

Di Licia Lombardo*
Maddalena Colombo**

Formare la sensibilità interculturale degli operatori

Una proposta di lavoro

Le competenze interculturali

La premessa fondamentale che muove la proposta formativa, che qui viene descritta¹, è che nel contesto attuale, in cui i flussi migratori hanno cambiato il volto delle società e in cui l'incontro con la diversità è quotidiano e costante, le competenze interculturali non sono più riferibili solo a chi emigra e si trova nella condizione di confrontarsi con diversi modi di vivere e di intendere il mondo caratteristici del paese in cui approda, ma riguardano tutti i cittadini. **Le competenze interculturali, al giorno d'oggi, diventano abilità chiave**, poiché sempre di più nella vita personale e professionale ci si trova a rapportarsi con provenienze diverse e identità multiple.

Inoltre, le competenze interculturali non sono appannaggio solo di professioni di cura o di carattere pedagogico, ma riguardano e dovrebbero interessare tutti i campi professionali, dalle imprese ai servizi, a cominciare dagli operatori di Pubblica sicurezza, che quotidianamente si scontrano con le difficoltà comunicative e relazionali derivanti dal contatto diretto con migranti e cittadini stranieri nati o residenti in Italia. Investire sulla formazione di queste competenze va nella direzione di rendere più efficienti i settori lavorativi in cui le relazioni interculturali vengono curate e aggiornate, e più facili i percorsi di integrazione dei migranti.

* Educatrice professionale e formatrice, diplomata al Master in Competenze interculturali dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano nell'a.a. 2014/2015.

** Socia Oppi dal 2013; Professore Ordinario di Sociologia dell'educazione, presso la Facoltà di Scienze della formazione, Università Cattolica di Milano Direttrice del Master di I livello in Competenze interculturali. Formazione per l'integrazione sociale, presso la medesima Università.

¹ Il presente contributo nasce dall'esperienza di tirocinio, all'interno del Master in Competenze Interculturali – Formazione per l'inclusione sociale dell'Università Cattolica di Milano, svolta presso l'Ufficio Immigrazione della Questura di Brescia, tra la metà di giugno e la fine di luglio 2015. Il tirocinio è stato prevalentemente di tipo osservativo, in particolare sulle dinamiche comunicative e relazionali tra gli operatori che hanno maggiori contatti diretti con gli stranieri, al fine di individuare aspetti di criticità che potrebbero essere migliorati per rendere più efficace il lavoro dell'Ufficio. Il percorso qui descritto, sviluppato in seguito al tirocinio stesso e già implementato in parte, può essere adattato ad altre figure professionali nei contesti socio-educativi, ad es. insegnanti ed educatori, personale non docente della scuola e il personale dei servizi, operatori sanitari e tutti coloro che condividono il lavoro quotidiano con cittadini di origine straniera.

La proposta di formazione delle competenze interculturali, elaborata sulla base del modello di corso del Master di I livello in Competenze interculturali dell'Università Cattolica di Milano², si pone come finalità principale quella di non dimenticare che “di fronte all'estensione del fenomeno migratorio, occorre una globalizzazione della carità e della cooperazione che umanizzando per quanto possibile la condizione dei migranti, aiuti anche chi vive nel versante ‘ricco’ del pianeta a restare umano, al di là di ogni egoismo, di ogni muro, di ogni ‘cattiva politica’”³.

In pratica, nelle professioni più esposte al contatto “obbligato” con lo straniero, ciò si traduce nel migliorare la capacità di ascolto e di risposta, tra gli operatori degli sportelli e degli uffici e l'utenza straniera che vi si rivolge, lavorando soprattutto sulle competenze dei primi. Ma come evitare situazioni di stress? Come prevedere le difficoltà comunicative (linguistiche, ma anche culturali e talvolta religiose) che appesantiscono le interazioni? Come predisporre l'ambiente di ricezione delle domande in modo che sia, al tempo stesso, ben strutturato ma umanamente accogliente? Come orientare gli utenti in modo che la loro interazione coi servizi sia “intelligibile” e le loro richieste accolte? Si tratta di sviluppare la sensibilità interculturale degli operatori, a partire dalle singole e reciproche appartenenze culturali.

