



**IUFFP**

ISTITUTO UNIVERSITARIO  
FEDERALE PER LA  
FORMAZIONE PROFESSIONALE



*Conferenza della Svizzera italiana  
per la formazione continua degli adulti*

# Nuove frontiere della cittadinanza: 7 prove d'autore

Idee per  
l'innovazione  
nella  
formazione  
professionale

Quaderno  
1



**Nuove frontiere  
della cittadinanza:  
7 prove d'autore**

# Indice

5 **Prefazione**

6 **Introduzione**

**Quale cittadinanza per quali frontiere**

Filippo Bignami e Fabio Merlini

Parte 1

13 **Cittadinanza globale e comunità ospitanti:  
per una formazione del futuro**

14 **Tematica**

15 **Consapevolezza interculturale e costruzione  
del concetto di cittadinanza**

Milton J. Bennett

31 **Oltre la paura e il risentimento: l'ospitalità nell'età globale**

Elena Pulcini

42 **Esperienza, riflessione e costruzione di comunità**

Luigina Mortari

54 **Formazione: ritorno al futuro**

Gian Piero Quaglino

Parte 2

69 **Frontiere vecchie e nuove: oltre le paure e i pregiudizi**

70 **Tematica**

71 **Nouvelles migrations, nouveaux enjeux**

Aïssa Kadri

84 **Mobilità, transnazionalità, famiglia**

Chiara Saraceno

90 **Pensieri di un viaggiatore**

Werner Kropik conversa con Furio Bednarz

99 **Note sugli autori**

La presente pubblicazione intende raccogliere, *in primo luogo*, i testi delle conferenze o delle *lectures* presentate nel quadro di due iniziative promosse annualmente dalla sede della Svizzera italiana dell'Istituto Universitario Federale per la Formazione Professionale - IUFPF congiuntamente alla Conferenza della Svizzera italiana per la formazione continua degli adulti - CFC: *l'Officina delle idee* e gli *Incontri per l'innovazione nella formazione professionale*. In entrambi i casi, si tratta di incontri aperti al pubblico e mirati a promuovere occasioni di scambio con protagonisti del mondo della cultura, della formazione, dell'imprenditoria e dell'economia sensibili alle relazioni, talvolta virtuose, talaltra viziose, che intercorrono tra mondo del lavoro, processi produttivi, innovazioni tecnologiche e formazione. La qualità dei relatori, l'attualità dei temi affrontati, l'attenzione al tema dell'innovazione al di fuori delle retoriche con il quale troppo spesso, oggi, vi ci si appella; sono tutti motivi per i quali si è voluto predisporre un contenitore, fruibile anche in formato elettronico sui siti internet dello IUFPF e della CFC, grazie al quale raccogliere i contributi presentati, in modo da poterli approfondire e diffondere più agevolmente.

*In secondo luogo*, i Quaderni *Idee per l'innovazione nella formazione professionale*, desiderano anche offrire agli interessati risultati di ricerca, spunti di riflessione e materiali prodotti nel quadro delle attività di formazione e ricerca dalle due istituzioni coinvolte. Si intende in questo modo offrire una cassa di risonanza ad attività innovative e sperimentali i cui confini, per i temi, le metodologie, le prospettive sviluppate, meritano di essere ampliati così da poter raggiungere un pubblico più vasto.

*In terzo luogo*, i Quaderni vogliono offrire anche ad altre istituzioni formative attive sul territorio una piattaforma grazie alla quale dialogare su temi di comune interesse, favorendo in questo modo la messa in comune di esperienze e pratiche significative da cui la formazione professionale possa trarre giovamento.

La Redazione

Parte 1

**Cittadinanza globale e comunità ospitanti:  
per una formazione del futuro**

## Tematica

Come coniugare formazione, sostenibilità sociale e ambientale, quando urgenza e precarizzazione sono divenute per molti i soli riferimenti per parlare delle proprie esperienze e di se stessi? Quale relazione stabilire tra i principi della sostenibilità e le aspettative dell'innovazione? E come è possibile promuovere la sostenibilità, quando ovunque sembrano allentarsi i legami sociali di solidarietà, a tutto vantaggio dell'affermazione di individualità narcisistiche e sospettose verso quanto non riflette l'immagine e il desiderio della propria esclusività? Educare alla cittadinanza e alla sostenibilità richiede l'uscita da questo vizio autoreferenziale. Significa educare alla comprensione e alla critica; a forme di identità ironiche, consapevoli della propria genealogia composita. Significa destabilizzare la frontiera tra identità e alterità senza, però, confonderle. Un esercizio che richiede sensibilità, cultura e buon senso. L'incertezza occupazionale infonde dubbi e timori. Ma è anche l'occasione per mobilitare risorse, nuove disposizioni mentali, creatività. In ogni caso, la rivoluzione vissuta in questi anni nei contesti lavorativi non può essere affrontata "in solitaria". Occorre avere il coraggio di sperimentare nuove forme di solidarietà e di cura, una nuova cultura della collaborazione, nella convinzione che senza sostenibilità sociale e ambientale nessun progetto può affermarsi durevolmente.

# Consapevolezza interculturale e costruzione del concetto di cittadinanza

Milton J. Bennett

La questione della cittadinanza nel nostro tempo corrisponde a riconciliare l'unità e la diversità. Per "unità" intendo la comunanza dell'obiettivo che permette ai gruppi di competere e sopravvivere nei loro ambienti. Per "diversità" intendo la varietà di possibilità che gli esseri umani hanno elaborato per raggiungere tale comunanza dell'obiettivo. Tanto che nel nostro passato, noi esseri umani ricerchiamo continuamente l'unità a scapito della diversità, poiché non riusciamo a concepire facilmente come la comunanza dell'obiettivo possa essere sostenuta attraverso diverse possibilità.

Il dilemma etico del relativismo corrisponde a sottolineare la nostra incapacità di riconciliare l'unità e la diversità. Un aspetto del relativismo è il fatto che gruppi di esseri umani si organizzano in modi diversi – essi operano in contesti differenti che possiamo definire come "culture" – pertanto si crea il termine "relativismo culturale" o più in generale "diversità". Per sostenere la loro unità, le persone in un contesto culturale devono accordarsi su alcune idee generali relative al "bene" e tali idee sul "bene" potrebbero essere differenti in un diverso contesto culturale. Possiamo definire tale aspetto del relativismo culturale come un "relativismo morale".

Il problema è che molte persone vogliono rispettare (o almeno tollerare) il relativismo culturale, ma nel contempo respingono il relativismo morale. In altre parole, essi vogliono accettare l'idea relativista secondo la quale gli esseri umani dispongono di possibilità alternative praticabili per sopravvivere e per crescere nei loro ambienti, ma non vogliono accettare l'idea concomitante secondo la quale essi possano avere opinioni alternative praticabili sulla verità e sul bene. Questa dicotomia incerta può essere sostenuta da lontano, ma si altera velocemente quando idee assolutiste sulla verità e sul bene vengono imposte in società multiculturali e quando vengono propagate attraverso il villaggio globale interconnesso.

L'idea alla base, che costituisce il tema di questa presentazione, è la seguente: come possiamo costruirci un'idea di cittadinanza che riconcilia la diversità e la sua ambiguità morale con l'unità e con l'impegno morale necessario per sostenere l'obiettivo comune? Chiaramente una risposta esaustiva a questa domanda costituirebbe una grande filosofia di governo. Pertanto, con più modestia, suggerirò alcune possibilità in cui la teoria e la pratica interculturali costruttiviste possano contribuire alla riconciliazione.

## Consapevolezza interculturale

Mi trovo qui in rappresentanza dell'*Intercultural Development Research Institute*, un'organizzazione senza scopo di lucro costituita negli USA e in Italia che sostiene la scuola costruttivista dell'interculturalità. Una spiegazione dell'attuale teoria e pratica interculturale costruttivista e alcuni degli articoli fondamentali della scuola di pensiero sono presenti nella nuova edizione del mio libro *Basic Concepts of Intercultural Communication*<sup>7</sup>.

