

## **DINAMICHE DI LAVORO NEI PROGETTI DI COOPERAZIONE. RIFLESSIONI, TRA LE DIFFERENZE, ATTORNO AL “CASO UNICOO”**

Chiara Ghislieri

Università degli Studi di Torino, [chiara.ghislieri@unito.it](mailto:chiara.ghislieri@unito.it)

*Infinite diversità in infinite combinazioni*  
(famoso detto vulcaniano)

### **Introduzione**

L'esperienza di cooperazione dei progetti Unicoo può essere letta, tra le altre chiavi interpretative, attraverso le teorie e i modelli offerti dalla psicologia del lavoro e delle organizzazioni<sup>1</sup>, avendo come obiettivo quello di fare luce sulle dinamiche più propriamente lavorative che connotano questa particolare “forma” di cooperazione, portatrice di caratteristiche distintive. Se ogni caso è, per certi versi, *unicoo* poiché esito di una specifica combinazione di infinite diversità, attraverso le diverse esperienze è possibile riconoscere alcune dimensioni trasversali che possono sollecitare una più ampia riflessione sul tema della cooperazione allo sviluppo.

Leggere l'esperienza di cooperazione assumendo questo sguardo, oltre ad avere una connotazione conoscitiva, può consentire di delineare - in maniera preliminare e in attesa di precise evidenze empiriche - i legami tra dimensioni personali/contextuali ed esiti in termini di “buona riuscita” del progetto di cooperazione.

È proprio in questa seconda direzione che proverò a fornire alcuni stimoli nella speranza che essi possano, tra l'altro, offrire, a chi sta per intraprendere il percorso Unicoo, alcune linee guida per leggere (e muoversi attraverso) l'esperienza di cooperazione.

Nell'articolare queste prime riflessioni, il riferimento è stato a “diverse letterature” scientifiche:

- 1) la psicologia cross-culturale, con particolare attenzione per le sue applicazioni all'ambito lavorativo e organizzativo e per le implicazioni relative alle pratiche di selezione e formazione legate alle assegnazioni internazionali (Drenth & Den Hartog, 1999; Hofstede, 1991; Javidan & House, 2001; Segall et al., 1990; Spring, 2001);

---

<sup>1</sup>La definizione di una precisa prospettiva disciplinare rappresenta la caratteristica di questo breve testo e ne è, al contempo, il limite, considerando l'importanza che assume, per queste tematiche, la multidisciplinarietà. Va però segnalato che, soprattutto gli studi sulle culture organizzative, sono per natura multidisciplinari.

- 2) gli studi sulle organizzazioni come culture (Schein, 1985; Piccardo, 1992) e la letteratura sulle dinamiche lavorative nelle organizzazioni non lucrative (Converso & Piccardo, 2003);
- 3) la psicologia delle differenze individuali, della motivazione, dei valori lavorativi, e del ruolo che queste dimensioni giocano nei processi di lavoro, sia con riferimento alla valutazione della prestazione che con attenzione per gli effetti sulla soddisfazione e sul benessere (Argentero & Setti, 2008; Bellotto & Cubico, 2008);
- 4) sullo sfondo, in continuità con quest'ultimo aspetto, le principali teorie psico-sociali sui fattori di rischio e sui fattori di protezione nei contesti di lavoro (Bakker & Demerouti, 2007).

### Elementi di unicità dell'esperienza Unicoo

**UNICOO** è uno dei progetti di cooperazione internazionale che coinvolgono l'Università degli Studi di Torino e i Centri di Ricerca di eccellenza e, anche questa volta, prevede l'attivazione di percorsi di mobilità outgoing- di massimo 6 mesi - per laureandi o neolaureati (entro 12 mesi dalla data di laurea) di II livello o ciclo unico, dottorandi, specializzandi e assegnisti di ricerca di tutte le strutture di ricerca e didattica appartenenti a UNITO.

(...)

Nell'ambito delle sue attività l'Ateneo è impegnato nella promozione della cooperazione scientifica e didattica con i Paesi in via di sviluppo (PVS) e i Paesi emergenti, **allo scopo di realizzare azioni volte alla sostenibilità e alla lotta contro le disuguaglianze**. Tali attività si concentrano in particolare nei Paesi latinoamericani e nel continente africano.

[http://www.unito.it/unitoWAR/page/istituzionale/internazionalizzazione2/progetto\\_uni\\_cool](http://www.unito.it/unitoWAR/page/istituzionale/internazionalizzazione2/progetto_uni_cool)

Come si evince dalla “declaratoria” del progetto Unicoo, i percorsi di *mobilità outgoing* si configurano come brevi esperienze di lavoro all'estero che prevedono attività collocabili nell'ampia e – spesso – poco definita cornice della ricerca-azione (Kaneklin, Piccardo & Scaratti, 2010), non fosse altro perché prevedono, al termine, la redazione di una relazione di ricerca.

Diversi sono gli interlocutori in gioco: il/la borsista, anzitutto; l'ente che propone il progetto (che a sua volta è identificabile in un referente per l'Italia e – nella maggior parte dei casi – in un referente specifico per il paese ospitante); l'Università (come struttura che eroga la borsa; come tutor che

supervisiona l'attività di ricerca); il paese ospitante e le altre organizzazioni con cui il/la borsista deve interagire per portare a termine il progetto.

Vorrei ora tornare all'espressione "buona riuscita" del progetto Unicoo, perché il punto di arrivo, rappresenta, per noi qui, il punto di partenza. Quando l'esperienza Unicoo può dirsi riuscita? Quali indicatori possiamo avere in mente per stabilire il "successo" del progetto?

Operando una semplificazione, possiamo individuare due dimensioni principali, tra loro intrecciate:

- 1) su di un piano maggiormente "concreto", l'esperienza di cooperazione può dirsi riuscita quando vengono raggiunti gli obiettivi individuati e assegnati al/alla borsista, obiettivi che, a loro volta, acquistano rilevanza maggiore se risultano essere di effettivo contributo al progetto più ampio in cui si inserisce l'attività;
- 2) in linea con le indicazioni sull'adattamento interculturale (Ward& Kennedy, 1999), l'esperienza può dirsi riuscita quando il/la borsista sperimenta un soddisfacente adattamento psicologico e socioculturale, caratterizzati, il primo, da vissuti prevalenti di benessere psicologico (nonostante le inevitabili difficoltà), il secondo, dalla capacità di dare vita a interazioni efficaci nel paese ospitante.