Un percorso in 5 tappe

Un percorso formativo per lo sviluppo di tale sensibilità, passa necessariamente dalle seguenti tappe da raggiungere (individualmente, ma anche nel gruppo dei formandi):

- a) *una corretta conoscenza del fenomeno migratorio* soprattutto dal punto di vista sociologico, antropologico e statistico. (Durante l'osservazione svolta nei locali della Questura, l'impressione è stata che – nonostante il quotidiano lavoro a contatto con gli immigrati – la conoscenza delle cause del fenomeno migratorio, delle ripercussioni sociali ed economiche, ecc. tra gli operatori fosse molto superficiale, poco approfondita, legata a molti preconcetti). Con la formazione, si intende contrastare una visione semplicistica degli immigrati, analoga a quella proposta dai media, e una lettura distorta dei dati statistici. In questo senso è necessario fornire degli strumenti di lettura del fenomeno in una prospettiva scientifica, basata su ricerche e indagini quantitative e qualitative, per migliorarne la conoscenza “oggettiva”;

² Obiettivi e attività incluse in questo saggio si rispecchiano nell'impalcatura del Master di I Livello (arrivato alla 14° edizione nell'a.a. 2017-18). Gli insegnamenti erogati, infatti, si riferiscono a tre fondamentali competenze da formare negli operatori sociali: 1) interpretare le culture; 2) costruire orizzonti condivisi; 3) utilizzare codici comunicativi interculturali.

³ M. COLOMBO (a cura di), *Immigrazione e contesti locali, Annuario Cirmib 2015*, Vita e pensiero, 2015, Milano, p. 31.

- b) *una piena consapevolezza dei diversi significati del concetto di cultura*, che per sua natura è polisemico e si è evoluto nel tempo, e sulle ripercussioni che questi possono avere sulla percezione dell'Altro, *sperimentando la capacità di decentrarsi*. La difficoltà di ciascuno di definire la propria cultura – e di prendere anche le distanze da essa, se necessario – dovrebbe portare alla consapevolezza della plasticità del concetto e del rischio di definire in modo monolitico, “essenzialista”, e a priori quella altrui.
- c) per raggiungere l'obiettivo b) è necessario arrivare a prendere *coscienza di propri schemi di riferimento*, della parzialità del proprio sguardo sull'Altro, in breve, dei propri *pregiudizi e stereotipi* (es: povertà, inciviltà, inferiorità, incapacità, abitudini, costumi, idee, credenze, ecc. attribuiti a ogni rappresentante di un gruppo solo in quanto membro di quel gruppo);
- d) *una consapevolezza della propria “sensibilità interculturale”*, cioè un atteggiamento che può essere misurato, e che riguarda la nostra posizione verso chi non appartiene del nostro gruppo culturale, mediante strumenti di rilevazione oggettivi, al fine di migliorare la percezione del proprio atteggiamento nei confronti degli Altri;
- e) *accettazione della complessità della relazione interculturale*, che è fatta, per sua natura, di situazioni conflittuali, di incomprensione (i cosiddetti “incidenti interculturali”)⁴, a partire dall'esperienza diretta degli operatori, mediante lo strumento dell'analisi dell'iceberg della cultura⁵ e dello *choc* culturale⁶.

Approccio formativo, attività e strumenti

Dal punto di vista metodologico si ritiene necessario limitare il più possibile i momenti di lezione frontale a favore di un approccio maggiormente esperienziale, sia a partire dall'esperienza dei partecipanti (per rendere più efficace quanto detto nella formazione in relazione a quanto vissuto durante l'attività professionale) sia con proposte di attività di simulazione, preferibilmente in gruppo, che attivino direttamente i partecipanti.

Per quanto riguarda gli strumenti, poiché “l'intercultura si fonda su capacità di attraversare codici comunicativi differenti e di elaborarne di nuovi. [...] Le espressioni artistiche e letterarie, ad esempio, costituiscono materiali privilegiati per la conoscenza dell'altro e la costruzione di prospettive sul mondo appunto interculturali”⁷, si intende attingere soprattutto a video, brani letterari, *role playing* e drammatizzazione di situazioni.

