompetenze e queste ultime non sono da considerare in senso negativo, ma come motore di comprensione delle parti non sviluppate, inesplorate, nascoste, non coscienti del Sé. C'è il tentativo di considerare gli elementi singolarmente, mentre in realtà esistono sovrapposizioni continue ancora inesplorate e confini sfumati.

La ricerca ha permesso di creare una rubrica di valutazione delle competenze interculturali, che può rappresentare una bussola per indagare queste competenze composite in un orizzonte esperienziale. Inoltre, sono state create delle domande tipo divise per competenze per guidare i selezionatori nel loro lavoro di “svisceramento” degli aspetti personali e professionali degli operatori in servizio nella cooperazione internazionale. In tal senso, le competenze interculturali trovano un orizzonte di significato nell’esperienza della persona. Lo studio e i nuovi strumenti proposti aprono possibilità esplorative ed applicative in campo formativo che vanno oltre l’ambito della cooperazione internazionale. Si auspica che in futuro si possano sperimentare percorsi in cui poter sviluppare tali competenze, estremamente importanti in contesti eterogenei in cui ogni persona si trova a vivere.

Bibliografia

- Aa.Vv., *Intercultural competence*, Peter Land, Bern, 2011.
- Aa.Vv., “Intolerance of Uncertainty Scale (IUS-27 e IUS-12): due studi preliminari”, in *Psicoterapia Cognitiva e Comportamentale*, 21, 3, 2015, pp. 345-365.
- Aa.Vv., “The Basic Empathy Scale in Adults (BES-A): Factor Structure of a Revised Form”, in *Psychological Assessment*, 25, 3, 2013, pp. 679-691.
- Abdallah-Pretceille M., “Approche interculturelle du transfert des connaissances”, in *Education permanente*, n. 75, 1984.
- Abdallah-Pretceille M., “De l’interculturel à un humanisme du divers”, in Barbot M.J., Dervin F., “Rencontres interculturelles et formation”, in *Education Permanente*, 186, 2011.
- Abdallah-Pretceille M., *Former et éduquer en contexte hétérogène. Pour un humanisme du divers*, Anthropos, Paris, 2003.
- Abdallah-Pretceille M., “La pédagogie interculturelle: entre multiculturalisme et universalisme”, in *Linguarum Arena*, 2, 2011.
- Abdallah-Pretceille M., *Les métamorphoses de l’identité*, Anthropos, Paris, 2006.
- Abdallah-Pretceille M., *L’éducation interculturelle*, Presses Universitaires de France, Paris, 1999.
- Akkari A., “Introduction aux approches interculturelles en éducation”, in *Carnets des sciences de l’éducation*, Université de Genève, Genève, 2010.
- Akkari A., Dasen P.R., *Pedagogies et pédagogues du sud*, L’Harmattan, Paris, 2004.
- Alaimo S.M., Schimmenti A., “Metacognitive functions screening scale – 30 items (MFSS-30): Un nuovo strumento per lo screening del funzionamento metacognitivo”, in *Psichiatria e Psicoterapia*, 2013, 32, 3, pp. 145-162.
- Albiero P., Matricardi G., *Che cos’è l’empatia*, Carocci, Roma, 2006.
- Alred G., Byram M., “Becoming an intercultural mediator: a longitudinal study of residence abroad”, in *Journal of multilingual and multicultural development*, 23, 5, 2002, pp. 339-352.
- Atkinson R., *L’intervista narrativa. Raccontare la storia di sé nella ricerca formativa, organizzativa e sociale*, Cortina, Milano, 2002.
- Balboni P.E., *La competencia comunicativa intercultural: un model*, Guerra, Perugia, 2006.