L'assunto principale della scuola del costruttivismo è che la "cultura" non è una cosa, bensì un processo. È un modo di osservare come le persone comunicano tra di loro, ovvero come coordinano tra di loro il significato e l'azione. Diventare consapevoli di questo processo ci permette di costruire modi di essere che sono per lo più deliberatamente e sostenibilmente adattivi agli ambienti in mutamento.

Un altro assunto fondamentale della scuola è che il cambiamento (adattamento) evolutivo (*developmental*) dipende dalla costruzione di un'infrastruttura percettiva di base per permettere diversi tipi di esperienze. L'approccio evolutivo contrasta con una visione più trasformazionale (*transformational*) in cui le visioni del mondo possono cambiare velocemente. Nell'ultima visione potremmo assistere ad una presentazione serale sulla diversità e vivere un'esperienza trasformazionale, ove improvvisamente tutto è chiaro, e non nutriremo più pregiudizi e sapremo come convivere in armonia nella diversità. Queste trasformazioni solitamente non si verificano in un modo sostenibile; piuttosto il cambiamento evolutivo è un'attività progressiva in cui noi, sia a livello individuale, sia collettivo, acquisiamo la competenza per vivere in maniera differente rispetto a come tradizionalmente abbiamo vissuto in comunità. Siamo in grado di fare questo, l'abbiamo già fatto in precedenza e possiamo rifarlo. Tuttavia, per operare questo cambiamento intenzionalmente e sostenibilmente, abbiamo bisogno di esercitare una sorta di consapevolezza autoriflessiva, che ci permetta di essere consapevoli del contesto e di essere in grado di modificarlo.

La consapevolezza interculturale è radicata nell'epistemologia. Il paradigma epistemologico che permette la costruzione di una condizione di vita reciprocamente adattiva non è lo stesso paradigma che le persone hanno utilizzato tradizionalmente per sviluppare l'unità. Le persone erano solite pensare (e lo sono tutt'ora in alcuni luoghi) che vi fosse un'unica verità, conosciuta dal proprio gruppo e che di conseguenza tale gruppo fosse superiore e dunque giustificato nel dominare sugli altri in nome della verità. In questa fase post-coloniale e (all'incirca) post-imperialista, la maggior parte delle persone ritiene che il dominio del mondo nel nome di una singola verità sia insostenibile e immorale. Eppure, l'alternativa non è dire semplicemente "bene, tu hai la tua verità, io ho la mia, qualunque sia...". Questa sarebbe una diversità priva di unità. In realtà, abbiamo bisogno di coordinarci reciprocamente per sopravvivere. Dunque la questione che si pone è "come ci coordiniamo reciprocamente in forma non assolutista, ovvero in modo da preservare la diversità, ma anche per generare un obiettivo comune?"

Dalla metà degli anni Cinquanta sono stati sviluppati i principi della

<sup>7</sup> — Bennett, M., *Basic concepts of intercultural communication: Paradigms, principles and practices*, Intercultural Press, Boston, 2013; trad. it. *Principi di comunicazione interculturale. Paradigmi e pratiche*, Franco Angeli, Milano, 2015 (n.d.r.).



comunicazione interculturale che potrebbero trattare questa questione, sia in Europa sia negli Stati Uniti. È interessante notare che sono stati altresì sviluppati in alcune zone in Asia, Giappone incluso. Il termine in sé, comunicazione interculturale "*Intercultural communication*", è stato coniato dall'antropologo Edward T. Hall nel suo autorevole libro *Il linguaggio silenzioso (The Silent Language)*. Hall e il linguista George Trager hanno concepito una strategia pratica per identificare le differenze culturali rilevanti e per migliorare la comunicazione in situazioni cross-culturali. La strategia non ha molto a che vedere con le cose da fare e da non fare o con un paragone semplicistico di gruppi nazionali che si incontrano nei cosiddetti corsi di formazione in comunicazione interculturale. Piuttosto, l'implicazione del loro lavoro era costituita dai contesti culturali che potevano essere colmati dall'ampliamento intenzionale del repertorio di comportamento delle persone, al fine di includere repertori di contesti alternativi. Questo ha permesso alle persone di vivere situazioni in modi diversi e dunque di creare un comportamento diverso appropriato. L'obiettivo di questo tipo di sviluppo interculturale non era soltanto di ottenere una comunicazione più competente, bensì anche persone complessivamente più competenti nel vivere situazioni multiculturali relativistiche.

Se consideriamo l'attualità, ci rendiamo conto che queste idee stanno ovviamente diventando sempre più pertinenti. Non che non lo fossero state prima, ma abbiamo appreso che ciò che stiamo facendo sulla base dei valori universali e della tolleranza non è sufficiente per affrontare la questione del vivere in società multiculturali. La lezione fornita di Edward T. Hall è che la consapevolezza interculturale può essere trattata come una questione pratica di comunicazione, qualcosa che riguarda i medici che hanno a che fare con i pazienti multiculturali, gli operatori sociali che lavorano con i migranti e con i rifugiati, gli operatori multiculturali, gli studenti in università estere... in altre parole tutti noi. La consapevolezza interculturale dovrebbe essere un obiettivo centrale nella formazione continua.

Ma come siamo soliti dire negli USA, "non mettiamo il carro davanti ai buoi". Il carro è l'applicazione, il bue è l'epistemologia; le applicazioni pratiche devono sempre seguire il modo di pensare e non deve verificarsi il contrario. Troppo spesso agiamo al contrario e affermiamo "diteci quello che dobbiamo fare, dateci uno strumento pratico che possiamo utilizzare, alcune formule e ci penseremo più tardi". Le formule del comportamento cross-culturale non funzionano, a meno che non derivino da un senso di adeguatezza all'attività, ovvero da un'esperienza di realtà alternativa. Questa era la tesi di Hall, ma potrebbe aver sottovalutato il bisogno primario della consapevolezza interculturale. In mancanza di consapevolezza autoriflessiva, le applicazioni pratiche tendono ad essere, alla meglio, incoerenti. Pur essendo abbastanza efficaci in un contesto limitato, possiamo renderle ancora più efficaci organizzando coerentemente le nostre posizioni epistemologiche con l'applicazione pratica.

## Cittadinanza

Permettetemi di spendere alcune parole sulla cittadinanza. La cittadinanza viene tipicamente definita come un'appartenenza ad un genere di un'entità politica, di nazioni, di stati. La maggior parte delle persone concorda che la cittadinanza concerne diritti e responsabilità. Tuttavia, in particolare qui in Svizzera, ma anche altrove, esistono tensioni segnatamente tra la nazionalità, nel senso di residenza in una nazione e la cittadinanza, nel senso di godere dei privilegi di appartenenza, quali il diritto elettorale e altre forme di partecipazione. Una persona che risiede in una nazione può assumersi le responsabilità ma non necessariamente i privilegi di appartenenza ad una determinata organizzazione, a meno che sia un cittadino e in questo caso la cittadinanza diventa una sorta di vantaggio, una condizione di elitarismo relativo. Un'altra questione è rappresentata dalla nozione di appartenenza multipla a gruppi, come la doppia cittadinanza nazionale, o i livelli multipli di cittadinanza, per esempio l'appartenenza ad uno stato, ad un cantone, ad una nazione, a una comunità di stati o ad un'unione. La doppia cittadinanza o quella multipla è particolarmente problematica quando entità politiche di cui si è cittadini sono in opposizione l'una rispetto all'altra, come quando le nazioni sono in guerra o uno stato si ribella contro un governo federale. Nel considerare noi stessi costituiti da strati multipli di appartenenza simultanea a gruppi, abbiamo bisogno di nuovi approcci di discussione della cittadinanza.