⁴ M.J. BENNETT, *Principi di Comunicazione Interculturale*, Franco Angeli, Milano, 2015.

⁵ D. KATAN *Translating Cultures*, St. Jerome Publishing, Manchester, 1999.

⁶ M. COHEN-EMERICHE, Ariella Rothberg, *Il metodo degli shock culturali. Manuale di formazione per il lavoro sociale e umanitario*, Franco Angeli, Milano, 2016.

⁷ P. REGGIO, M. SANTERINI (a cura di), *Le competenze interculturali nel lavoro educativo*, Carrocci editore, 2014, Roma, p. 130.

Le azioni formative per raggiungere gli obiettivi sopra citati sono le seguenti. *Obiettivo a) (migliorare la conoscenza del fenomeno migratorio)*: modulo formativo di 4-6 h su aspetti contenutistici di carattere prevalentemente sociologico (– i motivi delle migrazioni, ovvero *push factors* e *pull factors*, per rendere conto della complessità del fenomeno che spesso viene semplificato riconoscendone unicamente ragioni economiche; – le principali tendenze delle migrazioni moderne con l’aumento del numero di donne; la distinzione sfumata tra i paesi di origine, di transito e di destinazione; migrazioni temporanee e migrazioni circolari, ecc.) per darne nuovamente una visione complessa e multidimensionale che restituisca dignità a chi intraprende un viaggio spesso in modo forzoso e drastico e faccia uscire da categorie fisse. Presentazione eventuale delle “mappe migranti”, ossia cartine geografiche ricostruite sulla base degli itinerari affrontati dai migranti. Presentazione dei dati relativi alla popolazione straniera nel contesto circoscritto in cui si tiene il corso, utile per uscire da un ambito unicamente di percezione (e dalla visione ristretta al singolo ambito professionale) per ottenere fotografie e categorie interpretative più estensive.

Metodo: Sebbene si sia specificato di voler ridurre al minimo le lezioni frontali, una parte espositiva è necessaria, mentre si può ipotizzare di utilizzare modalità formative più coinvolgenti e attive (lavori di gruppo, *brainstorming*, etc.) per far emergere alcuni dati e percezioni direttamente dai partecipanti, stimolandoli su alcuni temi in particolare a partire dalla loro esperienza professionale (senza dimenticare che gli operatori sono cittadini che subiscono l’influenza dei media e delle interazioni sociali esterne all’Ufficio o al contesto dove lavorano).

Obiettivo b) (acquisire diversi significati del concetto di cultura sperimentando la capacità di decentrarsi): i diversi significati del termine “cultura” e le molteplici accezioni teorizzate (es. cultura come “essenza” e cultura come “processo”) possono emergere dai partecipanti attraverso la tecnica del *brainstorming*: a partire dalle loro conoscenze “ingenua”, con domande stimolo e provocazioni (es. “la cultura è una sola o ce ne sono tante?”), si arriva all’accezione moderna di cultura come un *sistema di significati*. In questo modo, gli operatori possono scoprire i contorni della cultura (locale, ma anche professionale) in cui sono immersi. Essi dovranno riconoscerne tanto gli aspetti positivi, quanto quelli negativi, cioè quelli sui quali come individui possono prenderne le distanze. Per far emergere questi ultimi, si intende far ricorso ad un brano letterario, che risulta particolarmente significativo perché illustra come gli “uomini bianchi occidentali” sono visti da un’altra popolazione⁸. L’esperienza di provare un sentimento di fastidio, di

⁸ AA.Vv., *Papalagi. Discorso del capo Tuiavii di Tiava delle Isole Samoa*, Roma, Millelire, 2010, pp. 8-10.

fronte alla visione altrui dello stile di vita occidentale, porta a sperimentare la capacità di decentrarsi.

