

## 6.1 Caso studio A. Il medico in Senegal

Situazione: L'operatore internazionale racconta un episodio in cui pensa di aver attivato delle competenze interculturali. Il caso riguarda un evento avvenuto nel febbraio del 1984, durante la permanenza della persona in Senegal, soggiorno durato due anni e due mesi. Il soggetto aveva 24 anni, alla sua prima esperienza di cooperazione internazionale ed era andato come medico.

Racconto: "Dunque, io ero a Louga e lavoravo nell'ospedale di Louga. Quindi scopro il posto, che già era un posto strano, perché era un posto costruito da un mega miliardario senegalese in mezzo al deserto. Quindi, già questo era scoprire una delle facce dell'Africa. Poi, lo scoprire semplicemente l'ospedale, non solo il funzionamento o il non funzionamento, ma anche stavo scoprendo le malattie, come la gente reagisce alle malattie, come descrive le malattie. E quindi ero totalmente in una fase di apprendimento, totale. E ricordo, che cominciai ad annotare, registrare, la questione dei Gri Gri. Tutta la realtà dei Marabù, noi diremmo degli stregoni, ma non sono degli stregoni con le piume, sono persone normalissime. I Marabù sono coloro a cui la gente, anche la gente più normale, che ha studiato a New York o in Francia, si rivolge quando ha un problema. Oltre ad andare da questo signore, lui ti dà delle specie di bustine di cuoio comune, dove dentro ci sono delle erbetto, delle cose. Tu, queste bustine di cuoio te le devi portare addosso perché ti proteggono. Ogni volta che le persone si toglievano la camicia o qualcosa, c'erano sempre dei fili di cuoio in cui sono attaccate tutte queste cose o alla cintura, o alla spalla, o al braccio, o alla gamba, o dove si poteva ed io incuriosito, dico all'infermiere: "Ma cos'è?".

Invece il fatto è il seguente. Un giorno rientravo dal mare, perché era una domenica, e vedo l'infermiere a casa, che mi dice: "C'è un'urgenza". Io ero l'unico chirurgo dell'ospedale. Mi dice: "C'è un signore che probabilmente ha un'ernia incarcerata". Io dico: "Ma sei sicuro?" Mi dice: "Sì, sì. Sono sicuro, è un'ernia strozzata. Il signore avrà sessant'anni". Allora, mi dice: "C'è questo..." Allora, gli dico: "Prepara che tra dieci minuti sono lì". Lui va, prepara. Arrivo e... Quindi, dopo cinque minuti ero lì. Allora, l'infermiera mi chiama e mi dice: "C'è un problema". Rispondo: "Qual è il problema?" Dice che lui non vuole essere operato: "Come non vuole essere operato!". Dice: "Perché lui è un Marabù. E lui dice che se si fa operare da te perde tutti i suoi poteri sostanzialmente e, comunque, non gli sarà permesso, diciamo, da chi governa i suoi saperi". Non gli permette di essere trattato con la concorrenza, dico io, con un'altra logica e dico: "Vabbè, ma se questo non si fa operare muore semplicemente", perché di ernia incarcerata si muore, ernia strozzata. "Sì lo so, però lui non vuole". Allora, vado io da lui. Io entro e dico: "Scusi, ma guardi che se non si fa operare muore, semplicemente". Lui è molto cortese, molto calmo, anche lui. Un dolore tremendo, avevamo fatto

delle punture per ridurre il dolore, ma era forte. E mi dice: "Sì, io lo so. Però il problema è che se mi operi tu, se mi operate voi muoio lo stesso", dice. "Perché noi abbiamo un altro criterio, un'altra cosa". Allora, ho capito, mi sono domandato se ero io, perché ero bianco o era l'ospedale in quanto tale, il tipo di trattamento. E dico: "Se sono io, non c'è problema, ti opera lui, il vostro fratello". E lui mi dice: "No, non è il problema se tu o lui, ma il problema è l'ospedale. Noi non veniamo in quest'ospedale, per cui se tutti vedono che io mi faccio operare qua, è finita". E io dico, punto primo: "Chi lo sa? Lo sa la tua famiglia". Avevo imparato un'altra cosa: "Che tu fai tutti i trattamenti che tu e il tuo collega fa per questo tipo di cosa. In più, tu fai questa cosa perché sei qui e noi ti abbiamo convinto, ma se domani guarisci, sei guarito non tanto perché noi ti abbiamo trattato, ma perché tu hai fatto il trattamento per questa cosa". Questo era un accordo, che eravamo arrivati con alcuni Marabù per i bambini. Per convincere le mamme a portarli, anche se avevano fatto il trattamento con il Marabù, noi dicevamo: "Voi fate prima il trattamento dal Marabù e poi li portate qua". E allora, l'ho riportato a lui. "E no", dice. "Per i bambini sì, per noi no". E allora, continua, continua. Finché, a un certo punto, per il dolore, probabilmente, per la paura, forse, di morire.