Queste due dimensioni, seppure in casi raripossano presentarsi come svincolate (obiettivi raggiunti con esperienza di malessere; obiettivi non raggiunti ma vissuti prevalenti di benessere legati a fatti/attività extra-progettuali, ...), sono, come evidente, legate tra di loro. Il legame può assumere, con intensità diverse, la forma di un circolo virtuoso o quella di un circolo vizioso (non raggiungimento di obiettivi di breve termine, vissuti di malessere, ulteriore difficoltà a raggiungere gli obiettivi; vissuti di malessere legati all'inserimento/alle relazioni, difficoltà a raggiungere gli obiettivi, ulteriore peggioramento dei vissuti).

Le variabili che entrano in gioco in questi processi sono molteplici: se un ruolo rilevante è certamente giocato da aspetti formali e oggettivi dell'esperienza (facilitazioni/difficoltà relative alla trasferta e alla realizzazione del compito, alla strumentazione disponibile), altrettanto importanti sono aspetti considerati "soft" e riconducibili all'intreccio tra dimensioni contestuali, caratteristiche organizzative e variabili personali<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup>Senza considerare il contesto più ampio, l'intreccio tra i sistemi di vita del soggetto, e il ruolo che possono giocare le reti sociali di supporto, anche a distanza (famiglia, amici, etc.).

## **Working abroad: diversità tra culture**

La psicologia cross-culturale (un approccio culturale e comparativo; Berry, 2000; “lo studio scientifico del comportamento umano e della sua trasmissione, prendendo in considerazione le modalità in cui il comportamento è plasmato e influenzato dalle forze sociali e culturali”; Segall, Dasen, Berry & Poortinga, 1990, p. 3) applicata al lavoro e alle organizzazioni evidenzia le differenze su base culturale rispetto a diverse variabili salienti per la vita lavorativa/organizzativa.

La ricerca relativa ai soggetti coinvolti in contatti interculturali e, in specifico, ai *sojourners* (*between-society culture travellers, international students and business people*) si focalizza sui seguenti temi (Ady, 1995; Spring, 2001):

- le differenze rispetto a processi e comportamenti organizzativi, in paesi diversi
- il benessere dei soggetti che lavorano a confronto con altre culture;
- i cambiamenti nei processi di aggiustamento emotivo nel corso del tempo;
- il grado in cui i soggetti interagiscono e sono coinvolti nella cultura ospitante;
- le conseguenze psicologiche avverse legate al fallimento nel processo di adattamento culturale;
- l'abilità del soggetto di gestire le transizioni;
- il grado di competenza che il soggetto raggiunge nei processi di negoziazione nel paese ospitante.

I risvolti applicativi di questo ampio insieme di studi sono relativi alla possibilità di orientare:

- le pratiche di selezione del personale destinato ad assegnazioni internazionali;
- la progettazione/erogazione di interventi di formazione cross-culturale (*intercultural training*), mirati in prevalenza a limitare il rischio di *cultural shock* (disagio occupazionale delle persone che si trovano, in tempi rapidi, senza preparazione, all'estero).

Benché le differenze, tra culture diverse, nelle norme e convenzioni che regolamentano le interazioni interpersonali siano note, i *sojourners*, con una certa frequenza, disattendono queste regole ricevendo in cambio reazioni negative di cui non sempre comprendono a pieno le ragioni. Sebbene “la teoria sia chiara”, per loro, al momento della partenza, all'arrivo nel paese ospitante prevale la dimensione emotiva e si attivano processi di risposta automatica alle sollecitazioni dell'ambiente, basate sugli schemi comportamentali abituali. Ciò accade perché è complesso “lasciare da parte” il consueto modo di agire e interagire.

Joseph Ki-Zerbo aveva messo in guardia i bianchi dall'illusione di interagire realmente con gli africani mentre tendono spesso a parlare "con la loro stessa immagine riflessa allo specchio" (Marelli, 2011).

Gli studi cross-culturali applicati al lavoro e alle organizzazioni evidenziano molteplici differenze su base culturale, sebbene la globalizzazione abbia prodotto un avvicinamento tra le prassi organizzative di aziende di diversi paesi (Drenth e DenHartog, 1999). La ricerca di Hofstede (1989, 1991) e lo studio *Globe*, in seguito, hanno evidenziato differenze rispetto alle seguenti variabili: assertività, orientamento al futuro, differenziazione di genere, evitamento dell'incertezza, esercizio del potere, enfasi sul collettivismo o individualismo, orientamento alla prestazione o alle relazioni (Javidan & House, 2001). Diversi autori evidenziano come i risultati di questi studi siano una semplificazione delle specificità culturali e, talvolta, una conferma di stereotipi.

Quelli di Mumbai si lamentavano di tutto. Della lontananza, del clima, degli indiani, del cibo. La sede centrale invece, a Stoccarda, si lamentava della lentezza con cui procedevano i lavori per il nuovo stabilimento. E lui lì, in videoconferenza, a mediare, a raccomandare agli uni di fare in fretta e a spiegare agli altri, come se già non lo sapessero, che le partnership col governo indiano avevano tempi e ritmi che sfuggivano alle logiche occidentali. "Non puoi mettere Siddharta a costruire capannoni," gli aveva detto qualche tempo prima un collega "perché quello ti sta vent'anni seduto in riva al fiume a vedere scorrere l'acqua." Guido, che da ragazzo era stato tra i pochi a ignorare la fascinazione collettiva per Hesse, non aveva ben compreso la battuta, ma, in seguito, l'aveva spesso rivenduta come propria, strappando sorrisi durante i pranzi d'affari.

Alessandro Perissinotto, *Le colpe dei padri*

Oltre a ciò si osservano differenze nei processi di comunicazione, di negoziazione, di partecipazione e di presa di decisione. La centralità del lavoro differisce in base alle diverse culture (*Meaning of Work International Team*, MOW, 1987; Schwalb et al., 1992) e i comportamenti organizzativi diffusi in paesi diversi sono significativamente differenti (Smith e Bond, 1993). Si evidenzia inoltre una diversa percezione da parte dei manager dei loro collaboratori, in culture diverse, percezione che a sua volta influenza le valutazioni sulla qualità nella prestazione (DeVoe & Iyengar, 2004).