Metodo: L'attività, oltre la lettura, dovrebbe comprendere l'individuazione nel brano degli aspetti salienti della cultura dei personaggi descritti (es. abbigliamento, credenze), e le emozioni che scaturiscono dal sentirsi descritti in un certo modo. Per poter applicare quanto emerso dalle attività precedenti ai partecipanti in formazione, si ipotizza di richiedere infine di individuare le caratteristiche delle diverse culture presenti nel gruppo, per far emergere la multidimensionalità e le multi-appartenenze dei componenti.

Obiettivo c) (aiutare a prendere coscienza di propri schemi di riferimento e dei propri pregiudizi e stereotipi): Il presupposto teorico risiede nel concetto di *frame* teorizzato da Erving Goffman⁹, che si chiede quanto la percezione di ciascuno, nel momento in cui sente, sperimenta qualcosa o incontra qualcuno, sia scevra da influenze selettive o meno, ovvero se è possibile prendere la realtà così com'è, senza collocarla in una "cornice" precisa, sia essa determinata dalla cultura del singolo, dalla sua esperienza, dal suo carattere o dalla situazione che sta vivendo. Come sostiene la teoria interazionista-simbolica, il *frame* ha un ruolo determinante nelle interazioni sociali, che sono sempre incontri occasionali e interpretazioni e reinterpretazioni di significati, e influenza direttamente la comunicazione. Il concetto di *framing* è definito come il processo inevitabile attraverso il quale ciascuno esercita un'influenza selettiva su tutto ciò che percepisce, scegliendo e determinando quale significato attribuire a una frase ascoltata o un comportamento visto. Il parallelismo che richiama alla cornice è l'inquadratura cinematografica, che, decidendo cosa inquadrare e cosa lasciare fuori, determina una scelta che ha importanti ripercussioni su cosa si decide di mostrare o meno e sui significati che ne emergono. Nell'incontro con l'Altro (diverso da sé), questa tendenza è particolarmente pericolosa nel momento in cui si assume la propria parziale conoscenza – corrispondente al proprio *frame* – come verità assoluta, con la pretesa di spiegare una realtà complessa (come l'identità altrui) solo attraverso il proprio particolare punto di vista, dimenticando quello che c'è fuori dal *frame*: questo è uno dei presupposti del pregiudizio.

Metodo: Per permettere una presa di coscienza delle proprie cornici e schemi di riferimento, si intende proporre uno strumento audiovisivo, ovvero la visione del cortometraggio in bianco e nero *The Lunch Date* (1989) del regista Adam Davidson. La protagonista del video è una signora avanti con l'età che si

⁹ E. GOFFMAN, *Frame analysis. L'organizzazione dell'esperienza*, Armando Editore, Roma, 2001, a cura di I. MATTEUCCI.

accinge a prendere un treno, ma si scontra con un altro passeggero e, poiché deve raccogliere il contenuto della borsa, perde la corsa. Si reca in una tavola calda ma si accorge che non ha più il portafogli e con le monete riesce ad acquistare un'insalata. Una volta al tavolo, appoggia le sue borse sulla panca e l'insalata sul tavolo, e va a prendere le posate; quando torna trova un signore nero che sta mangiando l'insalata. Il cortometraggio prosegue con l'interazione tra i due personaggi, per concludersi con un finale a sorpresa.