La verità è che non è che stava bluffando. Dico: "Guarda che tu passi una notte d'inferno e così ci lasci le penne. I tuoi pazienti, tutta la gente che viene da te per farsi curare e tu che fai?" Insomma, alla fine mi dice: "Sì, però io morirò". E ho detto dentro di me: "Eh, va beh". Alla fine, questo cede. Dice: "Va bene". Allora entriamo in sala operatoria. L'anestesista gli mette la mascherina per iniziare ad addormentarlo. Passano trenta secondi. Lui si addormenta e a un certo punto io vedo l'anestesista che comincia ad agitarsi, perché dice: "È in arresto", in arresto cardiaco. Intanto è una cosa tragica e poi non è che succede tutti i giorni. Nel frattempo, sono passati circa quaranta minuti per cercare di animarlo. Francamente come aveva detto lui. Allora, il ragionamento razionale e il ragionamento Marabù. Il ragionamento razionale è dire: "Va beh, sì noi abbiamo fatto degli esami, facciamo degli esami di routine, però non è che fai, come dire, degli elettrocardiogrammi, ecografie... Lui possibilmente aveva qualche difetto cardiaco e se lo portava con sé e che nel momento in cui c'è stata una produzione d'anestesia, si è espresso ed è andato in blocco, praticamente. Questo succede. Succede anche ogni tanto nella sala operatoria. C'è sempre un rischio, ci può essere un arresto cardiaco. Questo sarebbe la cosa razionale. La cosa, chiamiamola piuttosto che irrazionale, direi pragmatica, è che lui per due ore ha cercato di convincerci che lui sarebbe morto, non dell'operazione ma del fatto che, stava in qualche maniera, come dire, tradendo se stesso, tradendo tutte le sue tradizioni, la sua religione, le sue... E appena ha ceduto a questa cosa, per un motivo o per l'altro, lui è morto, esattamente come aveva detto. Quindi, quaranta minuti per cercare di rianimarlo e poi basta. Ovviamente per non so quanto, quest'immagine mi è rimasta in testa. Tant'è che quando tu mi hai detto una situazione, tac, ce l'ho ancora in testa, perché, non è che uno poi dice allora ha ragione lui,

nel senso, come dire, che uno dei due doveva avere ragione. Non è questo il termine, o per lo meno non è il termine in cui lo pongo. Il nostro pensiero è talmente convinto delle basi razionali, scientifiche, positiviste se vogliamo, che ha difficoltà, come dire, ad accettare espressioni di un altro pensiero, che non essendo strutturato su base positivista, il famoso  $A+B=B$ , non esiste, non conta, non pesa, non ha effetto. Invece, lì mi sono reso conto che qualunque sia, come dire, ciò che è successo e qualunque sia... Il suo punto di vista era tanto valido, nel caso specifico, il più valido, più forte di quello che erano i miei argomenti".

## 6.2 Caso studio B Il fidanzato cinese

Situazione: L'operatrice internazionale racconta un episodio in cui pensa di aver attivato delle competenze interculturali. Il caso riguarda un evento avvenuto nel 1992, presso la sede di una delle Agenzie delle Nazioni Unite a Ginevra, con una collega cinese. Al tempo l'operatrice aveva 28 anni.

Racconto: "Giovane io, appena arrivata in Organizzazione, lei già persona di una certa età, però arrivata come me alle Nazioni Unite. Mi ritrovo a lavorare con questa persona, molto simpatica e molto aperta e molto estroversa, molto poco cinese, come noi intendiamo gli orientali. Un giorno siamo andate a pranzo insieme e lei ha iniziato quello che per me è stato uno scherzo, cioè io l'ho preso come uno scherzo, dicendo: "Ah, che bello. Mi è piaciuto conoscere una persona italiana, una cultura molto simile a quella cinese". Io non lo penso minimamente. Però nella visione degli orientali o dei cinesi, insomma, gli occidentali non hanno il senso della famiglia, mentre gli italiani ce l'hanno moltissimo e questo forse è quello che lei vedeva come una comunanza culturale. Dopo di che, lei ha iniziato ridendo, perché aveva questo carattere sempre che rideva, a dirmi che suo nipote, che studiava negli Stati Uniti, aveva trovato problemi con le ragazze americane, perché sono così liberali, così aperte, ma le ragazze cinesi sono antiquate, ottuse, primitive. Cioè, praticamente, aveva trovato problemi anche lì. E adesso lui non è più cinese e non è un americano. Ha un problema però: "Io ho pensato che un'italiana sarebbe il metà strada". Io l'ho presa veramente come uno scherzo. Ho detto: "Ah, sì, che bella idea, in effetti. E ho iniziato a porre domande come se fosse uno scherzo. "Gli piace giocare a tennis? Gli piace sciare?" La cosa per me dopo questo pranzo era finita. Dopo una settimana, si presenta nel mio ufficio e mi dice: "Benissimo, allora, gli ho parlato, è molto interessato. Ha prenotato l'aereo. Settimana prossima arriva a conoscerti". Io credo che mi sono sbiancata. Ho pensato e ho continuato a pensare che fosse uno scherzo, ma poi parlando mi sono resa conto che lo scherzo non era uno scherzo. E non sapevo come dirle che, cioè, non mi interessava minimamente che venisse a conoscermi, perché l'avrei offesa in una maniera mostruosa e meno che meno aspiravo