Il mio suggerimento secondo la prospettiva costruttivista è di considerare la cittadinanza come un tipo di *appartenenza* piuttosto che una condizione che possediamo o che non possediamo. "De-reificando" il concetto di cittadinanza, possiamo immaginare più semplicemente come si mantengono simultaneamente diversi tipi di associazione in differenti tipi di gruppi e possiamo immaginarci come l'associazione possa essere accompagnata da svariati sentimenti di appartenenza. Possiamo definire l'appartenenza sia dal punto di vista individualista sia collettivista. L'appartenenza individuale significa sentirsi *affiliati* al gruppo: mi sento americano, o italiano, oppure non mi sento italiano, mi sento milanese; o non mi sento svizzero, mi sento svizzero-italiano. I gruppi a cui vi affiliate diventano parte della vostra identità culturale. Anche dal punto di vista collettivista, vi considerate parte di gruppi. Indipendentemente dal fatto che mi senta americano o no, io sono considerato americano. L'attribuzione può basarsi sulla cittadinanza (identità sul passaporto), oppure sulla residenza a lungo termine, sul patrimonio culturale, oppure sulla combinazione di queste caratteristiche. Così, che mi senta affiliato o meno a un gruppo, non è questa l'unica questione, bensì bisogna altresì valutare se sono considerato membro del gruppo. L'attribuzione ad un'associazione può veramente avvantaggiarmi o svantaggiarmi, per cui la posta in gioco personale è alta quando si cerca di trattare questo tipo d'identità.

Le entità politiche come l'Unione europea o gli Stati Uniti puntano altresì in alto permettendo sensazioni multiple di appartenenza, insieme alla cittadinanza multipla. L'aggiunta di un livello federale di cittadinanza al livello dello stato è un aspetto che si è delineato recentemente negli

Stati Uniti e tutt'ora sono diffuse espressioni di sfiducia dei cittadini statunitensi nei confronti del "governo federale". Nei termini qui utilizzati, alcuni cittadini statunitensi che sono membri attribuiti all'entità federale, sulla base della loro cittadinanza, in realtà non si sentono affiliati ad essa; la loro affiliazione è solo nei confronti della piccola entità di stato o di amministrazione locale. La discrepanza è maggiormente pronunciata nell'UE, dove la lunga storia dei singoli stati nazionali ostacola l'affiliazione a una più ampia entità regionale. In entrambi i casi, le entità più grandi potrebbero avvantaggiarsi sottolineando che l'affiliazione ad esse non è in conflitto con una maggior affiliazione locale. La Svizzera, con la sua struttura federale, relativamente debole, e con le sue forti strutture locali, potrebbe fungere da modello per sostenere affiliazioni multiple.

### **Cittadinanza consapevole interculturale**

Vivendo in società sempre più multiculturali e in un mondo sempre più interconnesso, stiamo diventando inevitabilmente membri di gruppi multiculturali. Tutti quanti siamo "cittadini globali", ovvero, che lo vogliamo o no, la nostra appartenenza è attribuita a determinati gruppi. Costituirebbe un vantaggio sentirsi affiliati anche a tali gruppi? Per rispondere a questa domanda possiamo analizzare ciò che conosciamo in merito all'appartenenza a gruppi multiculturali. Infatti, siamo già abbastanza informati su che cosa significhi essere membro di un gruppo multiculturale e sappiamo altresì come tale gruppo multiculturale sia in grado di lavorare bene o meno bene a diverse condizioni. Gran parte di questa ricerca è basata su gruppi multiculturali in organizzazioni, ma a mio avviso è una buona generalizzazione delle società più grandi. Di seguito trovate una descrizione di questa ricerca, basata su un compendio riportato da Adler in un suo libro<sup>8</sup>.

Ad un team di persone monoculturali, di gran lunga simili l'una con l'altra, viene assegnato un compito che richiede la loro creatività, si può trattare di un compito in cui devono trovare vari tipi di soluzioni ad un problema e la loro prestazione viene definita nella media. Poi vengono formati gruppi multiculturali aggiungendo diversità in varie forme, come differenza d'età, di genere, di nazionalità, di regione e viene loro assegnato lo stesso compito in cui è necessaria l'espressione della loro creatività. I gruppi multiculturali possono essere sia più produttivi sia meno produttivi dei gruppi monoculturali. Ovvero, i gruppi multiculturali ottengono sia risultati multipli migliori sia risultati peggiori rispetto ai gruppi monoculturali. Si tratta di un'importante scoperta, in particolare perché è applicabile in un contesto più ampio. Si sente generalmente parlare della parte migliore, ovvero del valore della diversità, del vivere in società multiculturali e della grande produttività delle società multiculturali. Tuttavia, questa ricerca mostra che spesso si va nell'altra direzione; i gruppi multiculturali sono di frequente più problematici e meno produttivi. Dunque coloro che si lamentano della minor efficienza delle società multiculturali rispetto a quelle monoculturali lo fanno a giusta ragione, per lo meno qualche volta.

Una risposta legittima a questa ricerca potrebbe essere "mandate a

<sup>8</sup> — Adler, N., *International Dimensions of Organizational Behaviour*, South-Western, Mason, 2008.

casa tutti gli immigrati e permettete loro di ritornare a una condizione più monoculturale; è meglio ottenere una prestazione media che rischiare di ottenere una prestazione in calo”. Tuttavia, ciò ignora l’osservazione fatta da Marshall McLuhan quando coniò il termine di *Global Village*, villaggio globale. Da questa prospettiva, negli anni Sessanta, egli osservò che a causa dell’aumento della comunicazione, del trasporto e del commercio internazionale non saremmo più vissuti in enclave tradizionali di somiglianza. Invece, i nostri vicini, ovvero le persone con cui abbiamo contatti quotidiani, sarebbero diverse dal punto di vista culturale. Ora viviamo definitivamente e irrevocabilmente in questo villaggio globale. Che ci piaccia o no siamo membri di un team multiculturale. La questione che si pone non è se ciò sia un bene o un male, bensì come ci adattiamo e ci sviluppiamo in questa condizione.

Per trovare una risposta migliore alla ricerca del gruppo multiculturale si potrebbero considerare i fattori che hanno reso più produttivo tale gruppo multiculturale, con l’idea che questi fattori possano essere impiegati, più in generale, nelle società multiculturali. Nella ricerca, il fattore cruciale era la *leadership*. Se il leader del gruppo multiculturale è in grado di riconoscere e di sostenere la differenza culturale, essa diventa una qualità nella prestazione. Se, invece, il leader di un gruppo multiculturale ignora o reprime la differenza culturale, il gruppo non procede, i suoi membri ostacolano la prestazione. In altre parole, la soluzione per ottenere una prestazione migliore da un gruppo multiculturale, rispetto a uno monoculturale, corrisponde a riconoscere il potenziale valore delle differenze culturali e creare le condizioni necessarie perché vengano applicate nel compito.

In questa ricerca è importante rilevare che l’accesso alla differenza culturale non era una condizione sufficiente affinché il gruppo potesse affermarsi. Sia i gruppi multiculturali più affermati sia quelli meno affermati avevano un accesso equo alla diversità. Rosabeth Moss Kanter, professoressa alla Business School di Harvard, nel suo libro intitolato *World Class* afferma che ogni organizzazione nel ventunesimo secolo avrà accesso alla diversità culturale. Soltanto le organizzazioni in grado di rendere l’accesso alla diversità una risorsa potranno beneficiare di essa. Ovviamente, ciò significa che la diversità in sé non è sufficiente per creare valore: la differenza di genere obbligatoria nei consigli di amministrazione, pratiche di assunzione efficaci oppure una maggior popolazione di migranti non rappresentano un valore intrinseco per la società. Queste condizioni non creano un accesso più ampio alla diversità. Il trucco è rendere l’accesso una risorsa.