L'uso di un mezzo mediale in ambito interculturale è particolarmente utile per far emergere gli sguardi che si hanno sulle persone e sulle loro interazioni e per allargarli: attraverso la visione e il successivo stimolo con alcune domande chiave, si intende analizzare soprattutto il proprio modo di guardare. Si può chiedere, ad esempio, di: 1. (fermando il video) scrivere cosa pensa e farà dopo aver trovato il signore di fronte a quella che lei pensa sia la sua insalata; 2. elencare quante persone presumibilmente straniere si sono viste nella prima scena nella stazione e se queste hanno un peso nella storia e nella percezione (si può dare poi un rimando rispetto al fatto che molte di quelle elencate sono in realtà gli stessi personaggi); 3. individuare di chi si è assunto il punto di vista principale (della signora). Solo allargando lo sguardo si può notare che l'insalata che ha mangiato non era la stessa che aveva comprato; 4. raccontare come ha vissuto la stessa scena il signore afroamericano, vero proprietario dell'insalata condivisa, per cercare di introdurre ad un ribaltamento di prospettiva e alla capacità di decentrarsi; 5. spiegare come e quanto l'inquadratura (sul posto a sedere sbagliato) influenza o meno i significati che sono stati attribuiti alla scena e se e come questi a loro volta derivano da uno schieramento culturale e da un'appartenenza socioculturale; 6. pensare a chi rappresenta il cassiere che assiste a tutta la scena e vede che i due personaggi mangiano insieme (figura terza che fa da mediatore); 7. se e quali sono gli elementi di contatto e vicinanza tra i due personaggi (es. entrambi usano dolcificante quindi è possibile che siano diabetici), al fine di utilizzare i media non solo per far emergere le rispettive percezioni ma anche per individuare possibili punti di contatto; 8. se, quanto e come l'aspetto del signore afro americano (cappellino con l'etichetta, barba) ha determinato l'immagine che ci si è fatti di lui; 9. se e quanto la propria interpretazione della scena e della dinamica tra i personaggi è stata influenzata dai propri pregiudizi e stereotipi.

Parallelamente al codice visivo e all'analisi di un prodotto video, si può proporre la drammatizzazione di una situazione data: i partecipanti sperimentano in prima persona l'interazione cercando di prendere consapevolezza sia dei messaggi espliciti (mediante il linguaggio verbale) e impliciti (attraverso il linguaggio non verbale) che mandano e ricevono, sia quanto l'interazione tra i personaggi è determinata dal proprio riferimento culturale e i propri pregiudizi.

Obiettivo d) (aumentare la consapevolezza della propria sensibilità interculturale): L'attività prende spunto dal *Modello dinamico della Sensibilità interculturale* di M. J. Bennett¹⁰ che permette di misurare il grado di sviluppo della sensibilità interculturale di individui e gruppi. Il modello si divide in due fasi dinamiche, *etnocentrica* ed *etnorelativa* – a loro volta suddivise in tre stadi ciascuno – che in modo graduale e progressivo passano da posizioni di chiusura e resistenza alla differenza culturale ad altre caratterizzate da una maggiore apertura. La scala si compone, dunque, di 6 stadi ben differenti tra loro. Allo stadio di massimo etnocentrismo si collocano coloro che “negano” l’alterità culturale, allo stadio di massimo etnorelativismo si collocano le persone bilingue (o plurilingue), abituate a muoversi tra due o più culture. La maggioranza delle persone adulte, in genere, si colloca negli stadi intermedi.

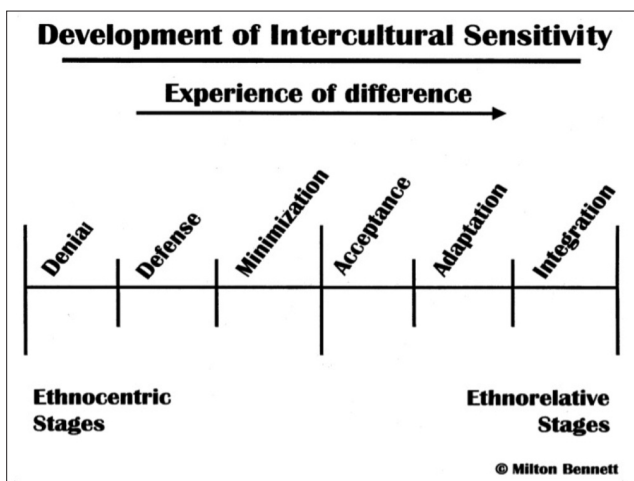


Figura 1 – Modello di sviluppo della sensibilità interculturale di M. Bennett (1986, M.J. Bennett, *Principi di Comunicazione Interculturale*)

contesto culturale, e ricercano le differenze culturali come modo per arricchire la propria esperienza della realtà.