Il permanere di differenze su base culturale stressa la necessità di familiarizzare rapidamente con la cultura ospitante. A questo proposito McCaffrey e Hafner (1985) evidenziano l'elevata difficoltà

degli “short term assignments”, a partire dalla consapevolezza che le differenze culturali nei processi di percezione sono fondamentali nelle dinamiche di lavoro che prevedono l’incontro tra culture (Wiggleswoth, 1983), caratterizzate da framework percettivi differenti.

Ad esempio nella *silicon valley* si raccontano diversi episodi legati al fatto che gli impiegati che arrivavano dall’Asia sudorientale quando utilizzavano la parola “yes” da sola, non sempre volevano davvero dire sì (Wiggleswoth, 1983).

Questo aspetto è riportato anche in McCaffrey e Hafner (1985) i quali evidenziano le differenze che si possono osservare dall’incontro di due culture (americani vs francesi; americani vs giapponesi). McCaffrey e Hafner (1985) fanno riferimento al *mistake factor*. Forniscono ad esempio il caso di una negoziazione tra USA e Giappone. Mentre la delegazione americana illustrava i prezzi proposti per i beni oggetto della negoziazione, i giapponesi stavano in silenzio, come previsto dalle regole di comportamento apprese per questo genere di circostanze. Gli americani, non abituati a questo silenzio, interpretarono la cosa come contrarietà dei giapponesi rispetto ai prezzi proposti ed alzarono l’offerta. I giapponesi furono sorpresi e divertiti da questo comportamento ... alla fine accettarono l’offerta più bassa.

### **Ancora diversità: le organizzazioni come culture...**

Come evidenziano gli studiosi del simbolismo organizzativo, le organizzazioni stesse possono essere lette come “culture”: ancora oggi assistiamo alla presenza di tratti culturali comuni in molte aziende della stessa nazione (o almeno nei comportamenti lavorativi) ma, a fronte di questi tratti comuni, nel medesimo territorio possiamo incontrare culture organizzative diverse.

Di cosa parliamo quando parliamo di cultura organizzativa? Tra le molte definizioni ne riporto qui due:

- “la cultura organizzativa è l’insieme coerente di assunti fondamentali che un certo gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato mentre imparava ad affrontare i problemi legati al suo adattamento esterno o alla sua integrazione interna, e che hanno funzionato sufficientemente bene da essere considerati validi e quindi degni di essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi” (Schein, 1985);
- “la cultura organizzativa presenta materiale predisposto a livello cognitivo, emotivo, etico ed estetico che rappresenta per chi entra a far parte di quella cultura una sorta di ancoraggio,

un punto di appoggio, se non un pilastro organizzativo, a partire del quale è possibile prefigurare l'azione, ottenere orientamento e guida per inoltrarsi con quella sorta di mappa o bussola nel territorio organizzativo senza il timore di perdersi e di dover costantemente interrogarsi sulla correttezza delle risposte agli innumerevoli problemi che si presentano quotidianamente” (Piccardo, 1992).

Entrare in un'organizzazione significa dunque avvicinarsi a una cultura specifica; quando l'organizzazione è in un paese diverso, le specificità della cultura organizzativa si intrecciano con le regole culturali di quel paese. Uno stralcio del romanzo “Stupori e tremori” di Amelie Nothomb illustra bene questa complessità.

---

*Il signor Haneda era il capo del signor Omochi, che era il capo del signor Saito, che era il capo della signorina Mori, che era il mio capo. E io non ero il capo di nessuno. Si potrebbe dire diversamente. Io ero agli ordini della signorina Mori, che era agli ordini del signor Saito, e così di seguito, con la precisazione che gli ordini verso il basso potevano saltare i gradini della scala gerarchica.*

*Per cui, alla Yumimoto, io ero agli ordini di tutti.*

*La sera, sarebbe stato meschino da parte mia lamentarmi che non mi fosse servita neanche una delle competenze per cui ero stata assunta. Dopo tutto, quello che volevo era lavorare in un'azienda giapponese. Era quel che facevo.*

*Avevo avuto l'impressione di passare un'ottima giornata. I giorni seguenti confermarono questa impressione. Continuavo a non capire quale fosse il mio ruolo nell'azienda ma non mi importava affatto. Il signor Saito mi trovava avvilito, e me ne importava ancora meno.*

*Il signor Saito mi presentò brevemente alla compagnia. Poi mi chiese se amavo le sfide. Era chiaro che non avevo il diritto di rispondere negativamente. “Sì”, dissi. Fu la prima parola che pronunciai alla Yumimoto.*

*I giorni trascorrevano e io continuavo a non servire a niente. La cosa non mi disturbava più di tanto. Avevo l'impressione di essere stata dimenticata, cosa non del tutto sgradevole.*

*Non c'è niente di più normale, quando si lavora in un'azienda nipponica, che cominciare con l'ochakumi, l'onorevole cerimonia del tè. Assunsi quel ruolo con molta serietà, tanto più che era il solo che mi fosse stato affidato.*

...

*Quell'umile compito si rivelò il primo strumento della mia caduta.*

*Una mattina il signor Saito mi comunicò che il vicepresidente riceveva nel suo ufficio l'importante delegazione di un'azienda amica: - caffè per venti persone.*

*Entrai dal signor Omochi con il mio grande vassoio e fui più che perfetta: servii ogni tazza con studiata umiltà, salmodiando le più raffinate formule d'uso,*

*abbassando gli occhi e inchinandomi. Se esisteva una medaglia al merito del l'ochakumi, avrebbero dovuto conferirmela. Molte ore dopo la delegazione se ne andò. La voce tremante del signor Omochi gridò: - Saito-san!*

*Vidi il signor Saito alzarsi con un balzo, impallidire e correre nell'atrio del vicepresidente. Le urla dell'obeso risuonavano al di là dei muri. Non si capiva cosa dicesse, ma il tono non era gentile, il signor Saito tornò, il viso sconvolto. Provai per lui una stupida ventata di tenerezza pensando che pesava un terzo del suo aggressore.*

*Fu allora che mi chiamò, furibondo. Lo seguii in un ufficio vuoto. Mi parlò con una collera che lo rendeva balbuziente.*

*- Lei ha profondamente turbato la delegazione dell'azienda amica! Ha servito il caffè con formule di cortesia che lasciavano intuire la sua perfetta conoscenza del giapponese!*