a sposarmi con un cinese per corrispondenza. Già non è che ambissi a un cinese, ma almeno se me ne fossi innamorata io, ma per corrispondenza... Però l'ho lasciata andare e dopodiché tutta la notte ho pensato a un modo per potere... Perché questo aveva già comprato il biglietto aereo. Dico: "Va bene viene, però spende dei soldi per poi..." Io non avevo veramente voglia neanche di conoscerlo, perché mi sembrava di andare più in là... Non so, forse adesso sarei un pochino più easy going. Come mettere un freno, mi era sembrata un'invasione pazzesca del mio senso di privacy e di fatto. Cioè, neanche se fosse stato mio padre a propormelo l'avrei potuta accettare una roba così. Pensando, pensando ho riflettuto sul ruolo degli avi nelle culture orientali, che è fortissimo e quindi ho detto ok devo inventare la scusa che mio papà, ne ho parlato con lui e non mi permette questa cosa. E così sono andata il giorno dopo, ho detto: "Guarda, la ringrazio molto, è una cosa bellissima. Sarei stata molto onorata di conoscere suo nipote". Perché non volevo entrare in un conflitto personale, poi dovevamo lavorare insieme e sarebbe stata un'offesa mostruosa. Insomma, gliel'ho intortata bene e alla fine ho detto: "Però ne ho parlato con mio papà e purtroppo mio papà non è assolutamente d'accordo e mi proibisce di incontrarmi con suo nipote e per questa proibizione io non lo posso incontrare, perché come lei sa dobbiamo obbedienza assoluta ai nostri genitori". Una bugia pietosa, però questa cosa ha fatto sì che il diniego di quest'incontro non venisse percepito minimamente come un'offesa, come un'offesa personale, come un'offesa razziale, ma come semplicemente: "Ok, povera. Lei vorrebbe tanto, ma suo padre non vuole e quindi..." La collega ha cercato di convincermi, ma neanche più di tanto. Ha accettato perché è culturale. Ha accettato cioè il modo in cui io le ho detto non mi interessa, invece di essere: "No guardi proprio non ci siamo", come avrei fatto con un tedesco o un francese, Avrei detto: "No assolutamente, mi dispiace ci siamo fraintesi, non era questa la mia cosa e pensavo che fosse uno scherzo", ma se le avessi detto così, l'avrei offesa. Invece, dicendole che era mio padre che non voleva, per lei è stato assolutamente normale che un padre dicesse alla figlia che cosa doveva fare. E anche se io vivevo qui, ero libera, dormivo a casa mia da sola, avrei potuto fare quel cavolo che volevo, comunque, c'era questa figura del padre che dominava e che controllava. Società assolutamente patriarcale quella cinese, non ci si illuda della modernità degli studenti che studiano di qua e di là. Questa cosa mi ha fatto imparare fortissimamente che, nonostante possiamo lavorare insieme e che se è una cosa tecnica non c'è nessun problema, siamo mostruosamente diversi per quelle che sono le nostre radici".

### 6.3 Caso studio C L'invitato indiano

Situazione: L'Operatore internazionale racconta un episodio in cui pensa di aver attivato delle competenze interculturali. Il caso riguarda un evento avvenuto in Italia con un collega di lavoro

indiano. Era l'estate del 2003. Il cooperante aveva 38 anni e lavorava nella cooperazione internazionale da circa nove anni.

Racconto: "Una cosa abbastanza buffa, del collega di lavoro indiano che, quando è venuto in Italia, io l'ho invitato a cena, a casa mia, con mia moglie.

Avevo conosciuto quest'indiano, che è un indiano del sud del Tamil Nadu, quando lavoravo per una ONG; ero andato a vedere dei progetti e l'avevo conosciuto. Insomma, lui era venuto in Italia ed io ne avevo approfittato e l'avevo invitato a cena a casa. Questo entrò a casa, mia moglie si presentò tutta così sorridente con la mano tesa e lui non le dava la mano. Praticamente, lui salutava me calorosamente, stringendomi la mano e a lei non la toccava. Non c'era un contatto fisico. Oltre al contatto fisico, proprio, si limitava al minimo anche nel dialogo. Per cui mia moglie all'inizio, purtroppo non è molto abituata a questo tipo di cose, è andata due volte con la mano tesa e per due volte lui ha rifiutato la stretta di mano. Alla fine, la seconda volta, lui ha detto: "Ho paura..." In inglese ha detto: "Ho paura che io non posso darle la mano, signora. È una questione di..." Non mi ricordo se ha detto culturale o di regione. "Ma la saluto senza toccarla". Avrò detto una cosa del genere. Non mi ricordo neanche se lui era induista o musulmano. Sinceramente non me lo ricordo per niente. Mi sembra che fosse induista. Non era musulmano. Per cui, c'è stato un momento di tensione, d'imbarazzo, non tanto per me, perché mi sembrava una cosa, non dico normale, ma va bene. Cioè, si sa che in certe culture il contatto fisico, specialmente tra sessi diversi, è una cosa non gradita, che non si usa. Mia moglie ci era rimasta un pochino male, perché non se l'aspettava. Questa cosa ha creato una tensione un pochino, che si è, purtroppo, protratta durante tutta la cena. Poi, comunque, anche come conversazione, lui tendeva a non conversare con mia moglie, ma conversava solo con me. Per cui si vedeva che era una cultura impostata a un rapporto con lo stesso sesso, tra uomini e in cui la donna era, doveva avere un altro ruolo. Secondo me, lui era anche imbarazzato che mia moglie sedeva a tavola con noi. Ovviamente, lui non l'ha menzionato questo fatto. Però, sai quando percepisci a pelle che c'è una sorta di non abitudine a questa cosa.