- Barbot M.J., Dervin F., “Rencontres interculturelles et formation”, in *Education Permanente*, 186, 2011.
- Bellingeri A., *Per una pedagogia dell'empatia*, Vita e Pensiero, Milano, 2005.
- Bennett J.M., Bennett M.J., “Developing intercultural sensitivity. An integrative approach to global and domestic diversity”, in *Handbook of intercultural training*, 2003, pp. 149-165.
- Bichi R., *L'intervista biografica. Una proposta metodologica*, Vita e Pensiero, Milano, 2002.
- Bodie G.D., “Issues in the measurement of listening”, in *Communication Research Reports*, 30, 1, 2013, pp. 76-84.
- Bodie G.D. et al., “Listening competence in initial interactions I: Distinguishing Between What Listening Is and What Listeners Do”, in *International Journal of Listening*, 26, 1, 2012, pp. 1-28.
- Bonino S., Lo Coco A., Tani F., *Empatia. I processi di condivisione delle emozioni*, Giusti, Firenze, 1999.
- Borke H., “Interpersonal Perception of Young Children: Egocentrism or Empathy?”, in *Developmental Psychology*, 5, pp. 263-269.
- Byram M., *On being “bicultural” and “intercultural”*, in Alred G., Byram M., Fleming M., *Intercultural experience and education*, Multilingual Matters, Clevedon, 2003.
- Byram M., *Teaching and assessing intercultural communicative competence*, Multilingual Matters, Clevedon, 1997.
- Byram M., Nichols D., Stevens D., *Developing intercultural competence in practice*, Multilingual Matters, Clevedon, 2001.
- Camaioni L., Di Blasio O., *Psicologia dello sviluppo*, il Mulino, Bologna, 2017.
- Caon F., “Competenza comunicativa interculturale e dimensione gestemica. Perché e come realizzare un dizionario dei gesti degli italiani”, in *EL.LE*, 1, 1, 2012, pp. 35-45.
- Caprara G.V., Barbaranelli C., Livi S., “Mapping personality dimensions in the Big Five Model”, in *European Review of Applied Psychology*, 44, 1, 1994, pp. 9-15.
- Caprara G.V., Barbaranelli C., Borgogni L., Perugini M., “The “Big five questionnaire”: a new questionnaire to assess the five factor model”, in *Personality and Individual Differences*, 15, 3, 1993, pp. 281-288.
- Cardano M., *La ricerca qualitativa*, il Mulino, Bologna, 2011.
- Castiglioni I., *La comunicazione interculturale: competenze e pratiche*, Carocci, Roma, 2005.
- Castoldi M., *Valutare le competenze. Percorsi e strumenti*, Carocci, Roma, 2009.
- Castoldi M., *Valutare e certificare le competenze*, Carocci, Roma, 2016.
- Cegolon A., *Competenza. Dalla performance alla persona competente*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2008.
- Chang W., “Cultural competence of international humanitarian workers”, in *Adult Education Quarterly*, 57, 3, 2007.
- Chiosso G., *Elementi di pedagogia. L'evento educativo tra necessità e possibilità*, La Scuola, Brescia, 2002.

- Deardorff D.K., "Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization", in *Journal of studies in international education*, 10, 3, 2006.
- Deardorff D.K., *Intercultural competence: the key competence in the 21st century?*, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, 2006.
- Deardorff D.K., *Manual for developing intercultural competencies. Story Circles*, UNESCO, France, 2020.
- Eckmann M., Davolio M.E., *Educare al confronto: antirazzismo. Aspetti teorici e supporti pratici*, Giampiero Casagrande, Lugano, 2009.
- Missoni E., Alesani D., *Management of International Institutions and NGOs. Framework, Practices and Challenges*, Routledge, Abingdon, 2014.
- Fantini A.E., "A central concern: developing intercultural competence", in *About Our Institution*, School for International Training, Brattleboro, 2000.
- Fantini A.E., "Exploring intercultural competence: a construct proposal", intervento alla IV Conferenza Annuale NCOLCTL, Brattleboro, 1995.
- Favaro G., Fumagalli M., *Capirsi diversi. Idee e pratiche di mediazione interculturale*, Carocci, Roma, 2004.
- Feshbach N.D., Roe K., "Empathy in Six- and Seven-years old", in *Child Development*, 39, pp. 133-145.
- Franzini M., *Competenze interculturali nella cooperazione internazionale. Esperienze di cooperanti italiani all'estero*, La Rondine, Catanzaro, 2017.
- Franzini M., *Formazione alle competenze interculturali nell'adozione internazionale*, FrancoAngeli, Milano, 2012.
- Franzini M., "From individual perturbation of intercultural valence, to collective sense: the development of the intercultural competences", in Garrino L., Bruschi B., *Togetherness and its discontents*, ESREA, Pensa MultiMedia, 2019, pp. 79-87
- Franzini M., Caijao F., *Interventi pedagogici nell'ambito della cooperazione internazionale*, La Rondine, Catanzaro, 2007.
- Gambetta D. (a cura di), *Le strategie della fiducia*, Einaudi, Torino, 1989.
- Giunta I., *La flessibilità come categoria pedagogica. Ambienti euristici per generare nuovi pensatori*, FrancoAngeli, Milano, 2013.
- Glissant E., *Introduction à une poétique du divers*, Gallimard, Paris, 1996.
- Gordon R., *Il ponte: una metafora dei processi psichici*, Boringhieri, 2003.
- Groux D., *Pour une éducation à l'altérité*, L'Harmattan, Paris, 2002.
- Hall E.T., *Beyond culture*, Anchor Books, Doubleday, New York, 1976.
- Hammer M.R., Bennett M.J., Wiseman R., "Measuring intercultural sensitivity: the intercultural development inventory", in *International Journal of Intercultural Relations*, 27, 2003.
- Hannerz U., *La diversità culturale*, il Mulino, Bologna, 2001.
- Hannigan T.P., "Traits, attitudes, and skills that are related to intercultural effectiveness and their implications for cross-cultural training: a review of the literature", in *International Journal of intercultural relations*, Pergamon Press, 14, 1990.
- Hanvey R.G., "An attainable global perspective", in *Theory Info Practice*, XXI, 3, 1976, pp. 162-167.