*- Beh, non lo parlo poi così male, Saito-san.*

*- Stia zitta! Con quale diritto si difende! Il signor Omochi è molto arrabbiato con lei! Ha creato un'atmosfera detestabile nel corso della riunione di stamattina: come avrebbero potuto sentirsi a loro agio i nostri partner con una bianca che capiva la loro lingua? A cominciare da adesso, lei non parla più il giapponese.*

*Sgranai gli occhi.*

*- Prego?*

*- Lei non conosce più il giapponese, chiaro?*

*- Ma se è proprio per la mia conoscenza della vostra lingua che la Yumimoto mi ha assunta!*

*- Non importa. Da adesso le ordino di non capire più il giapponese.*

*- Impossibile. Nessuno può ubbidire a un ordine del genere.*

*- C'è sempre il modo di ubbidire. E i cervelli occidentali dovrebbero capirlo una buona volta.*

*"Ci siamo", pensai prima di ribattere.*

*- Il cervello nipponico è probabilmente capace di dimenticare una lingua. Il cervello occidentale non ne ha facoltà.*

*Questo argomento stravagante gli parve accettabile.*

*- Ci provi, comunque. Faccia finta, almeno (...)*

*Amelie Nothomb, Stupori e tremori.*

---

In questo testo (sequenza) ritroviamo, sintetizzati, diversi elementi della cultura organizzativa, di come essa si esprima nelle dinamiche di lavoro, e di come essa si manifesti soprattutto in prossimità di un "incidente" o "errore":

- le credenze diffuse/condivise in un'organizzazione circa il significato degli eventi;
- le logiche di potere e la distanza prevista (strettamente gerarchico e a "cascata");
- il margine di autonomia concesso a ciascuno nello svolgimento del lavoro e il supporto che è possibile ricevere nelle relazioni lavorative;

- la divisione di genere e le aspettative di genere rispetto ai comportamenti (presenza di genere nei ruoli apicali, declinazione “di genere” della missione organizzativa, ...);
- il metodo di fare le cose (sapere cosa fare e come farlo), stabilito da norme di frequente non esplicite, spesso minuziose e legate a “ragioni” non immediatamente comprensibili per “i nuovi”;
- le regole di espressione delle emozioni, dei sentimenti e dei pensieri, il margine di libertà che si può avere e la forma che può assumere questa espressione per essere considerata adeguata, accettabile, possibile;
- le idee condivise circa ciò che è giusto e ciò che è sbagliato e le attribuzioni di ruolo (o la loro assenza).

Altri aspetti emergono in questo stralcio di romanzo, primo tra tutti l'irrazionalità delle decisioni e delle azioni che possono attraversare la vita organizzativa (assumo una persona, non le affido un incarico; assumo una persona in virtù di una competenza e le chiedo di non utilizzarla, ...).

Un cenno anche al tema dell'etnocentrismo: l'orgoglio fa accettare a Saito la spiegazione in base alla quale solo il suo popolo è capace di un'azione (*dimenticare una lingua*) che in quel momento risulta oggetto di conflitto.

Molto altro sarebbe necessario aggiungere a proposito di cultura organizzativa: di come essa sia il luogo dei valori, degli orientamenti, delle credenze e delle abitudini; di come ne siano segnali non solo le pratiche ma anche gli artefatti, gli spazi, gli oggetti, ...; di come - sempre - sia presente una differenza tra ciò che è dichiarato e ciò che è praticato, tra esplicito e implicito, tra ideale e reale; di come l'inserimento lavorativo sia efficace laddove il processo di socializzazione alla cultura procede e si completa, spesso grazie all'alleanza con qualcuno che assume la funzione di *mentore* (...); di come, infine, all'interno di una cultura organizzativa, si possano incontrare diverse sottoculture, su base gerarchica, professionale o “geografica”.

### **... e le diverse culture organizzative della cooperazione**

I progetti di cooperazione sono proposti da organismi, enti, istituzioni, a carattere non lucrativo. Si tratta di un ampio insieme di attori: non mi addentrerò qui nelle distinzioni complesse tra questi diversi soggetti. Sebbene alcuni autori, già alla fine degli anni '90 del '900, abbiano segnalato,

talvolta in toni critici (Antoldi, 2000) la tendenza delle organizzazioni “non profit” a prendere a prestito quando non imitare alcune istanze del mondo profit per ottenere maggiore managerialità (Morganti, 1998; Converso e Piccardo, 2003), tali organizzazioni mantengono, in prevalenza, una loro identità specifica.

Questi diversi soggetti sono accomunati dal fatto di (Converso & Piccardo, 2003; Marcon, Merlini, Pianta, 1997; Wagner, 1990):

- svolgere azioni organizzate di rilevanza sociale e con esplicite finalità solidaristiche (matrice prevalentemente religiosa o socialista), esprimendo valori di natura altruistica;
- produrre beni che richiedono compartecipazione, oppure “beni relazionali”, che migliorano la qualità di vita di chi li offre e di chi ne beneficia, che offrono identità, producono socialità, senso, comunità e integrazione;
- operare in un “mercato sociale” (“mezzo” e “fine” dell’azione; De Leonardis, 1998).

Tratto comune alle organizzazioni non lucrative è, inoltre, la dichiarazione e l’insistenza sui valori che rappresenta sia la principale dimensione identitaria (peraltro presente anche in organizzazioni *profit*) sia uno strumento di controllo, finalizzato a sollecitare l’assunzione di comportamenti adeguati rispetto alla missione istituzionale, attraverso compiti congruenti (Converso & Piccardo, 2003). Il patrimonio valoriale condiviso, al quale i membri fanno riferimento, è dunque non solo una manifestazione della natura dell’organizzazione e una forma di integrazione implicita ma anche un meccanismo di funzionamento, controllo e coordinamento (Moss Kanter, 1968; Butler, 1998).

L’impegno alla coesione per mezzo dei valori attraversa inoltre i forti legami sociali (Pearce, 1993), e si consolida in una rete di relazioni in cui si intrecciano amicizia, parentela e prossimità (in analogia con piccole comunità locali). In queste organizzazioni il patrimonio valoriale assume un ruolo centrale, secondo alcuni autori, anche in relazione all’assenza o alla difficoltà di imporsi dell’autorità gerarchica formale (Converso & Piccardo, 2003).