Beh, devo dire che non era la persona che veniva da Nuova Delhi. Veniva da una zona rurale dell'India del sud, dal Tamil Nadu, per cui voglio dire, magari non era particolarmente aperto alle differenze culturali anche lui, devo dire. Già il fatto di avere viaggiato per nove ore, dall'India all'Italia, era stata un'avventura notevole per lui. Però era la controparte principale del progetto, per cui era bello che lui venisse a vedere la sede della ONG con cui lavorava ormai da qualche anno. Insomma, era importante questa cosa.

Questo è un episodio che ci rimase impresso, perché anche alla fine ci fu soltanto un saluto di un gesto con la mano verso mia moglie. Alla fine, mia moglie ci ha rinunciato, cioè non interveniva più

e questa era una cosa appunto che ci ha fatto un pochino riflettere, ci ha fatto un po' vedere i diversi contesti in cui l'interculturalità agisce. Però bisogna in qualche modo affrontare queste cose, anche viverle, in un certo modo, senza grandi tensioni. Io ho spiegato a mia moglie un pochino la provenienza di questa persona, chi era, cosa faceva, che veniva da un'area molto remota, rurale. Per cui era abbastanza normale che portasse qui tutte le sue abitudini culturali, sociali. Insomma, se nel piccolo villaggetto c'era tra uomini e donne un diverso tipo di rapporto, un diverso tipo di dinamica, questa cosa lui la trasportava completamente qui e non si poteva fare una colpa. Certo, mia moglie, insomma, un pochino era molto seccata da questo comportamento perché non abituata, non di frequente è soggetta a questo tipo di confronti. Per cui era un pochino più seccata. Che poi noi avevamo anche viaggiato in India, una volta insieme, proprio nell'India del sud, per cui aveva già sperimentato cose del genere, comportamenti diversi tra uomini e donne. Preferivano interloquire con me, ecco. Per cui un pochino già l'aveva notata questa cosa. Però a cena con questa persona era molto forte, molto accentuata. Però, ecco, a me non ha colpito più di tanto, perché ricordo che in India moltissime donne non mi salutavano con la mano. Anzi nessuno, quasi nessuna. Tutte mi salutavano con le mani davanti, ma nessuna mi dava la mano.

Non ripeterei più ingerenze o, insomma, situazioni imbarazzanti, legate al saluto, ai commiati. Oramai in quell'area so come comportarmi. Cioè, diciamo che ho sviluppato questa competenza rispetto all'India del sud, al Tamil Nadu. Di certo, quando incontrerò in futuro delle donne del Tamil Nadu, le saluterò in modo diverso, anch'io".

#### 6.4 Caso studio D La ragazza marocchina

Situazione: L'operatrice internazionale racconta un episodio in cui pensa di aver attivato delle competenze interculturali. Il caso riguarda un evento avvenuto in un paese lungo la costa in Marocco.

Racconto: "Credo stessi facendo o colazione o pranzo, una cosa del genere. Ero lungo la strada principale di questo paesino, però considera che è un paesino molto piccolo. Vedi le persone che magari camminano per strada, con il solito stile un po' locale, c'è la classica donna con il pigiama sotto, poi questa djellaba che è una sorta di vestito che mettono sopra proprio perché sotto rimangono con il pigiama. Devono uscire per andare a fare la spesa, mettono il djellaba. Quindi, insomma, molto alla mano.

Ero con un mio amico stavamo facendo colazione o pranzo e ad un certo punto, mentre mangiavamo, posto popolare, per strada, questa ragazza corre, questo ragazzo... Per strada non c'era tantissima gente, qualcuno nel bar, nei ristoranti, qualcuno camminava per strada, però poca gente. Questa ragazza corre, corre, corre, questo ragazzo la insegue, si fermano, si bloccano, proprio vicinissimo a

me, cominciano ad alzare la voce. Ovviamente, non capivo quello che dicevano, parlavano in arabo, non capivo.

Lei... Lui... Insomma, parlavano in modo animato, però si vedeva che lui era quello un po' più in uno stato di forza, che insomma... Uno stato di forza, parlo sia della postura del corpo, sia lo sguardo, sia anche la voce, il modo in cui parlava. Quindi era una posizione di superiorità rispetto a lei e quindi lei era un po' più sulla difensiva. Fino a quando, la cosa che è stata veramente forte, da shock, che a un certo punto... Cioè ora non ricordo bene se lei è cascata a terra, se lui l'ha colpita ed è cascata. Comunque, sta di fatto che lei è rimasta a terra, però lui comunque una bella manata gliel'ha data. Cioè l'ha proprio picchiata, non ripetutamente. Sarà stato uno schiaffo, due schiaffi, non mi ricordo se è caduta prima o dopo e poi le ha urlato qualcosa addosso e si è allontanato e se ne è andato e ancora più, per me, insomma, shock ancora, che lei poi si è alzata e lo ha seguito, se ne sono andati via insieme.