Tornando alla ricerca, in che modo i leader incoraggiano o scoraggiano la produttività all’interno dei loro gruppi multiculturali? Basandomi sulla mia esperienza professionale pluridecennale con gruppi multiculturali, sono in grado di fare le seguenti osservazioni. Dal momento che i leader sostengono la differenza culturale, garantiscono tali differenze in qualità di risorse e creano un clima di rispetto per la diversità. In questo clima, è più probabile che i membri del gruppo si sentano membri alla pari all’interno di esso; per acquisire la competenza comunicativa necessaria a mediare il conflitto e per focalizzarsi sulla diversità relativa al compito. Nel caso in cui i leader ignorino o reprimano la differenza

culturale, spesso sulla base della cultura aziendale comune, rendendo rischioso discutere delle differenze nel complesso, essi creano un clima di paura. È più probabile che i membri di un tale gruppo siano ingaggiati in un “groupthink” (pensiero di gruppo), per trattenere le proprie risorse e/o per competere al fine di trovare l’unica modalità per svolgere l’incarico. Nei termini precedentemente presentati, i leader di successo sono coloro che trovano una riconciliazione tra l’unità e la diversità; ovvero coloro che mantengono la coesione nel gruppo e simultaneamente l’apertura alla differenza. I leader meno affermati virano troppo sull’unità, mettendo in risalto la conformità di una singola cultura o focalizzandosi sulla correttezza politica.

Di conseguenza, in società più grandi, leader che richiamano all’unità del gruppo – siamo tutti svizzeri, siamo tutti italiani, siamo tutti francesi, siamo tutti Charlie – potrebbero impedire la riconciliazione. Leader che affermando che noi siamo tutti uniti da certi valori, o che dovremmo esserlo da valori quali la solidarietà, la libertà, la fedeltà a un unico leader, o a una filosofia particolare, reprimono le differenze nei valori, altresì rappresentate nei gruppi. Questi valori differenti probabilmente non spariscono, semplicemente vengono nascosti, impedendo l’efficienza del gruppo, talvolta generando una resistenza organizzata. Ciò è vero anche se i leader si appellano simultaneamente alla “tolleranza” di valori offensivi. La tolleranza implica affermare “sarebbe meglio se fossi come me, però se insisti nell’essere diverso, cercherò di non distruggerti immediatamente”. Dunque, se accettiamo di vivere in società multiculturali e dobbiamo capire come vivere in tali società in modo più competente, la questione che si pone è come riconoscere, convenire e rispettare le differenze culturali che sono parte della società. Il leader globale competente è colui che riesce ad abbracciare la dicotomia dell’unità e della diversità e riconciliarla in una dialettica del lavoro.

Un altro aspetto chiave della cittadinanza in gruppi multiculturali è la questione spinosa di chi si adatta a cosa. La risposta tradizionale è il detto “quando sei a Roma fai come fanno i romani” (*When in Rome, do as Romans do*). McLuhan potrebbe affermare che “oggi tutti i luoghi sono Roma”; nel villaggio globale non è chiaro chi sia la popolazione “romana”. Sono la maggioranza? Rappresentano il gruppo dominante che costituisce le regole? Sono le popolazioni più antiche? Le persone con più successo? Le persone che esercitano il potere più immediato? La domanda richiede una considerazione che va ben oltre le semplici liste di controllo legate ai comportamenti o alle equazioni di differenze culturali che prevalgono in un corso di formazione interculturale superficiale. La questione più profonda è come possiamo convivere con valori diversi e possibilmente competitivi, nonché mantenere il coordinamento del significato e dell’azione che permette ai nostri gruppi di sopravvivere e di crescere? La domanda non può essere “quali saranno i valori che prevarranno?”. Oggi siamo troppo interconnessi con differenti sistemi di valori per cedere all’esercizio dell’etnocentrismo. La domanda ora deve essere “come possiamo incorporare le differenze di valore nel tessuto delle nostre società?”.

E la risposta basata sulla presente ricerca, qui sopra descritta, indica che sembra sia necessario un processo reciproco. La mera esistenza delle

persone della cultura A e di quelle della cultura B in un'organizzazione non rappresenta alcun valore particolare per quell'organizzazione; permette all'organizzazione di accedere alla differenza culturale, ma tale accesso non la rende una risorsa. L'organizzazione diventa una risorsa quando A cerca di adattarsi alla società includendo B e B cerca di adattarsi all'organizzazione includendo A. Ciò genera una condizione che possiamo definire *Third Culture* (terza cultura). La terza cultura è una condizione virtuale, si origina quando A e B cercano di adattarsi l'uno all'altro. Una società o un'organizzazione non diventa in sé una terza cultura, piuttosto l'organizzazione diventa più competente nel sostenere le posizioni della terza cultura che brillano all'interno e all'esterno dell'esistenza. Ed è da questa terza cultura che il valore arriva all'organizzazione; non giunge dalla presenza di A o B, bensì da A e B che cercano di adattarsi l'uno e l'altro al contesto organizzativo.

Vi sono numerose implicazioni profonde della terza cultura. Una è che gli sforzi legati alla diversità, che si focalizzano sul reclutamento di persone sottorappresentate nelle organizzazioni, non hanno un valore intrinseco. Tali sforzi devono essere accompagnati da meccanismi che permettano diverse visioni condivise da persone con differenti visioni del mondo per interagire reciprocamente in modo rispettoso. A livello sociale, la diversità culturale determinata dalla mobilità dei migranti e dei rifugiati è destinata a essere problematica, a meno che non diventi parte di un adattamento reciproco nella società in cui i nuovi arrivati si adattano alla cultura del Paese ospitante; ma tale cultura deve nel contempo adattarsi a essi. In entrambi i casi, la creazione di un clima di rispetto per la diversità genera le condizioni necessarie per un adattamento reciproco e le soluzioni derivanti dalla terza cultura aggiungono valore all'attività del gruppo.

## **Sviluppare consapevolezza interculturale**

La prossima parte di questa presentazione indica un processo evolutivo che si muove attraverso un adattamento reciproco sostenibile. Si tratta del Modello Dinamico della Sensibilità Interculturale (Developmental Model of Intercultural Sensitivity), talvolta anche denominato Scala di Bennett e abbreviato con MDSI. Tale modello si basa sulle teorie di Piaget e su altri costruttivisti, che suggeriscono che costruire un'impalcatura percettiva di base permetterà di percepire e sperimentare situazioni particolari in modi molto più complessi. Un esempio è diventare conoscitore di vini. All'inizio, una persona è in grado di riconoscere vagamente che esiste qualcosa definito come vino. Io ho un figlio di otto anni e lui sa che esiste un qualcosa chiamato vino, ma lo considera disgustoso. Conosce, vagamente, l'esistenza della sostanza, ma non ha la capacità di riconoscere che esiste il vino rosso e il vino bianco, e poi c'è il tipo di vino che si colloca tra il bianco e il rosso. Ma quando crescerà e se seguirà l'esempio dei suoi genitori si interesserà a fondo; ovvero, scoprirà che esistono diverse varietà di vino bianco e di vino rosso; che esistono diverse viti che crescono in vari luoghi; e la stessa vite che cresce nelle basse colline piemontesi è sottoposta a condizioni di stress maggiore

quando cresce sui pendii scoscesi delle Alpi e ha un gusto differente. Che cosa stiamo facendo? Stiamo costruendo un'impalcatura percettiva che ci permette di interessarci e di vivere un'esperienza in modo molto più complesso. In questo caso la degustazione del vino. La medesima idea è applicabile al modo in cui ci interessiamo e viviamo le differenze culturali. Il MDSI rappresenta gli stadi attraverso cui ci muoviamo sviluppando una ricercatezza più percettiva, faccia a faccia con la differenza culturale, che alla fine ci permette di diventare più competenti nel sostenere l'adattamento reciproco.