Nel percorso formativo si intende proporre ai partecipanti la somministrazione di un esercizio (una batteria di 9 domande adatte a situazioni molto comuni, tipo sentirsi bene quando si è all'estero, o sentirsi “forti” quando si è in un gruppo maggioritario, ecc.), per poter autovalutare il proprio posizionamento rispetto alla scala proposta, come punto di partenza di una riflessione successiva sui propri atteggiamenti durante l'esercizio della professione. Al termine del percorso si intende riproporre la stessa domanda al fine di cogliere eventuali differenze: “l’(auto) riconoscimento dello stadio nel quale la persona si trova nel momento in cui intraprende un percorso formativo interculturale; al

Nel primo gruppo di stadi il soggetto considera inconsciamente la propria cultura come unica e centrale nella realtà, e per questa ragione evita le differenze culturali perché considerate una minaccia alla propria cultura; negli stadi del gruppo etnorelativo invece le persone consciamente riconoscono che tutti i comportamenti sono sensati in un dato

¹⁰ M.J. BENNETT, *Principi di Comunicazione Interculturale*, FrancoAngeli, Milano, 2015.

termine del percorso può osservare – nello svolgimento della formazione – evoluzioni nello sviluppo dell’apertura alle differenze culturali”¹¹.

Obiettivo e) (fornire strumenti di lettura delle situazioni di conflitto e di incidenti interculturali): Poiché il percorso formativo non ha solo l’obiettivo di analizzare e migliorare la consapevolezza rispetto ai propri sguardi e schemi di riferimento, si ritiene importante anche fornire degli strumenti mediante i quali i partecipanti possano confrontarsi con le difficoltà di comprensione reciproca, e provare a superare i conflitti con la diversità, costruendo orizzonti condivisi.

Metodo: Si propone un lavoro in coppia. Ciascuno approfondisce la conoscenza di un altro membro del gruppo, utilizzando l’iceberg della cultura, la cui rappresentazione esplicita una parte emersa, ovvero visibile e immediatamente accessibile, e un più vasto campo nascosto a cui afferiscono valori, atteggiamenti, presunzioni del mondo, modi di pensare, senso della vita. Si chiede ai partecipanti di provare a porre delle domande al proprio interlocutore, cogliendo alcune caratteristiche, da approfondire con altre richieste; successivamente si chiede ai partecipanti di appuntare le risposte ricevute e riconoscere quali afferiscono all’ambito emerso (comportamenti esterni, lingua, tradizione, storia) e quali a quello sommerso (valori, atteggiamenti, presunzioni del mondo, modi di pensare, senso della vita).



¹¹ P. REGGIO, M. SANTERINI (a cura di), *Le competenze interculturali nel lavoro educativo*, Carrocci editore, 2014, Roma, p. 25.

È importante che, dal lavoro in coppia, emerga che tutte le volte che si incontrano due persone, si incontrano e spesso si scontrano, a loro volta, i loro iceberg. In questo modo non si ha la pretesa di sviluppare un'approfondita conoscenza, ma di far prendere coscienza che sia se stessi che la persona che si ha davanti sono il risultato di una parte emersa e una parte molto più estesa che rimane sommersa. Sarebbe importante anche rilevare quali emozioni si sono provate sia nel porre le domande che nel farle, al fine di prendere contatto con la parte emotiva dello scambio, che può provocare disagio, imbarazzo, o al contrario curiosità, senso di fiducia e tranquillità.

Per imparare a leggere le dinamiche complesse (e spesso conflittuali) che si verificano quando due universi culturali si incontrano e le loro diversità si scontrano, vi è la “griglia di analisi degli *choc* culturali” proposta da M. Cohen Emerique¹². La griglia propone di avvicinarsi gradualmente alla scoperta dei propri e altrui schemi di riferimento e soprattutto nell'ultima domanda aiuta a riflettere sui possibili terreni comuni. Nello specifico le 7 domande aiutano a entrare nel merito di chi sono gli attori della situazione, in che contesto si svolge, qual è la reazione allo choc, il quadro di riferimento della persona che ha vissuto la situazione di choc, l'immagine che ne emerge, il quadro di riferimento della persona o del gruppo che sono all'origine dello choc e infine se e quali problemi fondamentali pone riguardo sia la pratica professionale sia, più in generale, il rispetto delle differenze in contesto interculturale. L'attività inizia con la stesura individuale di un caso di choc culturale avvenuto in ambito professionale e la conseguente analisi mediante le domande proposte dalla griglia. Per rendere l'apprendimento condiviso si propone di analizzare in sede plenaria un caso portato da uno degli operatori e raccogliere quanto emerge da tutto il gruppo e discutere su quali analogie ci sono rispetto ai casi analizzati dai singoli.