A fronte di tale centralità, la dimensione valoriale è descritta prevalentemente in termini molto astratti, generali, di ampia portata, talvolta vaghi. Elenchi di valori spesso sovrapponibili, tra un’organizzazione e l’altra, vedono la presenza di elementi “universali” (trasparenza, solidarietà, rispetto, libertà, ...) che risultano spesso:

- interpretabili in modi differenti

- variamente traducibili in comportamenti/azioni
- ulteriormente “rivisti”/“rivedibili” per venire a patti con istanze del contesto/della realtà.

Tutto ciò può essere percepito come “attrito etico” e può essere vissuto a un triplice livello: quando ci si accorge della differenza tra l’interpretazione personale e quella “organizzativa” di uno o di un insieme di valori; quando si avverte come incoerente con i presupposti valoriali uno specifico comportamento; quando, infine, si osserva un qualche “aggiustamento” di una prassi lavorativa, spiegato/spiegabile come un necessario compromesso di fronte ad esigenze di contesto.

Non è infrequente assistere, in queste organizzazioni, a conflitti anche intensi, ad abbandoni, a scissioni (Knoke, 1990) a fronte di un disaccordo sui mezzi e/o sui modi di tradurre operativamente i valori (Converso & Piccardo, 2003). Tenendo conto che l’identificazione del singolo con l’organizzazione “passa attraverso” l’identità di valori, laddove questa viene “sporcata” da una diversa interpretazione o traduzione, ci si trova di fronte, a tutti gli effetti, a un problema identitario.

La fondazione di una nuova organizzazione, riflesso questa volta non distorto dei valori individuali, diviene una possibile soluzione (talvolta, la sola possibile soluzione).

Anche in questo caso, però, molte sono le possibili differenze:

- quando l’organizzazione è concepita come un’estensione dell’Io, prevalentemente in virtù della sua tensione verso la traduzione fedele di specifici valori, allora il “tradimento” di questa missione può portare all’allontanamento;
- quando l’organizzazione è concepita prevalentemente come un contenitore dell’io, un luogo che, comunque, garantisce protezione, fornisce confini conosciuti, accoglie e racchiude identità affini, e, non da ultimo, fornisce un’occasione di sostentamento economico, essa diviene dunque, a sua volta, l’oggetto da proteggere.

Il superamento dei conflitti può avvenire inoltre attraverso modalità, diffuse anche in altre organizzazioni (Converso & Piccardo, 2003): il rifugio in ritualismi, la separazione (“schizofrenica”) tra dimensione fondativa e operativa, il richiamo alla causa comune.

Tale richiamo può inoltre essere reso più forte (energico, mirato) da chi ha un ruolo di leadership ed è dunque - in un certo senso - autorizzato ad affermare la visione comune e la missione condivisa. Alcuni autori segnalano come queste organizzazioni possano essere caratterizzate dalla presenza di profili di leadership carismatica (Conger & Kanungo, 1998; Ghislieri & Quaglino,

2009): il leader carismatico è chi fornisce esempio, motiva, sa dotare di significato l'azione dei singoli. È un profilo che, non di rado, coniuga elementi di dedizione con sfumature di “sacrificio”, si fa carico delle contraddizioni e dell'ansia che ne consegue e, proprio per questo suo *potere*, genera “dipendenza” e può “risultare insostituibile” (Ghislieri & Gatti, 2012).

Questo aspetto risuona inoltre nella tendenza a “resistere ai cambiamenti” (nel gruppo dirigente ma non solo): a parte qualche eccezione, queste organizzazioni confermano un orientamento comune ad altre imprese e argomentano la resistenza anche con la necessità di *restare fedeli ai valori dei padri fondatori* (Marelli, 2011), i quali però si erano distinti per la loro capacità di cambiare, innovare, vedere oltre.

A fronte della possibilità che queste organizzazioni esprimano una leadership carismatica, in altri casi invece l'ostilità verso l'autorità formale si traduce in un sistema in cui ad essa si sostituisce una rete stretta di rapporti informali. La negazione della dimensione del potere si associa alla rimozione del tema della competitività (intra ed extra-organizzativa), aspetti entrambi che, sebbene “rimossi”, continuano ad attraversare le vicende organizzative.

La questione del potere e delle forme di autorità gerarchica può inoltre ripresentarsi nella relazione con altre istituzioni con cui è necessario collaborare nei PVS: organizzazioni di altra matrice, amministrazioni locali, enti religiosi, ...

A fronte, dunque, di alcuni elementi trasversali alle diverse organizzazioni protagoniste della cooperazione, numerose sono le possibili differenze, in relazione, ad esempio, ai seguenti aspetti:

- la dimensione dell'organizzazione e la sua “geografia” (es. organizzazioni che nascono su base locale in Europa e agiscono nei PVS *vs* organizzazioni che nascono nei PVS *vs* organizzazioni “multinazionali” con casa madre prevalentemente in paesi nordeuropei e un sistema di *franchising* (!) locale, in altri paesi europei o nei PVS);
- l'ampiezza del raggio d'azione/d'intervento (interventi educativi, sociosanitari, sociali in senso lato, di tutela ambientale, di sviluppo tecnologico, ...);
- l'eventuale compresenza di professionalità differenti, di personale retribuito e volontario;
- il grado di coinvolgimento dei membri dell'organizzazione nei processi decisionali e le forme di governo effettive;

- l'anzianità e il legame rispetto al progetto originario, di diversa ispirazione (laica o religiosa, ad esempio).

### **Last but not least: le differenze individuali**

Citando Morganti (1998, p. 117), Converso e Piccardo (2003) evidenziano come siano le persone a fare la differenza in queste organizzazioni perché strumenti e tecnologia poco incidono sull'erogazione di servizi caratterizzati da elevato contenuto relazionale ed alto rischio di "esaurimento professionale" a causa sia della diffusa precarietà del lavoro sia della distanza ravvicinata con la sofferenza degli altri.

(...) le storie individuali e organizzative (degli operatori) sono così fitte e intrecciate da non lasciare più scorgere il cielo. Dove le persone, a dispetto di valori, ideali e progetti votati all'altro, alla comunità, alla società, al soddisfacimento di bisogno collettivi più che egoistici, contano tantissimo e malvolentieri accettano di stare nell'ombra. Dove la tensione tra l'espressività e la strumentalità, sia essa propria delle motivazioni individuali o degli obiettivi delle organizzazioni di cui gli individui fanno parte, è continua e pronta a trasformarsi da motore dell'impresa (nuovamente individuale e organizzativa) in trappola, quando il progetto (individuale e/o organizzativo) non trova più un equilibrio (una ragione, il senso) tra i due poli (Converso e Piccardo, 2003, IX).