In breve, il movimento va dall'*etnocentrismo* all'*etnorelativismo*, dall'esperienza della propria cultura come "centrale per la realtà" all'esperienza della propria cultura come una delle tante possibilità per coordinare l'esperienza nel mondo. Gli stadi nell'*etnocentrismo* sono: 1) *Negazione*, incapacità di capire l'esistenza o l'importanza di una cosa nel proprio contesto, come il non riconoscere l'importanza del vino durante una cena, o l'importanza della cultura nella produzione di chip informatici; 2) *Difesa*, percepire l'esistenza di una cosa, ma negativamente, come ad esempio "mio figlio pensa che il vino sia disgustoso" o, nel caso della cultura, organizzare la propria esperienza in modo polarizzato affermando "noi siamo persone buone e le altre persone cattive"; ma talvolta, al contrario, noi siamo i cattivi e loro sono i buoni. Per esempio, nel colonialismo interno dove i gruppi non dominanti esaltano la superiorità della cultura dominante, o quando le persone appartenenti alla cultura dominante affrontano il tema delle persone oppresse in modo polarizzato; 3) *Minimizzazione*, focalizzarsi sull'esperienza umana condivisa e sui valori universali, dove il pregiudizio è ridotto e la tolleranza aumenta enfatizzando la nostra comune umanità o valori vissuti come universali, in quanto da noi definiti.

Uno dei punti principali della nostra presentazione è il seguente: muoversi verso la fine dell'*etnocentrismo* non è una condizione sostenibile; è necessaria ma non sufficiente per riconoscere che tutti quanti siamo semplicemente umani. Non è né sostenibile né rispettoso nei confronti delle diversità asserire che esistano valori universali (religiosi o laici); che questi siano semplicemente i *nostri* valori ma che siamo certi essi siano validi per qualsiasi persona nel mondo. Dobbiamo sicuramente riconoscere che la nostra comune umanità vince sulla parte peggiore del razzismo, del sessismo e della violenza del genocidio. Tuttavia è ancora *etnocentrico* dire "ah, siamo così tolleranti! oh, guarda quante cose abbiamo in comune! nel profondo, tutti assomigliano a noi o almeno vorrebbero assomigliarci". Queste idee sono profondamente irritanti per le persone che sono orgogliose di essere diverse, rispetto a coloro che affermano tale similarità. Oltre all'instabilità causata da questa irritazione, la Minimizzazione non si oppone al prossimo demagogo che si presenta o al prossimo attacco terrorista che si verifica. In questo caso torniamo alla Difesa e affermiamo "bene, eccetto quelle persone, loro sono animali, dovremmo ucciderle!". Poi, lentamente ritorniamo in circolo alla Minimizzazione e qualcuno vince il premio Nobel per la pace dicendo una volta ancora "guardate alle nostre somiglianze, guardate, siamo tutti sostanzialmente umani". Che io sappia, nessuno ha vinto il premio Nobel per la pace per aver affermato che le persone sono davvero profondamente

diverse l'una dall'altra nella loro esperienza del mondo e che la diversità è necessaria ed è un bene.

Avanzare e procedere secondo questo modello, comunque, significa spostarsi verso l'etnorelativismo. Il primo di questi stadi più consapevoli a livello interculturale è l'*Accettazione* della differenza culturale. L'Accettazione non corrisponde al trovare un'intesa indipendentemente dalla differenza; significa accettare che vi è più di una via possibile per esistere nel mondo. Alla base, l'Accettazione corrisponde ad attribuire uguale complessità umana (non solo somiglianza) a persone appartenenti a diversi gruppi culturali. Questo non è un aspetto ovvio o irrilevante, perché richiede di superare consapevolmente la maggior parte della storia delle nostre specie. Fino a poco tempo fa vivevamo - e anche oggi a un più ampio grado viviamo - in gruppi, i quali hanno cercato e cercano di evitare il contatto con altri che sono diversi. Se non fossimo stati in grado di evitare il contatto, avremmo provato a convertirli (assimilarli) all'interno del nostro gruppo perché non fossero tanto diversi. Se ciò avesse causato problemi, li avremmo uccisi. Quanto siamo distanti da questa storia?

La nozione prevalente della civiltà alla fine dell'ultimo secolo era costituita da una sorta di struttura piramidale. Le persone civilizzate si situavano al vertice della piramide a causa della loro superiorità intrinseca o per lo sviluppo evolutivo (a livello culturale, sociale, fisico, ecc.). Al di sotto di essi vi erano i barbari che avevano l'opportunità di diventare umani a pieno titolo nel caso venissero convertiti alla civiltà (ad esempio attraverso la colonizzazione). Ma il livello successivo della piramide era rappresentato dai selvaggi, i quali erano non meno docili che umani e perciò potevano essere sfruttati, schiavizzati e se necessario uccisi. Nel tentativo di contrastare quest'idea di "darwinismo sociale", l'antropologo Franz Boas e i suoi famosi studenti Ruth Benedict e Margaret Mead hanno creato la posizione definita *relativismo culturale*. In questa posizione nessuno è più primitivo di altri, siamo civilizzati allo stesso livello, ma in diversi contesti. Non vi sono persone più primitive o più civilizzate; la pittura di Picasso non è un'espressione artistica superiore alla pittura di sabbia dei nativi americani Hopi. Le sinfonie di Beethoven non sono un'espressione musicale superiore a quella dei flauti peruviani. Queste sono semplicemente diverse espressioni di visioni del mondo (*World Views*) ugualmente complesse, secondo i principi del relativismo culturale. Andando oltre la Minimizzazione e la fine dell'etnocentrismo, abbiamo bisogno di accettare il relativismo culturale. È trascorso ormai un secolo e dovremmo ormai conoscere queste idee. Eppure continuano a sfuggirci, ricadiamo continuamente sull'idea secondo cui alcune persone non sono civilizzate (e di conseguenza non lo sono in qualità di esseri umani) come noi invece siamo. Dicendo noi non mi riferisco a qualcuno in particolare. È abbastanza facile definire disumani coloro che decapitano persone in televisione, ma nel contempo ciò vale anche per coloro che effettuano bombardamenti aerei anonimamente e in modo indiscriminato. Nessuno di noi può agire sulla base dell'accusa di un'umanità inferiore e sopravvivere.

Il passaggio allo stadio dell'Accettazione e a una più ampia consapevolezza interculturale è problematico per via della sua ambiguità etica. Parte di ciò che stiamo facendo, accettando l'uguale umanità degli altri,



corrisponde ad accettare che i gruppi religiosi fondamentalisti che decapitano gli infedeli siano umani, come lo sono coloro che considerano tale comportamento riprovevole. Ho affermato precedentemente che l'Accettazione dell'uguale umanità non è in disaccordo con un comportamento riprovevole, ma non è neppure una richiesta di passività e inazione. In effetti, dobbiamo agire nel mondo e il non agire è ancora comunque un'azione. Come possiamo agire di fronte al comportamento riprovevole? Come possiamo agire (tutti) in modo rispettoso dell'uguale umanità dell'altro, senza imporre i nostri valori nel nome della civiltà superiore? Soltanto recentemente sono nate istituzioni il cui obiettivo primario corrisponde a facilitare l'azione internazionale e interculturale rispettosa ma altresì decisiva, quali le Nazioni Unite, l'Unione europea e la Corte internazionale di giustizia o la Corte penale internazionale. Questi e altri accordi che raggruppano nazioni e popolazioni creano nozioni quali "i diritti umani" e "i crimini di guerra" e affermano "le cose devono andare praticamente in questo modo secondo un'ampia gamma di persone; mentre rispettiamo la vostra umanità, insistiamo ugualmente sul fatto che non vengano fatte altre cose e queste sono le conseguenze se decidete di agire." Non si tratta di scegliere di fare in modo che le cose accadano o no; le cose si verificano comunque, in nome di qualcosa. La domanda è "come possono le persone, insieme, fare in modo che accadano le cose necessarie all'interesse collettivo della vita, nell'ambiente globale che abbiamo creato?". È improbabile che ciò si verifichi automaticamente, dato che è indispensabile un livello di consapevolezza e intenzione che finora, noi come specie, non abbiamo esercitato costantemente.