- Heyward M., "From international to intercultural: redefining the international school for a globalized world", in *Journal of research in international education*, 1, 9, 2002.
- Lustig M.V., Koester J., *Intercultural competence. Interpersonal communication across cultures*, Pearson International, Boston, 2006.
- Mantovani G., *L'elefante invisibile tra negazione e affermazione delle diversità: scontri e incontri multiculturali*, Giunti, Firenze, 1998.
- Mezirow J., *Apprendimento e trasformazione. Il significato dell'esperienza e il valore della riflessione nell'apprendimento degli adulti*, Cortina, Milano, 1991.
- Olson C.I., Kroeger K.R., "Global competency and intercultural sensitivity", in *Journal of studies in international education*, 5, 2, 2001.
- Patton M.Q., *Qualitative evaluation and research methods*, Sage, Newbury Park, 1990.
- Ponzio A., "Fiducia, sicurezza, alterità", in *Quaderno di comunicazione*, 6, Meltemi, 2006, pp. 35-45.
- Portera A. (a cura di), *Competenze interculturali. Teoria e pratica nei settori scolastico-educativo, giuridico, aziendale, sanitario e della mediazione culturale*, FrancoAngeli, Milano, 2013.
- Portera A., *Manuale di pedagogia interculturale*, Laterza, Roma-Bari, 2013.
- Portera A., Grant C.A., *Intercultural education and competences*, Cambridge Scholars Publishing, Newcastle, 2017.
- Poucet B., *Le rencontre avec l'autre*, in Aa.Vv., *Les jeunes et les relations interculturelle. Rencontres et dialogues interculturels*, L'Harmattan, Paris, 2004, pp. 13-17.
- Reid E., "Models of intercultural competences in practice", in *International Journal of Language and Linguistics*, 1, 2, 2013.
- Rey B., *Ripensare le competenze trasversali*, FrancoAngeli, Milano, 2003.
- Reggio P., Santerini M. (a cura di), *Le competenze interculturali nel lavoro educativo*, Carocci, Roma, 2013.
- Richards L., Morse J.M., *Fare ricerca qualitativa*, FrancoAngeli, Milano, 2007.
- Ricolfi L., *La ricerca qualitativa*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1997.
- Rogers C., *La terapia centrata sul cliente*, in Arieti S. (a cura di), *Manuale di psichiatria*, vol. 3, Bollati Boringhieri, Torino, 1970.
- Sanchez-Mazas M., Changkakoti N., Broyon M.A., *Èducation à la diversité. Décalages, impensés, avancées*, L'Harmattan, Paris, 2014.
- Sansone F., *Il pensiero flessibile. Gli strumenti operativi per sviluppare l'agilità mentale e la capacità di adattamento nell'economia digitale*, FrancoAngeli, Milano, 2011.
- Santerini M., *Intercultura*, La Scuola, Brescia, 2003.
- Santerini M., Reggio P., *Formazione interculturale: teoria e pratica*, Unicopli, Milano, 2007.
- Soria K.N., Troisi J., "Internationalization at home alternatives to study abroad: implications for students' development of global, international, and intercultural competencies", in *Journal of Studies in International Education*, 2014, 18, 3, pp. 261-280.

- Sorzio P., *La ricerca qualitativa in educazione. Problemi e metodi*, Carocci, Roma, 2005.
- Sclavi M., *Arte di ascoltare e mondi possibili. Come si esce dalle cornici di cui siamo parte*, Mondadori, Milano, 2003.
- Sinicrope C., Norris J., Watanabe Y., “Understanding and assessing intercultural competence: a summary of theory, research and practice (technical report for the foreign language program evaluation project)”, in *Second Language Studies*, 26, 1, 2007.
- Strayer J., *Picture-story indices of empathy*, in Eisenberg N., Strayer J., *Empathy and its Development*, Cambridge University Press, New York, 1987, pp. 351-355.
- Surian A. (a cura di), *Lavorare con la diversità culturale. Attività per facilitare l'apprendimento e la comunicazione interculturale*, Erickson, Trento, 2006.
- Taylor E.W., “Intercultural competency: a transformative learning process”, in *Adult Education Quarterly*, 44, 3.
- Wittorski R., “De la fabrication des compétences”, in *Education Permanente*, 135, 1998.

Questo LIBRO



ti è piaciuto?

Comunicaci il tuo giudizio su:
www.francoangeli.it/latuaopinione.asp



**VUOI RICEVERE GLI AGGIORNAMENTI
SULLE NOSTRE NOVITÀ
NELLE AREE CHE TI INTERESSANO?**



SEGUICI IN RETE



SOTTOSCRIVI
I NOSTRI FEED RSS



ISCRIVITI
ALLE NOSTRE NEWSLETTER

FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835104223