In ciascuno la motivazione generale e quella specifica rispetto all'attività lavorativa assume una forma distintiva, intrecciandosi con il significato attribuito al lavoro, da un lato, e con più radicate inclinazioni personali (attitudini, disposizioni, preferenze per attività e obiettivi), dall'altro.

E non è appunto la "motivazione" la spinta della quercia dentro la ghianda, o, per meglio dire, la "quercità" della ghianda?  
James Hillman, Il codice dell'anima

È nell'incontro con la realtà che, infine, la motivazione si modifica e si definisce, assumendo configurazioni differenti (membership, involvement, commitment, engagement, o empowerment; Quaglino, 1999).

Io, da piccola, volevo diventare Dio. Il Dio dei cristiani, con la D maiuscola. Verso i cinque anni compresi che la mia ambizione era irrealizzabile. Allora scesi dalle nuvole e decisi di diventare Cristo. Immaginavo la mia morte sulla croce al cospetto dell'umanità intera. A sette anni presi coscienza che la cosa non si sarebbe avverata. Decisi, più modestamente, di diventare martire. Sono rimasta ferma su questa scelta per molti anni, ma non ha funzionato.  
Amelie Nothomb, Stupori e tremori

Trasversale a chi fa una scelta cooperativista è la motivazione a impegnarsi in azioni a valore sociale e la centralità, attribuita alla cooperazione, come luogo di espressione identitaria (Bellotto & Cubico, 2008). In presenza di elevata motivazione (come segnalano alcune evidenze di ricerca relative a professioni caratterizzate da *over-commitment*), il carico di lavoro, solitamente considerato una fonte di stress (Bakker & Demerouti, 2007), assume una valenza indispensabile nel tenere, invece, attivo il coinvolgimento.

Fonte di malessere per questi soggetti può essere, a fronte del notevole impegno speso, la mancanza di ricadute visibili del lavoro a breve-medio termine: soprattutto nei momenti iniziali del percorso lavorativo, può essere difficile accettare di ottenere risultati di “piccole dimensioni” con tempi spesso lunghi e un rilevante investimento di energie. Trovare il punto di equilibrio tra vissuti di onnipotenza e sentimenti impotenza diventa la competenza centrale in queste fasi.

La capacità di immaginare è legata alla capacità di idealizzare e ha le sue radici nel sentimento di onnipotenza. La capacità di vigilanza è legata ai sentimenti di vulnerabilità e dunque ha le sue radici nei sentimenti di impotenza (Lapierre, 1989, p. 187)” (Hirschhorn, 1998).

Intensità e persistenza della motivazione sono soggette a notevoli variazioni individuali che si amplificano nella relazione con altri aspetti: le differenze individuali entrano attivamente in gioco nelle dinamiche di lavoro, modulando, tra l’altro, i legami di causalità tra aspetti del contesto/compito e “buona riuscita dell’esperienza”, nella duplice accezione, concreta e psico-sociale, proposta all’inizio di queste pagine.

Accanto all’importanza delle abilità tecniche necessarie per svolgere il lavoro, le dimensioni personali che, in letteratura, sono considerate rilevanti per favorire un buon adattamento interculturale (Spering, 2001) sono molteplici:

- dimensioni “affettive” - tolleranza dell’ambiguità e della frustrazione, apertura mentale, adattabilità, self-confidence, self-management, self-awareness, flessibilità, empatia, apertura etnocentrismo (basso), reattività all’apprendimento interculturale, resilienza;
- dimensioni “cognitive” - conoscenze degli schemi e di pattern interculturali e abilità a comunicare cross-culturalmente (abilità linguistiche, competenze metacomunicative, conoscenza approfondita di regole e convenzioni);
- dimensioni comportamentali - includono le competenze sociali e la capacità di tradurre in specifici comportamenti (adeguati) le dimensioni affettive e cognitive.

Dall'intreccio tra tutte queste dimensioni emergono le unicità individuali che fanno sì che persone diverse nelle medesime condizioni vivano esperienze differenti.

### **Ritornando a (da) Unicoo**

I percorsi di *mobilità outgoing*, in quanto brevi esperienze di lavoro all'estero pongono al/borsista questioni simili a quelle di altre forme di mobilità internazionale, legate al confronto con altre culture, nazionali e organizzative, rese più complesse dalla specificità dell'attività richiesta. In quanto assegnazioni di breve periodo richiedono di entrare rapidamente in relazione con nuove culture. Sono caratteristiche fondamentali: l'adattabilità, la sensibilità alle questioni sociali e al contempo la resilienza di fronte alle difficoltà e alle situazioni critiche, all'incertezza, la capacità negativa nell'accezione di Keats, come *the ability to remain content with halfknowledge* (1817).

Come emerge dai racconti informali dei/delle borsisti che sono rientrati, nell'esperienza di cooperazione, nel paese ospitante si ridefinisce rapidamente lo spazio di vita: alla ridefinizione dello spazio si associa la diversa percezione del tempo (l'esperienza può essere vissuta come lunga o breve in base a diversi elementi, le sensazioni soggettive, i “tempi quotidiani” del paese ospitante e la differenza rispetto alle abitudini del/della borsista, il significato che ciascuno attribuisce al tempo come separazione da uno spazio - casa, amici, affetti) e, talvolta, la difficoltà ad avere confini tra “lavoro e non-lavoro”.

Queste ridefinizioni si legano al “nuovo” ruolo assunto dalla persona, un ruolo che, in alcuni casi, può avere confini incerti. È probabile che, dalla popolazione del paese ospitante, il/la borsista sia identificato/a con l'ente che ha proposto il progetto e che, di conseguenza, ci si attenda da lui/lei un insieme di comportamenti definiti sulla base di precedenti esperienze. Allo stesso tempo può accadere che il/la borsista non conosca bene l'ente e “si senta” maggiormente identificato con l'università, istituzione che resta (*pur troppo?*) spesso *sullo sfondo* durante l'esperienza nel paese ospitante (riferimento alla relazione con tutor, *dietro lo sfondo*).