Il prossimo stadio, dopo l'Accettazione, è l'Adattamento, l'abilità di produrre un comportamento appropriato, autentico in diversi contesti culturali. Comportarsi in questo modo non significa seguire liste di cose da fare e non fare o di corsi di formazione sulle abilità cross-culturali. Il comportamento autentico si basa sempre sulla sensazione della situazione, un "senso di appropriatezza" di un particolare comportamento in contesti particolari. Attraverso ciò sappiamo agire nella nostra cultura, non basandoci su una lista di comportamenti corretti (forse a eccezione del galateo) ma su una competenza inconsapevole fondata sulla nostra esperienza culturale. Se l'obiettivo è produrre un comportamento autentico, appropriato in un contesto culturale differente, dobbiamo in primo luogo cercare di trasferire la nostra esperienza in quel determinato contesto culturale. Dobbiamo porci domande come "a che cosa prestano attenzione le persone in tale cultura? qual è la condizione delle persone o che cosa hanno compiuto? che cosa dicono le persone o come agiscono?". Queste domande e una miriade di altre simili possono permetterci di spostare la nostra percezione verso categorie che probabilmente appartengono all'altra cultura e, facendo ciò, spostiamo la nostra esperienza in quel contesto. Soltanto in seguito possiamo produrre un vero comportamento appropriato.

Sappiamo già come trasferire la nostra esperienza, dato che lo facciamo ogni volta che leggiamo un romanzo o che guardiamo un film: permettiamo alla nostra percezione di essere guidata in diversi contesti e in tal senso viviamo diverse esperienze. Questo processo viene chiamato *empatia estetica* e questa è la base della nostra gioia nell'impiegare l'arte.

Sappiamo altresì come produrre un comportamento alternativo. Per esempio, quando parlate con la vostra nonna, penso parliate in modo diverso rispetto a quando parlate con i vostri genitori o con il vostro coniuge. Se non lo fate, probabilmente soffrite di disturbo compulsivo. Parlate dunque in modo diverso a vostra nonna significa che siete autentici e autentiche con vostra nonna e non con i genitori o i partner? Probabilmente no, forse siete autentici sia con lei sia con il vostro partner. Possiamo agire in questo senso perché normalmente disponiamo di un *repertorio di comportamenti* che ci permette di comportarci in maniera diversa a seconda delle differenti situazioni all'interno della nostra propria cultura. Stiamo semplicemente estendendo il concetto per includere un comportamento culturale alternativo, come una persona biculturale o multiculturale è in grado di muoversi tra due o più atteggiamenti alternativi di comportamento autentico.

Applicando la consapevolezza interculturale possiamo scegliere di espandere il nostro repertorio di comportamento culturale e pertanto comportarci in modo adattivo in un diverso contesto culturale. Se si tratta di un processo unidirezionale, ci potrebbe rendere più efficienti in quel determinato contesto. Se si tratta invece di un processo bidirezionale, di un adattamento reciproco, il processo crea la terza cultura virtuale che aggiunge valore alle organizzazioni e società. All'inizio, questo processo di adattamento reciproco è per forza consapevole; non corrisponde a ciò che facciamo automaticamente, deve essere scelto e facilitato in modo attivo. Tuttavia, diventiamo infine competenti in modo inconsapevole nell'operare lo spostamento culturale e applichiamo automaticamente il comportamento interculturale appropriato. In effetti, diventa parte della nostra identità o in modo personale o organizzativo. Definisco ciò come *Integrazione*, ovvero la condizione sostenibile per includere il contesto culturale nella decisione, permettendo ed essendo in grado di agire in modo etico attraverso contesti culturali.

## **Empatia e impegno etico contestuale**

Concluderò oggi le mie osservazioni facendo alcuni commenti sullo sviluppo dell'empatia e dei principi etici interculturali. Anni fa, scrissi un articolo intitolato "Superare la Regola d'Oro" (*Overcoming the Golden Rule*) che venne ampiamente divulgato (secondo gli standard precedenti all'era internet). Se vi ricordate, la Regola d'Oro recita "fate agli altri tutto quello che gli altri volete facciano a voi" o "trattate gli altri come volete che gli altri vi trattino". Giusto? Sembra una bella regola! Regole simili a quella d'Oro sono presenti nella maggior parte delle religioni. Ma nei tempi moderni multiculturali dobbiamo chiederci "perché le altre persone dovrebbero volere lo stesso trattamento?". Lasciamo da parte il fatto che voi non vogliate essere uccisi, per cui non dobbiate uccidere altre persone... questa è una buona idea! Ma oltre a ciò, per fare in modo che la Regola d'Oro funzioni dobbiamo affermare che generalmente le altre persone sono uguali a noi; è l'assunto di similarità che abbiamo visto allo stadio della Minimizzazione.

La Regola d'Oro ci incoraggia verso la comprensione simpatetica

delle altre persone; con ciò intendo che si cerca di capire un'altra persona mettendosi nei suoi panni: "come mi sentirei se fossi in voi"? Per esempio, se volessi capire come vi sentite sinora, durante questa mia presentazione, potrei immaginare di mettermi nei vostri panni, sedermi su una sedia tra il pubblico, guardarmi ed esclamare "ottimo! fantastico! che presentazione eccezionale! che belle parole". Su chi sto scoprendo informazioni, in quest'ottica? Non scopro informazioni legate a voi, bensì a *me* (in una condizione idealizzata di autoconsapevolezza). E per quale motivo penso che scoprire informazioni su di me mi possa dire qualcosa su di voi? Perché sto applicando l'assunto di similarità: sto assumendo che voi ed io siamo sufficientemente simili l'uno all'altro al punto di poter ipotizzare di mettermi nei vostri panni per capire come vi sentite.

Certamente il motivo per cui la Regola d'Oro è così popolare è perché molto spesso funziona, in particolare con i vostri amici. E perché funziona proprio con loro? Perché scegliete i vostri amici affinché siano come voi. Questo aspetto è compatibile con gli *studi sull'attrazione* in psicologia, in cui studio dopo studio viene dimostrato che se attribuite dieci caratteristiche a voi stessi, e queste dieci vengono attribuite a dieci persone immaginarie, una delle quali possiede tutte le caratteristiche in comune con voi, le altre ne possiedono rispettivamente nove, otto, sette, sei... arrivando a zero. E se doveste fornire una graduatoria in termini di persone con cui volete trascorrere del tempo insieme, come pensate che sarà il risultato? Dieci, nove, otto, sette, sei... tutte e tutti siamo attratti dalla somiglianza, a eccezione – e questo è un aspetto interessante – della persona che sposiamo. Gli studi mostrano che in questo contesto tendiamo a preferire la differenza rispetto alla somiglianza. Dunque, la Regola d'Oro vale per i vostri amici perché sono simili a voi. Funziona anche come alternativa alla bigotteria e al pregiudizio: non volete che qualcuno agisca in maniera bigotta nei vostri confronti, e dunque funziona piuttosto bene se si dice "non essere bigotto nei confronti delle altre persone". Tuttavia, la Regola d'Oro non funziona nel matrimonio e al lavoro. In effetti, se dovete assumere personale e scegliete soltanto collaboratori simili, potreste incorrere in sanzioni legali! Nei termini del MDSI, la Regola d'Oro è una strategia di Minimizzazione. Funziona riducendo la Difesa e in situazioni veramente omogenee. Quando viene utilizzata al di fuori di questi scopi, la Regola d'Oro crea o almeno contribuisce a preservare la condizione insostenibile della Minimizzazione.