Se fossero fratello e sorella, se fossero fidanzati, amici, non lo so, la cosa che mi ha colpito non solo ovviamente la violenza, che comunque ti colpisce questa violenza, ma il fatto che chi erano intorno a me non faceva nulla. Ed io lì, mi ricordo che mentre succedeva questo, riflettevo e analizzavo la situazione e mi dicevo: "Cosa devo fare? Cosa non devo fare? È giusto se intervengo? Comunque sono una straniera. Non capisco. Non so cosa sta succedendo". Ecco, comunque, posso essere percepita come tu, già in quanto elemento esterno, per di più europea, ah le donne, parità, tutte queste cose qui. E allora, È mi sono bloccata, dicendo: "Che devo fare?" Cioè, nel senso, sono riuscita a prendere, comunque, le distanze in quel momento stesso e a chiedermi se era il caso di intervenire o no. Alla fine ho deciso di non intervenire. Non so se l'ho deciso con la testa o se proprio non ce l'ho fatta, però non sono intervenuta.

Ti poni il quesito di dire: "Beh, in questi momenti quando anche altre persone dello stesso paese che sono lì ed assistono non intervengono, tu in quanto straniero cosa fai? Intervieni? Non intervieni?" Chiaro è stato uno schiaffo, non è stato qualcosa di più grave o più pesante che in quel caso non ti poni neanche la domanda; anche se vuoi, non è stata una cosa così, violenta sicuramente, però non è stata una cosa così dolorosa, come dire, così cruenta, boh. Però ti chiedi: "Ma aspetta, io sono una straniera, sono qui, C'è una diversità, sei in questo contesto, prima di intervenire cerca di capire se puoi farlo e come lo puoi fare".

Sicuramente è un po', è comunque forte. Ti senti un po' sotto shock, perché dici, cioè capita proprio sotto i tuoi occhi e comunque è violento. Anche se non capisci, però vedi che è un'aggressione. Quindi, sì, un po' scossa, ero abbastanza scossa. Certo, poi, ovviamente, non ho perso la lucidità proprio perché ho fatto questa analisi. Però, sì, ero un po' disgustata e scossa. È una cultura intrisa di una diversità uomo e donna e una diversità culturale rispetto a quella europea, nello specifico mio

italiana, che lo vedi in tutto. Cioè è la quotidianità. In cosa? In tutto. Alla mattina, quando ti alzi e cammini per strada e vedi la gente che cammina. Qui camminano in un modo e hanno abitudini di un certo tipo, là ne hanno altre. Lì vedi la donna con i bambini. Il djellaba sopra il pigiama, quindi il pigiama, allora sei a casa, allora sei casalinga, sei a casa, ti prendi cura della casa, dei bambini. Cioè è tutto un... È quest'immaginario che ti viene fuori dalle piccole cose che osservi.

La vedo un po' così, una violenza accettata. Cioè, non esiste che una ragazza viene picchiata in mezzo alla strada e nessuno si mette in mezzo in Italia. A me è sembrato assurdo che potesse esistere in Marocco e quindi mi ha... Per me, quello che comunica è una violenza accettata.

### 6.5 Caso studio E La cuoca vietnamita

Situazione: L'operatore internazionale racconta un episodio in cui pensa di aver attivato delle competenze interculturali. Il caso riguarda un evento avvenuto durante i primi mesi di permanenza in Vietnam nel 2004.

Racconto: “Io ho una famiglia molto grossa, quattro figli, la moglie e quindi in Vietnam avevamo una Signora che ci aiutava a casa. Lei era cuoca e così faceva da mangiare una volta al giorno, cioè alla sera lei arrivava, faceva la spesa e faceva da mangiare. Anche perché per mia moglie fare la spesa al mercato era difficile, non sapeva i nomi, non sapeva i prezzi, poi ci sono dei cani morti al mercato e quindi certe volte... Non è bello andare al mercato vietnamita, ci sono molti odori, soprattutto all'inizio quando non sei e non sai dove trovar le cose, perché hanno anche delle... Come dire, proprio dei metodi di classificazione che sono diversi dai nostri. Tipo hai 5000 tipi di riso, per esempio. E tu chiedi il riso e quello che ti dice: “Quale?” Non è che è semplice. Ogni giorno ci chiedeva: “Cosa volete mangiare?” E, di solito, le chiedevamo di mangiare delle cose vietnamite, anche perché ci piaceva. Mangiavamo benissimo. Poi lei ha detto: “Ma io so fare da mangiare anche robe occidentali, se avete voglia”. Sai ogni tanto hai voglia di mangiare... “Se volete vi faccio la pizza”. E tutti: “Pizza”. Sai i miei figli, la pizza. Cioè, era qualche mese che non mangiavamo la pizza e sai il cibo è una roba che è difficile da cambiare. Cioè, è una delle cose che, secondo me, è più difficile da cambiare perché è talmente radicato in te che quando tu non mangi le cose a cui si è abituato da una vita, per esempio non mangiare il pane. Tu prova a non mangiare il pane, da italiano chiaramente, un vietnamita non sa neanche cos'è, per un vietnamita non mangiare il riso, Prova a non mangiarlo per un mese e ti accorgi che... Magari non te ne rendi conto, ma non sei contento e dici: “Ma io non mangio bene, c'è qualcosa che non va”. Poi dici: “Ah, è il pane”. Allora ti porti il tuo panino oppure te lo fai tu in qualche maniera e sei contento come una pasqua.