Le interazioni con i diversi soggetti pongono diverse questioni: l'ente che promuove il progetto non “retribuisce” il/la borsista e, se questo aspetto può essere considerato un elemento positivo (avere una risorsa “dedicata” a costo zero, che può consentire un miglioramento del lavoro) può, in alcuni casi, anche essere un elemento che porta le organizzazioni a lasciare maggiormente indefinito il ruolo del/della borsista (il cui lavoro peraltro verrà poi “valutato”/“approvato”, prevalentemente dall'Università). Diversi saranno dunque i margini di autonomia lasciati, con implicazioni differenti

in funzione delle preferenze del/della borsista ma anche in relazione alle specificità del contesto e del progetto entro cui si inserisce l'attività Unicoo.

Un'ulteriore causa di complessità in via alla difficoltà che talvolta si può incontrare nell'individuare un riferimento, una guida: il responsabile del progetto può non essere presente nel PVS; potrebbero non essere presenti referenti locali oppure essere molteplici, appartenere ad altre organizzazioni, avere obiettivi diversi, ...

\*\*\*

*In teoria sembra tutto più o meno chiaro. In pratica, le teorie sfumano a confronto con la realtà, perdono i contorni e restano sullo sfondo.*

Dalla fine, possiamo provare a ripercorrere i passaggi di questo breve testo. Prima di partire è importante chiedersi "come si parte", "chi sta partendo", con quale bagaglio personale, competenze, desideri, aspettative, preferenze, sentimenti (positivi e negativi).

È fondamentale, prima della partenza, interrogarsi sull'organizzazione proponente, provare a conoscerla meglio dal momento che è possibile in parte venire identificati con quell'organizzazione una volta arrivati a destinazione. Ci si può interrogare sul sistema di valori, sull'eventuale differenza rispetto al sistema di valori individuale, sulle modalità con cui esso si declina nella pratica, ma anche sulla cultura più in generale, facendo ricorso, forse, alla dimensioni evidenziate anche sopra...

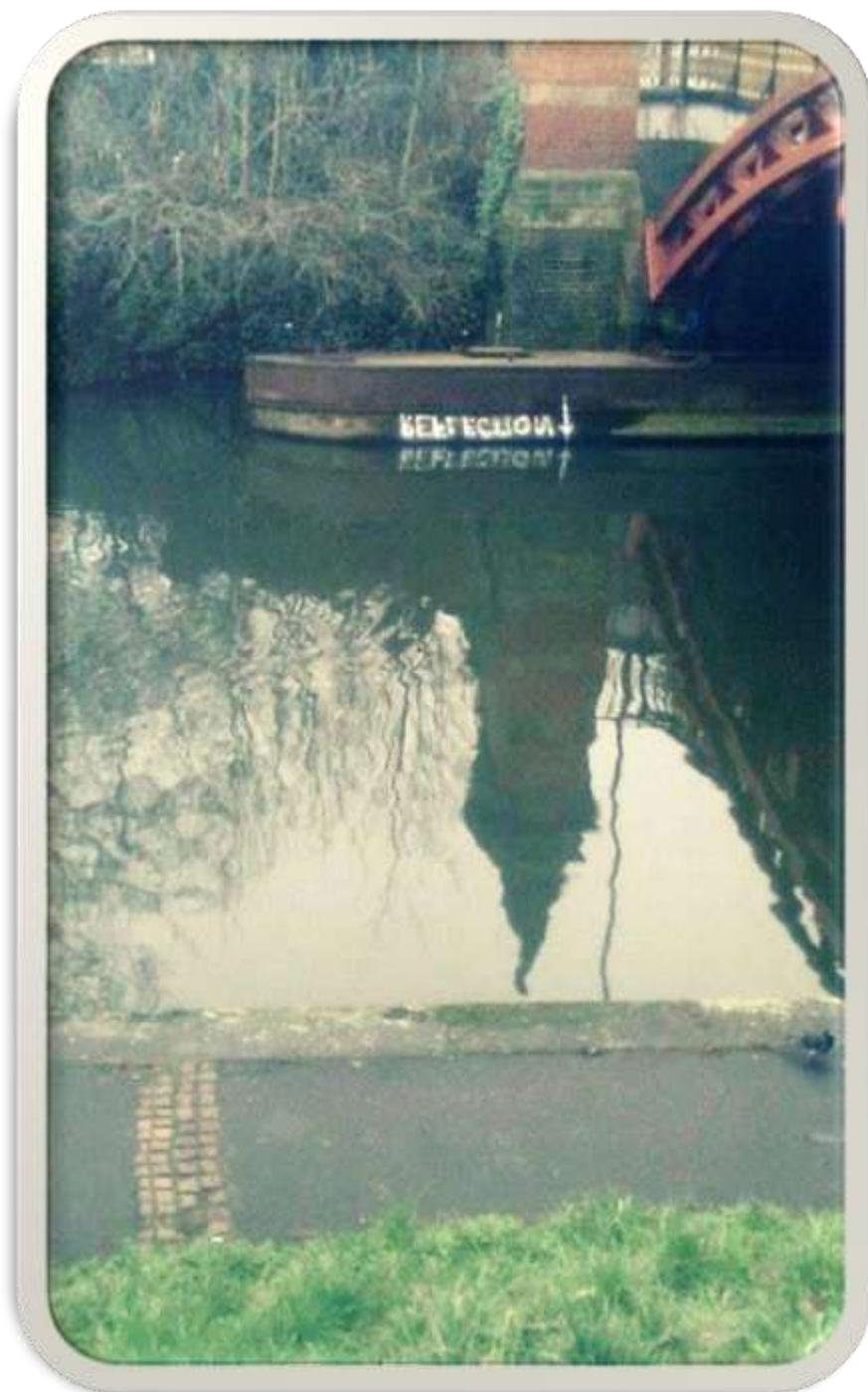
- ...
- credenze sul significato degli eventi;
- logiche di potere;
- autonomia e supporto;
- divisione di genere;
- metodo di fare le cose;
- regole di espressione;
- idee su ciò che è giusto e sbagliato e attribuzioni di ruolo;
- ...

Nel paese ospitante sarà possibile cogliere ulteriori differenze dettate dalla “declinazione locale” della cultura ma soprattutto dalle interazioni con altri enti e strutture con cui sarà necessario interagire.

Tenendo conto della complessità tracciata attraverso le differenze che sono state messe in luce, è evidente come non esistano “ricettari”, “linee guida ufficiali”, strumenti “buoni” sempre. Al fine di mantenere un buon equilibrio tra aspettative e realtà, ideale e reale, onnipotenza e vulnerabilità, l’esercizio della riflessione sull’azione appare come uno strumento indispensabile, come chiave della relazione tra apprendimento e cambiamento (Jackson, 2004).