Verifica degli apprendimenti e dei cambiamenti avvenuti

Le competenze interculturali sono, come altre *skills* trasversali, presenti in tutte le declinazioni del ruolo professionale, per cui non sarebbe sufficiente una verifica degli esiti in base a nozioni o semplici indici di soddisfazione. Esse si acquisiscono col tempo, attraversando momenti di maggiore motivazione e successive crisi, e soprattutto a seconda del contesto che “obbliga” o meno l'operatore ad affrontare le relazioni interculturali in un modo diverso dalla sua routine (solitamente non si arriva spontaneamente ad un alto grado di sensibilità interculturale, ma la si raggiunge per gradi e con una forte motivazione e spinta esogena). In sede di verifica, possiamo individuare due tipi di *outcomes*, cognitivi e comportamentali.

¹² M. COHEN-EMERIQUE, A. ROTHBERG, *Il metodo degli shock culturali. Manuale di formazione per il lavoro sociale e umanitario*, Franco Angeli, Milano, 2016.

Gli apprendimenti, che si auspica avvengano durante la proposta formativa, possono essere verificati mediante indicatori, sia di ordine quantitativo che qualitativo, come:

- a) presenza agli incontri (ore di “esposizione” al programma formativo);
- b) grado di partecipazione attiva alle attività individuali e di gruppo (usando una griglia osservativa durante gli incontri, secondo una scala da costruire che riporti alcuni criteri, tra cui il numero di interventi, il numero delle domande poste);
- c) qualità degli elaborati prodotti sia durante le attività in aula (ove previste dalla proposta) che nel lavoro eventuale a distanza (ad es. in base ai dati forniti, si tenga conto del loro corretto utilizzo nella argomentazione);
- d) qualità di eventuali presentazioni da produrre e mostrare ai colleghi in un momento plenario a conclusione della singola tappa o dell’intero percorso formativo, per restituire al gruppo (es, capacità di comunicare, di ascoltare i feedback, di reagire nella direzione dell’intesa con l’interlocutore e non solo a difesa delle proprie posizioni, ecc.);
- e) compilazione ad inizio e fine percorso di questionari per la misurazione delle aspettative (*ex ante*) e della soddisfazione (*ex post*); tra questi, anche la compilazione della griglia di Bennett a fine percorso può dare come risultato un cambiamento di atteggiamento dovuto a maggiore comprensione delle dinamiche, delle situazioni reali ecc.;
- f) osservazione delle interazioni con immigrati sul luogo di lavoro dopo il corso formativo (*ex post*).

Vi è poi il livello prassico, che non può non essere toccato dagli effetti della formazione interculturale, e che dovrebbe avere generato ricadute possibili sulla qualità del lavoro dei partecipanti. Tali miglioramenti potrebbero esplicitarsi in: atteggiamento degli operatori in termini di maggiore apertura alla diversità, maggiore curiosità e desiderio di conoscere l’altro, riconoscimento della dignità di ciascuno e riconoscimento della legittimità di ogni espressione culturale; tali cambiamenti si possono esprimere a livello del linguaggio, a partire da quello verbale ma soprattutto a livello del linguaggio non verbale, cioè del comportamento, della postura e degli atteggiamenti e orientamenti verso l’Altro. Se, forse, la misurazione di questi “effetti individuali” risulta delicata e quindi difficilmente sostenibile in sede di verifica, si può comunque osservare se, all’interno del team, vi sono delle modifiche nel grado di disponibilità alla condivisione dei contenuti con i colleghi di lavoro (anche quelli non presenti al corso) e di aumento delle interazioni collaborative nel set di lavoro.