Arriva la pizza in tavola. Era sera. Noi siamo in famiglia in sei: io, mia moglie e quattro bambini tra i due e i dodici anni. Allora, arriva questa pizza orribile, cioè per noi, tutto bruciato, con invece della mozzarella, che avevano trovato, che esiste in Vietnam, il parmigiano reggiano, con pomodoro... Cioè, ma allora abbiamo detto: “Ma scusa, ma chi ti ha insegnato a fare la pizza”. Fa: “Eh, quelli prima di voi, la famiglia prima di voi, danese”. E faccio: “Ah, danese, però guarda che quelli non sono proprio gli specialisti della pizza. Se vuoi Maria, mia moglie, ti insegna a fare la pizza. Così, poi, saremo più contenti”. E fa: “No”. “Come no”. “Io la pizza la so fare e quindi io non devo imparare a fare la pizza”. “Ah. Ma tu non puoi imparare a farla meglio?” “No, io la pizza la so fare ed è questa e adesso voi ve la mangiate”. E quindi siamo rimasti un po’ sconvolti. Cioè, in fondo era una persona che lavorava per noi, è sempre stata gentilissima. Come dire, ha sempre risposto molto positivamente a tutte le nostre richieste, ma in qualsiasi campo. “Stasera ho dieci invitati, puoi fare questo?” “Sì”. Stava ore in più. E anche noi, dal nostro punto di vista, cercavamo di essere, eravamo molto contenti di questa persona. Lei era contentissima. Aveva uno stipendio il doppio di tutte le sue colleghe. Però, pizza da cambiare, no. E non è che non era capace di farla. Era un rifiuto. “No, la so fare”, Allora, va beh, ci siamo mangiati quella pizza. È. Non era molto buona. Io e mia moglie abbiamo detto: “Adesso come facciamo. Non dobbiamo offenderla, però”. Eh, abbiamo detto: “Ma, mi sembra un po’... Proprio che abbiamo toccato un argomento un po’ delicato”. Perché era la prima volta che era così aggressiva, perché probabilmente siamo andati a toccare le sue competenze, cioè a dirle che lei non faceva bene qualcosa,

mentre di solito eravamo sempre stati super contenti di quello che faceva e lei era molto, anche orgogliosa di questo lavoro.

Va beh, allora abbiamo detto io e mia moglie, ignari anche dell’orgoglio vietnamita, che è una caratteristica molto forte nella loro società, che adesso conosco. Abbiamo detto: “Ma, diciamole che vogliamo la pizza alla romana”, No, no: “Che vogliamo la focaccia alla romana e che tu le insegni e quindi fra di noi la chiamiamo focaccia alla romana e le facciamo fare una bella pizza con la mozzarella, con gli ingredienti”. Allora, niente, allora Maria dice: “Ah domani vorrei insegnarti un piatto”. Fa: “Sì, sì. Molto volentieri”. E quindi, le dice le cose che dovevamo comprare, questo formaggio classico, della mozzarella, il pomodoro lo mettiamo noi. Un po’ di robe, insomma. La solita lista. Poi certe cose c’erano già in casa. Si presenta abbastanza entusiasta, perché lei era molto contenta di imparare nuove cose, perché le facevano curriculum. Allora, mentre stava preparando questa focaccia alla romana, si blocca, e fa: “Questa è la pizza”. Mia moglie fa: “Ma”. Era rimasta un po’ imbarazzata da questa... Fa: “Ma non è proprio...” Si è licenziata in quel momento e se ne è andata via e non l’abbiamo più vista. È per noi è stato non dico uno shock, però siamo rimasti molto, molto stupiti. Poi non la conoscevamo da tantissimo tempo, la conoscevamo da un paio di mesi. Però, aveva

bisogno di lavorare, con una bambina piccola. Questo posto era l'ideale per lei perché lei poteva andare la mattina a portare la bambina a scuola, poi riprenderla, poi lasciarla dalla nonna, veniva da noi, faceva la spesa. Era il posto ideale per lei, pagato, per il livello delle paghe in Vietnam, bene. Quindi abbiamo incominciato a parlarne: "Ma ti abbiamo offesa". Cioè di fatto l'avevamo grandemente offesa senza rendercene conto. Spinti dalla nostra avidità culinaria. E poi ne abbiamo parlato un po' con i nostri amici e anche al lavoro, dicendo: "Mi è successo questo, ma voi cosa ne pensate?" E tutti gli amici danesi hanno detto: "Ah, ma tu l'hai offesa. Ovviamente lei se ne è andata, perché l'hai offesa e ingannata, facendole fare poi una cosa che lei già sapeva fare in una maniera diversa e dandole un nome un po' così". Cioè, questo oltre a essere un'offesa, è un inganno. Insomma, questo è quello che è successo e da quel momento sono sempre stato molto cauto nei miei rapporti e mi è servito dal punto di vista lavorativo.