La riflessività (Schön, 1993) rappresenta il nodo che consente lo sviluppo della professionalità, e si configura come un’attività di ricerca e un atteggiamento che permette di divenire ricercatori nel contesto della pratica. Imparare riflettendo su ciò che si fa e imparare a riflettere su ciò che si fa: questi elementi sono cruciali per promuovere processi di apprendimento trasformativo (Mezirow, 1991).

Riflettere è “interrogarsi sui modi dell’accadere” (Quaglino, 2005, p. 210), per poter rileggere l’esperienza in maniera critica e al contempo progettuale: arrivando, in sintesi, ad imparare ad apprendere da sé e per sé, e utilizzando i rimandi ricevuti dagli altri come altrettanti “riflessi”.



*Riflettere è sempre anche un po' provare a vedere "al contrario"...*

## Bibliografia

- Ady, J.C. (1995). Toward a differential demand model of sojourner adjustment. In R.L. Wiseman (Ed.), *Intercultural communication theory* (pp. 92-114). London, UK: Sage Publications.
- Antoldi, F. (2000). Governare l'azienda non profit. I sistemi di governo delle grandi organizzazioni non lucrative. *Sviluppo & Organizzazione*, 180, luglio-agosto, 52-61.
- Argentero, P., Setti, I. (2008). Le differenze individuali (paragrafo *Interessi*). In P. Argentero, C.G. Cortese, C. Piccardo (a cura di) *Psicologia del lavoro*. Milano: Raffaello Cortina.
- Bellotto, M., Cubico, S. (2008). I valori personali in ambito lavorativo. In P. Argentero, C.G. Cortese, C. Piccardo (a cura di) *Psicologia del lavoro*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Berry, J.W. (2000). Cross-cultural psychology: A symbiosis of cultural and comparative approaches. *Asian Journal of Social Psychology*, 3, 197-205.
- Butler, R. (1998). *Progettare le organizzazioni*. Milano: McGraw Hill Italia.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic Leadership*. New York: Sage.
- Converso, D., Piccardo, C. (2003). *Il profitto dell'empowerment*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- De Leonardis, O. (1998). *In un diverso welfare*. Milano: Feltrinelli.
- DeVoe, S.E., Iyengar, S.S. (2004). Managers' theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance, *Organizational Behavior and human decision processes*, 93, 47-61.
- Drenth P.J., Den Hartog, D.N. (1999). Culture and organizational differences. In W.J. Lonner & D.L. Dinnel (Eds), *Merging past, present, and future in cross-cultural psychology: Selected papers from the Fourteenth International Congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology* (pp. 489-502). Lisse, Netherlands: Swets&Zeitlinger.
- Ghislieri, C., Gatti, P. (2012). Generativity and balance in leadership. *Leadership*, 8/3, 257-275.
- Ghislieri, C., Quaglino, G.P. (2009). La leadership. In P. Argentero, C.G. Cortese e C. Piccardo (a cura di) *Psicologia delle organizzazioni*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Hofstede, G. (1989). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. New York: Sage Publications.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. London, UK: McGraw-Hill.

Jackson, P. (2004). Understanding the experience of experience: A practical model of reflective practice for coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(1), 57-67.

Javidan, M., House, R.J. (2001). Cultural acumen for the global manager: Lessons from project GLOBE. *Organizational Dynamics*, 29, 289-306.

Kaneklin, C., Piccardo, C., Scaratti, G. (a cura di) (2010) *La ricerca-azione*. Milano: Raffaello Cortina Editore.

Knoke, D. (1990). *Organizing for collective action: The political economies of associations*. New York: Aldine de Gruyter.

Marcon, G., Merlini, M., Pianta, M. (1997). Introduzione a Lunaria, Lavori scelti. Edizioni Gruppo Abele, Torino.

Marelli, S. (2011). *ONG: una storia da raccontare. Dal volontariato alle multinazionali della solidarietà*. Roma: Carocci.

McCaffrey, J.A., Hafner, C. (1985). When two cultures collide: Doing business overseas. *Training & Development*, October.

Mezirow, J. (1991). *Apprendimento e trasformazione*. Tr. it. Raffaello Cortina Editore, Milano, 2003.

Morganti, M. (1998). *Non profit: produttività e benessere*. Milano: Franco Angeli.

Moss Kanter, R. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanism in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.

Pearce, J.L. (1993). *Volontariato*. Milano: Raffaello Cortina, 1994.

Piccardo, C. (1992). L'approccio culturale e la gestione delle risorse umane. In G. Costa (a cura di) *Manuale di direzione del personale*. Torino: Utet.

Quaglino, G.P. (1999). *Voglia di fare*. Milano: Guerini e associati.

Quaglino, G.P. (2005). *Fare formazione*. Raffaello Cortina, Milano.

Schein, E.H. (1985). *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*. Milano: Guerini e associati, 2005.

Schön, D. (1993). *Il professionista riflessivo*. Dedalo, Bari.

Schwab, D.W., Schwab, B.J., Harnisch, D.L., Maehr, M.L., Akabane, K. (1992). Personal investment in Japan and the USA: A study of worker motivation. *International Journal of Intercultural Relations*, 16, 107-124.

Segall, M.H., Dasen, P.R., Berry, J.W., Poortinga, Y.H. (Eds) (1990). *Human Behavior in global perspective: An introduction to cross-cultural psychology*. New York, NY: Pergamon.

Smith, P.B., Bond, M.H. (1993). *Social Psychology across cultures: Analysis and perspectives*. New York, NY: Harvester Wheatsheaf.

Spring, M. (2001). *Current issues in cross-cultural psychology: Research topics, applications, and perspectives*. Paper for the Institute of Psychology, University of Heidelberg, Germany.

Wagner, A. (1990). Sulla compartecipazione. Prefazione a una teoria economica del volontariato. In D. Bramanti (a cura di), *Politiche sociali e servizi*. Milano: Vita e Pensiero.

Ward, C., Kennedy, A. (1999). The measurement of sociocultural adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 23, 659-677.

Ward, C.A., Bochner, S., Furnham, A. (2001). *The psychology of culture shock* (2<sup>nd</sup>ed.). Hove, Uk: Routledge.

Wigglesworth, D.C. (1983). When “Yes” Means “NO”. The importance of perception in cross-cultural training. *Training and Development Journal*, 58-59.