La Regola d'Oro non funziona in situazioni di differenza e al fine di aumentare la consapevolezza interculturale. Che cosa succede se vi trattate nel modo in cui vorreste essere trattati e non reagite nel modo in cui io vorrei? Mi renderò conto del mio errore nell'assunto di similarità e cercherò una strategia diversa? Probabilmente no. È più probabile che pensi che vi sia qualcosa che non va in voi. Applico la *Regola di Piombo* "fai agli altri ciò che meritano venga loro fatto", trattate gli altri come meritano di essere trattati. Il modo in cui meritate di essere trattati dipende dalla mia spiegazione sul motivo per cui non reagite bene alla Regola d'Oro. Se penso che non siate consapevoli di questa regola, potrei cercare di *educarvi*, per spiegarvi come il mio comportamento preferito sia il migliore per voi. Se vi rifiutate di essere educati in questo modo, potrei giungere alla conclusione che c'è qualcosa che non va in voi, che soffrite di un tipo di

problema mentale. Dunque posso *curarvi* e letteralmente significa che posso essere paziente e dire ad esempio “sì, supererete questo momento e infine vedrete la luce, ecc.”. Se non guariste, potrei pensare che siete cattivi e abbiate intenti ostili, così posso punirvi, in un certo modo.

Ciò che vogliamo invece fare è giungere alla Regola di Platino. Tale regola dice: “fai agli altri ciò che loro stessi farebbero a loro stessi”, o almeno siate consapevoli di come le persone vorrebbero essere trattate e siate preparati a spiegare il motivo per cui non agite in questo modo. Dunque se le persone affermano che amano vestirsi in un modo particolare, che mostra il loro vincolo nei confronti di un principio religioso, ma stanno cercando di operare in una società che ha deciso di avere spazi pubblici in cui tale vestito non è permesso. Tutte le società agiscono seguendo la maggioranza, o un gruppo dominante di persone decide ciò che è accettabile e ciò che non lo è. Tali regole verranno imposte a tutti nella società sia formalmente sia informalmente. La domanda è: come possiamo fare ciò, in modo rispettoso nei confronti del dissenso? In altre parole: come possiamo evitare di applicare la Regola di Piombo – “voi stupidi non capite quanto questo sia importante!” – a favore dell’utilizzo della Regola di Platino “riconosco quanto sia importante per voi, e qui si tratta di come possiamo trovare, insieme, una soluzione che sia rispettosa nei vostri confronti e del vostro cliente, ma che comunque operi all’interno del contesto sociale”. La Regola di Platino si basa sull’idea secondo cui le persone sono diverse e la differenza è un bene, ma riconosce che l’azione deve comunque essere coordinata in qualche modo. In altre parole, cerca di riconciliare l’unità e la diversità.

La strategia per capire gli altri associata alla Regola di Platino è l’*empatia*. L’empatia richiede che io cerchi di assumere la prospettiva di un’altra persona, non che mi metta solamente nei suoi panni. Questa è un’altra storia complessa, perché quando cerco di assumere la prospettiva dell’altro non posso inconsapevolmente proiettare la mia propria esperienza sull’evento. Devo cercare consapevolmente di capire come l’altra persona sia potenzialmente diversa da me. In altre parole, devo attribuire un’uguale complessità all’altro e devo darmi la pena di cercare di capire come possa percepire e vivere la situazione in modo diverso da me.

Ovviamente, quando affermiamo di voler apprezzare la differenza culturale e impegnarci nell’adattamento reciproco, dobbiamo usare l’empatia e la Regola di Platino. Ma ritornando alla discussione precedente sull’Accettazione e sull’azione, come possiamo impiegare l’empatia quando emergono conflitti inevitabili? Come possiamo agire in modi assolutamente rispettosi nei confronti di punti di vista divergenti? In situazioni conflittuali che richiedono di agire, normalmente non abbiamo sviluppato alcuna alternativa per l’imposizione di standard assoluti, né in termini laici, né religiosi. Gli standard assoluti potrebbero essere principi laici considerati come il massimo dello sviluppo umano, come i diritti umani o la libertà di parola, oppure possono essere valori religiosi che sono considerati universali – la parola di Dio in una forma o in un’altra. Quando gli standard vengono imposti in questi termini sono intrinsecamente privi di rispetto nei confronti della differenza implicata nel conflitto. Continuano tutt’ora ad essere citati in quanto, troppo spesso, l’unica alternativa è una sorta di relativismo in cui non è possibile alcuna azione – “va

bene qualsiasi cosa”. Le società e le organizzazioni non possono funzionare sulla base del “va bene qualsiasi cosa”. Ma se l’unica alternativa a ciò è l’imposizione di valori universali, le società e le organizzazioni non saranno in grado di riconciliare l’unità e la diversità.

Il modello di William Perry dello sviluppo cognitivo ed etico, in particolare con l’appendice di Lee Knefelkamp, offre una via per risolvere quest’enigma. Come nel MDSI, lo schema di Perry è una sequenza evolutiva. Agli stadi iniziali della *ricerca della verità* esiste il giusto-sbagliato assoluto, fornito da un’autorità, spesso si tratta dei genitori, o di personalità ecclesiastiche, oppure di altri. Al cospetto di diverse verità, che si possono trovare nell’istruzione superiore, le persone potrebbero sviluppare la molteplicità, che corrisponde alla posizione del va bene qualsiasi cosa. Questa è la posizione in cui si è persa la verità assoluta eccetto non avere più alternative. Mentre cerchiamo la verità, oscilliamo tra *l’assolutismo e la molteplicità* nello stesso modo in cui cambiamo dalla Difesa alla *Minimizzazione*. Per evadere da queste oscillazioni, sia il MDSI sia lo schema di Perry necessitano di uno sviluppo epistemologico – un cambiamento di paradigma che permetta di elaborare diversamente la percezione. Tale cambiamento si muove da un punto di vista assolutista verso uno relativista, per giungere ad un punto di vista costruttivista. Il relativismo, quello che il MDSI cataloga come Accettazione e che Knefelkamp definisce *relativismo contestuale*, il bene assunto di qualcosa, è necessariamente visto nel contesto. Ci spostiamo verso questo approccio epistemologico secondo cui valori quali la libertà d’espressione sono un bene nel contesto. Mentre potremmo pensare che tali idee laiche rappresentano il culmine dello sviluppo umano, altri stanno invece costruendo l’idea secondo cui seguire la parola di Dio rappresenta il culmine dello sviluppo umano. Non dobbiamo dire chi di loro ha ragione, abbiamo semplicemente bisogno di riconoscere che esistono in un contesto e che sono importanti per le persone in tale contesto.

Gli stadi dell’*impegno relativistico* di Perry affrontano la questione che ho posto nel corso di questa presentazione: come possiamo agire in modalità decisive che coordinano il significato e l’azione, che sostengono l’unità dello scopo in modo rispettoso nei confronti del disaccordo e per tanto che incorporano differenze nella dialettica dell’unità e della diversità? Secondo il MDSI dobbiamo impegnarci in un adattamento reciproco per creare terze culture. Perry aggiunge che per fare ciò dobbiamo impegnarci in un’azione che permetta *alternative praticabili*. Incontriamo dunque opinioni e prospettive multiple, nonché incontriamo e sviluppiamo impegni molteplici nei confronti dei valori. In altre parole, costruiamo un modo di essere nel mondo che rispetta l’alternativa praticabile per l’altro e che ancora procede verso il nostro impegno. Assumendo che sia un adattamento reciproco, gli altri si spostano verso il loro impegno ma con un rispetto equo della fattibilità del nostro impegno. Il risultato derivante è la terza cultura che incorpora idealmente il valore di entrambe le posizioni in modo sinergico.