Ci sono due momenti. Un momento anche ridicolo, quando ho detto: "Ma chi ti ha insegnato?" E lei dice: "Dei danesi" e quindi europei e quindi espertissimi in pizza e tutti sono scoppiati a ridere, perché il danese, per un vietnamita il danese e l'italiano non c'è tanta differenza. Come se a te dicono uno del Nord della Cina o della Cambogia, più o meno sono uguali, ma per noi un danese la pizza se la deve dimenticare. E poi la cosa quando sono tornato a casa e Maria mi ha detto: "Si è licenziata". Faccio: "Ma, come. Cosa è successo". Cioè, era molto contenta. Era proprio una roba che non mi aspettavo. Secondo me, io l'avrei vista studiarsi la pizza e farci la migliore pizza napoletana al mondo, perché le capacità le aveva. Cioè, era una che in cucina era capace, aveva lavorato in un ristorante vietnamita, gli ingredienti, pensate. Cioè, era una brava, che quando sapeva fare una cosa, la sapeva fare bene. E quindi, subito quando lei dice: "No, io la pizza la so già fare" e quindi non me la potete insegnare. Ho capito che c'era... Che avevamo toccato un punto non negoziabile. È questa qua la cosa fondamentale nei rapporti interpersonali. Che ci sono delle cose che non sono negoziabili. Noi abbiamo cercato di richiamarla, di scusarci, di... Inizialmente pensavamo: "Ah, magari oggi è un po' arrabbiata. Domani verrà", niente. "O dopodomani verrà. Proviamo a telefonarle". Niente. Dopo, alla fine quando un po' le era passata, ci ha detto: "No, ma io ho già trovato un altro lavoro". Non so se fosse vero oppure no, ma così l'ha un po' accomodata per non dirci: "Mi avete offeso". Però è quello che io ho sentito e mi dispiace, soprattutto se lo fai involontariamente, scevro da ogni volontà di ferire un'altra persona. Ma ferire al punto di licenziarsi, secondo me... E poi soprattutto le reazioni dei miei colleghi. Le reazioni dei miei colleghi che quando io cercavo di spiegare, è successo questo e quest'altro e dire: "E lei se ne è andata", come dire: "Ha fatto una cosa..." E tutti: "Eh, certo che se ne è andata. È ovvio che se ne è andata. Già tanto che non ha spaccato tutti i piatti per terra prima di andarsene". "Ah". Allora, io dicevo: "Allora lo dico a un altro". C'era un'altra segretaria: "Senti mi è successa questa cosa qua". E lei: "Eh, ovviamente..." e quindi vedendo le reazioni degli altri

colleghi, mi sono sempre più reso conto della gravità, di avere e di essere stato veramente superficiale”.

## 6.6 Caso studio F I contabili etiopi

Situazione: L'operatore internazionale racconta un episodio in cui pensa di aver attivato delle competenze interculturali. Il caso riguarda un evento avvenuto in Etiopia nel maggio del 2001, in una missione di tre mesi ad Addis Abeba. La persona aveva 35/36 anni ed era partito come Responsabile della rendicontazione di una ONG italiana.

Racconto: “Dovevamo in qualche modo riscrivere e rivedere tutte le procedure contabili, flussi, tesoreria, cash flow, come era gestita la cassa, con il personale, con i contabili locali, con il tesoriere locale, tutti i contabili locali. Per cui, io venivo da Milano, da questa ONG per cui lavoravo. Ero col capo, con il coordinatore, che era un altro italiano, una donna e dovevamo, appunto, rivedere e cambiare drasticamente tutto il flusso finanziario, tutte le procedure amministrative contabili relative alla gestione in loco del centro di coordinamento di Addis Abeba. Alcune aree erano fuori controllo, cioè non riuscivamo a verificare con esattezza pagamenti, uscite di cassa, documentazione di supporto. Alcune cose erano completamente fuori controllo. Per cui, dovevamo in qualche modo formalizzare tutti gli step, tutti i passaggi in modo che ogni cosa venisse certificata, potesse essere ispezionabile, verificabile, supportata da documenti bancari o ricevute, cioè, insomma, rifare tutta una procedura. Soltanto che, ovviamente, questa cosa si scontrava, innanzitutto, con la procedura già messa in moto dal personale locale, dai contabili locali. Per cui si trattava di stravolgere quello che loro avevano costruito, anche se era, secondo noi, carente, zoppicante, insufficiente, però era quello che avevano messo in piedi loro. E poi si scontrava anche la nostra esigenza di formalizzare tutto il ciclo, vedere, ispezionare la documentazione di supporto. Probabilmente si scontrava con la realtà in cui operavano i progetti, perché i progetti, che erano sparsi per il territorio in Etiopia, erano molti progetti di scavo pozzi, acqua, irrigazione, che prevedevano una mano d'opera locale altissima. Il personale locale impiegato che, ovviamente, non aveva quasi mai una busta paga, ma erano persone pagate a giornata. Addirittura non tutti pagati cash con la valuta in Etiopia, alcuni pagati anche in food for work, con vari metodi di pagamento. Ovviamente, è stato inevitabile lo scontro tra quello che noi volevamo, quindi il modo in cui volevamo riorganizzare il tutto e il modo in cui i contabili vedevano, invece, questa cosa qui, perché erano in qualche modo inconciliabili le due cose. È stato un esempio concreto di una sorta di compromesso, per cui era impossibile la messa in opera di nostri

manuali di contabilità, di procedure, di finanza, perché in una realtà, in un contesto così diverso, non si poteva applicare la nostra procedura, il nostro modo di intendere la contabilità.