Sebbene il modello sia la terza cultura e nella maggior parte delle circostanze si tratti di un obiettivo ben raggiungibile, alcune circostanze possono precludere il verificarsi dell’adattamento reciproco. Generalmente ciò avviene quando una parte in un dissenso ritiene di avere

assolutamente ragione, basandosi sulla verità assoluta, e l'altra parte ha certamente torto. In altre parole, un lato (o magari entrambi i lati) negano la praticabilità dell'altra posizione. Supponendo che il dissenso sia conseguente, bisogna giudicare e attuare misure. Tuttavia i giudizi devono essere dati con la considerazione della bontà legata al contesto. I fanatici religiosi che decapitano le teste degli infedeli ritengono di agire nel giusto. Perché? Prima che un gruppo di persone nel mondo lanci una campagna per fermare tali fanatismi abbiamo bisogno di capire il motivo per cui le persone pensano che decapitare gli infedeli sia un bene... non perché l'azione sia un male operato da animali, ma perché si tratta di un'azione positiva condotta da esseri umani ugualmente complessi. Una volta capito che possiamo impegnarci, a mio avviso tale impegno dovrà servire a fermare ogni tipo di genocidio, se necessario con la forza. Tuttavia, se cerchiamo di impedire alle persone di fare qualcosa prima che capiamo il perché loro ritengono che si tratti di un bene, oppure se neghiamo loro un'umanità equa, allora ci stiamo impegnando nello stesso tipo di imposizione egemonica, colonialista, imperialista in cui ci siamo sempre impegnati. Noi imponiamo la nostra verità perché abbiamo il potere di fare questo. E così torniamo alla piramide della civiltà. L'alternativa è riconoscere la praticabilità del punto di vista dell'altro. In questo caso, il mondo ha superato fanatismi religiosi per molto più tempo rispetto alla dominazione dei laici post-illuministi, si tratta dunque almeno di una posizione storica praticabile. Ciò significa che dobbiamo essere d'accordo sul fatto che il mondo debba continuare a funzionare così? No. Nell'essere ben informati e rispettosi del contesto alternativo, prima di provare a cambiarlo, abbiamo assunto le nostre responsabilità per essere consapevoli a livello interculturale. Questa è la strada per una cittadinanza globale sostenibile.

## Note sugli autori

**Furio Bednarz**, responsabile dell'Ufficio della Formazione continua e dell'innovazione della Divisione della formazione professionale - DECS Canton Ticino. Si è occupato di ricerca economica e sociale sui temi del lavoro, della formazione e delle migrazioni. Ha pubblicato studi e ricerche inerenti alle dinamiche del mercato del lavoro, ai bisogni e alle politiche della formazione professionale con particolare riferimento all'emergenza di nuove competenze collegate alla gestione della diversità.

**Milton J. Bennett**, direttore dell'Istituto di Comunicazione Interculturale di Portland (Oregon) e professore di Comunicazione alla Portland State University. Tiene corsi sulla comunicazione interculturale in tutto il mondo. Ha sviluppato il Modello di Sensibilità Interculturale (MDSI).

**Aïssa Kadri**, sociologo, professore emerito all'Università Paris 8-Saint-Denis e all'Università di Algeri. Nato in Algeria ha insegnato all'inizio degli anni '70 ad Algeri e da diversi anni dirige l'Institut Maghreb-Europe. Ha pubblicato numerosi saggi e opere di sociologia dell'educazione, sociologia dell'immigrazione nonché sulla scuola e l'élite intellettuale algerina. Tra le sue pubblicazioni: *Instituteurs et enseignants en Algérie (1945-1978)*. Histoire et mémoires, Karthala, Paris 2014.

**Werner Kropik**, documentarista e appassionato viaggiatore. Nato a Vienna, dove ha conseguito la maturità e ha studiato per sei anni all'Accademia di Belle Arti, si è poi trasferito a Lugano dove ha lavorato in proprio come orefice. Dopo un lungo viaggio in bicicletta da Lugano a Hongkong (1994-1995) ha deciso di cominciare a documentare i suoi viaggi con la videocamera. Durante diversi viaggi nell'Asia Centrale (India, Pakistan, Cina e Tibet) ha prodotto documentari che sono stati trasmessi da alcune trasmissioni televisive.

**Luigina Mortari**, direttrice del dipartimento di Filosofia, Pedagogia e Psicologia dell'Università degli Studi di Verona dove è professoressa di Epistemologia della ricerca pedagogica. Ricercatrice, approfondisce l'implementazione dei processi di indagine di tipo fenomenologico-ermeneutico nei contesti formativi.

**Elena Pulcini**, professoressa di Filosofia sociale presso l'Università di Firenze. Ricercatrice sui temi delle passioni e delle patologie sociali della modernità, si interessa delle trasformazioni dell'età globale e dei possibili fondamenti emotivi di una nuova etica, proponendo una innovativa filosofia della cura.

**Gian Piero Quaglino**, professore di Psicologia della formazione, ha insegnato presso l'Università di Torino (1977–2010) e ha diretto la collana “Individuo Gruppo Organizzazione” presso Raffaello Cortina Editore (1992–2012). Tra le sue pubblicazioni: *Formazione. I metodi* (Cortina, Milano 2014).

**Chiara Saraceno**, sociologa, è stata professoressa ordinaria di Sociologia della famiglia all'Università di Torino e professoressa di ricerca a Berlino. Ex direttrice del Centro interdipartimentale di studi e ricerche delle donne, ha svolto un importante lavoro sulle politiche familiari, sullo stato sociale e sulla povertà. È editorialista di “La Repubblica”. Tra le sue pubblicazioni: *Il welfare*, Il Mulino, Bologna 2013; *Il lavoro non basta*, Feltrinelli, Milano 2015.

## I curatori

**Filippo Bignami**, dottore in scienze politiche e sociali, attualmente ricercatore senior presso SUPSI, Dipartimento economia, sanità e socialità - DEASS. Ricercatore senior a mandato presso l'Istituto Universitario Federale per la Formazione Professionale - IUFFP. È stato consulente scientifico per United Nations, International Labour Organization - ILO e Visiting professor presso Asia-Europe Institute, State University of Malaya, Kuala Lumpur, Malesia.

**Fabio Merlini**, direttore regionale della sede della Svizzera italiana dell'Istituto Universitario Federale per la Formazione Professionale. Dal 2010 presiede la Fondazione Eranos. Dal 1996 al 2000 ha co-diretto presso gli Archivi Husserl dell'Ecole Normale Supérieure di Parigi il Groupe de Recherche sur l'Ontologie de l'Histoire i cui lavori seminariali sono usciti in tre volumi presso l'editore Vrin. Tra il 1998 e il 2011 ha insegnato all'Università di Losanna e all'Università dell'Insubria, Varese.



# **Nuove frontiere della cittadinanza: 7 prove d'autore**

**Idee per l'innovazione  
nella formazione professionale**

Quaderno 1

**Edizione**

Novembre 2017

**Responsabili redazione**

Furio Bednarz

Filippo Bignami

Luca Bonini

Francesca Di Nardo

Monica Garbani-Nerini

Roberto C. Gatti

Fabio Merlini

Simone Rizzi

Meinrado Robbiani

**Quaderni a cura di**

Istituto Universitario Federale per la  
Formazione Professionale - IUFFP

Conferenza della Svizzera italiana per la  
formazione continua degli adulti - CFC

**Responsabile comunicazione**

Luca Dorsa

**Grafica**

Bitdesign, Montagnola

**Stampa**

Arti grafiche Lepori & Storni SA, Viganello

**Con il sostegno di**



Repubblica e Cantone Ticino  
Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport  
Divisione della formazione professionale

---

**S V E B** ■ Schweizerischer Verband für Weiterbildung  
**F S E A** ■ Fédération suisse pour la formation continue  
Federazione svizzera per la formazione continua  
Swiss Federation for Adult Learning

---



**Idee per  
l'innovazione  
nella  
formazione  
professionale**

Quaderno  
1