Per cui dovevamo fare in modo diverso. Innanzitutto, una cosa centralizzata non era possibile, ma dovevamo decentralizzarla nei vari progetti in cui si svolgevano le attività. L'Etiopia è un paese enorme, per cui in qualche modo dovevamo decentrare questa cosa qui in cinque aree diverse. In quell'occasione, non solo io, ma anche la mia collega, abbiamo dovuto mettere in pratica un pochino di competenze interculturali e cercare di capire perché il contesto etiope non permetteva l'esecuzione di quello che noi volevamo fare o perlomeno lo permetteva solo in parte. Sia per metodi, orari di lavoro, modalità di pagamento, modalità di rendicontazione. Dovevamo assolutamente entrare in sintonia, in qualche modo cercare un punto di contatto tra noi e loro, tra la nostra mentalità contabile e la loro mentalità contabile, il loro modo di tenere sotto controllo le cose.

Alla fine, è stata lunga, è stata dura, ma in qualche modo abbiamo dovuto rivedere le nostre posizioni, tenendo in considerazione le esigenze locali e questo è stato un grosso, un bell'esercizio di interculturalità, perché avevamo preso in considerazione nel nostro piano di lavoro, tutta una serie di elementi che da Milano non avevamo preso in considerazione. Erano elementi, innanzitutto, di una diversa retribuzione, che non era soltanto cash, ma era anche in beni materiali. Poi, non c'era, ad esempio, un lavoratore che firmava, ma, in qualche modo, era un capo comunità che firmava per venti persone che avevano prestato servizio e che, in alcune aree remote, funzionava così. Per cui, dovevamo accettare questo capo comunità che prendeva o soldi o beni materiali o cibo in cambio del servizio reso dalla comunità locale. Firmava lui come capo comunità, anziché tutti e venti. Questi sono esempi banali. Poi, ovviamente, non c'era il sistema bancario capillare su tutto il territorio, per cui, in qualche modo, abbiamo dovuto fare a meno delle banche, ma ricorrere sempre a questi movimenti cash finanziari. Per cui, la cultura, l'ambiente del paese hanno, in qualche modo, influenzato il nostro modo di operare. Non fu una cosa indolore. Ci lavorammo una settimana, dieci giorni, proprio per vedere di combinare tutti i vari passaggi.

Anche lo stato di avanzamento lavori per noi è uno stato di avanzamento con delle mete da raggiungere, gli obiettivi da raggiungere. Per loro il coinvolgimento della comunità è più importante della cosa, dell'obiettivo da fare in una settimana. Per loro era più importante che tutta la comunità, organizzata in quel modo, partecipasse al progetto. Che anziché raggiungere l'obiettivo in una settimana, si fosse raggiunto in due mesi, non era così grave. Per cui, culturalmente è diversa la cosa. Noi siamo ossessionati dalle deadline, dalle scadenze. Per loro il concetto comunitario era più importante, aveva un ruolo maggiore della scadenza temporale. Per cui, andava tenuta in considerazione anche questa cosa.

Quando abbiamo comunicato il modo in cui volevamo cambiare la procedura, c'è stato un irrigidimento molto forte, una protesta da parte dei tre contabili locali. Avevano detto che questa cosa non è applicabile nel loro contesto. Che qui, in Etiopia, le cose funzionavano diversamente e hanno cominciato a tirar fuori una serie di difficoltà oggettive, alcune erano oggettive veramente, altre erano... Sai è sempre difficile cambiare abitudini e cose ormai sedimentate. Per chiunque, anche per me, se mi chiedono di cambiare il modo in cui lavoro adesso, faccio resistenza. Perciò, in parte era la resistenza normale al cambiamento, in parte c'erano, effettivamente, le difficoltà oggettive. Per cui, noi abbiamo dovuto cambiare la nostra proposta. Mi sono sentito un po' seccato per tutte queste rimostranze, per tutte queste difficoltà che loro ponevano, perché, insomma, non è che era una cosa che c'eravamo inventati. L'avevamo studiata a lungo prima di presentarla, l'avevamo scritto per bene nei vari punti, individuando tutte le responsabilità, chi faceva cosa. Per cui all'inizio ci sentivamo un po' offesi, un po' seccati da questo loro rifiuto. Poi, ovviamente, discutendo, confrontandoci, vedendo a tavolino passo dopo passo del perché e del per come, parte del nostro sentirci offesi è venuto meno. Anche il loro è venuto meno, perché anche loro si sentivano in qualche modo offesi dalla nostra mancanza di fiducia. Non di fiducia, ma, insomma, del volere rivedere tutto il loro lavoro sin dall'inizio.

I passaggi sono stati un progressivo avvicinarsi delle parti, un progressivo avvicinarsi. Perciò noi facevamo uno sforzo per modificare la nostra proposta e loro che si sforzavano, in qualche modo, di strutturare e formalizzare il più possibile tutti i processi lavorativi. Perciò, diciamo che tutti e due avevamo fatto un bello sforzo per venirci incontro. Un tipico negoziato. Discussioni durate diversi giorni. Per cui, ci interrompevamo, poi ci riflettevamo su, ci dormivamo su, il giorno dopo rinunciavamo. Poi c'è stata anche una visita, ovviamente, sul campo a vedere oggettivamente com'era la storia dello scavo di questo pozzo, di questi canali".