



Preparing and Running International Projects

**e-Course:**

***Platform for Volunteers to learn how to prepare and run international projects***



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Project number: 2019-1-IT02-KA204-063430

*This publication reflects the views only of the author. The Erasmus+ agency and the European Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*



# *Index*

- [Module 1](#)
- [Module 2](#)
- [Module 3](#)
- [Module 4](#)
- [Module 5](#)

# Module

## 1

### Unità di apprendimento 1

#### CATEGORIA

*Definizione del concetto di internazionalizzazione*

#### BREVE DESCRIZIONE

In questa unità verrà fornita una definizione di internazionalizzazione, verranno analizzate le ragioni per attuare un processo di internazionalizzazione all'interno di un'organizzazione, per rispondere infine alla seguente domanda: quali soggetti traggono beneficio dall'internazionalizzazione?

#### CONTENUTI FORMATIVI

##### Definizione di internazionalizzazione

L'internazionalizzazione di organizzazioni, imprese e altri tipi di associazioni rappresenta un processo complesso, che può essere spiegato da diversi punti di vista in funzione del contesto. Non è pertanto semplice fornire una definizione univoca e di facile comprensione.

Un approccio preliminare alla definizione di questo fenomeno può essere il seguente: l'internazionalizzazione di organizzazioni o imprese è il risultato dell'implementazione di svariate strategie che prendono in considerazione le risorse e le capacità dell'organizzazione o impresa, nonché le opportunità e i rischi del contesto internazionale, per poter operare completamente o parzialmente a livello internazionale, creando diversi tipi di flussi (di conoscenze, di risorse, finanziari, ecc.) tra i Paesi coinvolti. Si tratta in altri termini, del passaggio a un contesto globale.



Fonte:  
<https://pixabay.com/photos/hand-world-ball-keep-child-earth-644145/>

# Module

## 1

Questo insieme di operazioni sul piano internazionale determina la creazione di varie relazioni tra l'impresa o l'organizzazione e i mercati internazionali; ciò non significa tuttavia che le organizzazioni senza scopo di lucro, come si vedrà in seguito, siano estranee a questa realtà. Al contrario, considerando i loro obiettivi di solidarietà e cooperazione internazionale, queste organizzazioni sono propense a svilupparsi nel contesto dei propri "mercati" internazionali. Tale sviluppo è motivato da una forte domanda di servizi di questo genere in Paesi in via di sviluppo.

Per quanto riguarda organizzazioni senza scopo di lucro quali organizzazioni di volontariato, l'internazionalizzazione sta vivendo una crescita esponenziale con la creazione di relazioni internazionali e l'implementazione delle attività in altri Paesi e in altri contesti, lo sviluppo di progetti specifici sia in autonomia sia con partner stranieri. Ciò permette di estendere il proprio raggio di azione, consentendo l'accesso a maggiori risorse e fondi, e di acquisire visibilità a livello internazionale e riconoscimento per il proprio operato. D'altra parte, ciò determina un incremento dei costi. L'equilibrio perfetto tra questi costi ulteriori e i fondi supplementari ai quale accede è cruciale per il successo del processo di internazionalizzazione, come si vedrà nelle seguenti unità.

### Perché internazionalizzare?

Attualmente, il fenomeno della globalizzazione riguarda numerose imprese in tutto il mondo. Questa nuova realtà mette in discussione i tradizionali processi di produzione e commercializzazione, e la continua ricerca di modelli maggiormente produttivi ed efficienti conduce inevitabilmente all'apertura ai mercati internazionali. La globalizzazione tuttavia non influenza soltanto imprese e affari commerciali: anche le organizzazioni senza scopo di lucro e altri tipi di associazioni si trovano ad affrontare sfide analoghe, a ricercare migliori modalità di comunicazione e ad aumentare la propria efficienza ed efficacia, a prescindere dagli obiettivi o dagli ambiti specifici.

Questo tipo di organizzazioni ha assunto un'importanza crescente nell'ultimo decennio. Nella maggior parte dei casi questo sviluppo si è fondato unicamente su fattori sociali, ma, allo stesso tempo, queste organizzazioni non profit sono soggette a una crescente pressione economica, poiché i finanziatori richiedono maggiore efficienza nell'uso delle risorse e maggiore trasparenza nella gestione finanziaria. In altri termini, questo tipo di attività, pur essendo senza scopo di lucro, devono svolgersi nel modo più efficiente possibile al fine di garantire un impiego corretto delle risorse fornite.

# Module

## 1

Una gestione efficiente dei fondi e delle altre risorse donate a un'organizzazione può essere contribuire inoltre ad aumentare il prestigio e l'importanza dell'organizzazione all'interno della società. Ciò rappresenta un elemento cruciale per attirare più finanziatori e più risorse, riducendo quindi la dipendenza della maggior parte delle organizzazioni da fondi e finanziamenti pubblici.

Alla luce di questo affermato, perché avviare un processo di internazionalizzazione? È possibile sintetizzare quanto finora spiegato come segue:

- Per ottenere **visibilità** internazionale, promuovendo gli obiettivi dell'organizzazione nella società.
- Per aumentare il numero di potenziali **finanziatori** e il loro coinvolgimento a favore dell'organizzazione e dei suoi scopi.



Foto di [Perry Grone](#) su [Unsplash](#)

- Per aumentare l'**impatto** dell'organizzazione, raggiungendo un numero più ampio di persone in altri Paesi in un contesto internazionale.
- Per entrare in contatto con altre associazioni e organizzazioni con obiettivi e finalità analoghi (costruendo una **rete**), pertanto stabilendo rapporti di collaborazione.
- Per aumentare la potenziale **entità** dei fondi e delle altre risorse.
- Per migliorare la **redditività** nell'uso di questi fondi e risorse.
- Per acquisire prestigio e **riconoscimento** internazionale.
- Per ridurre i **costi**.

Come si vedrà in seguito, l'internazionalizzazione comporta numerosi benefici, ma anche alcuni rischi. Questo è uno dei temi più importanti da affrontare nella scelta di operare a livello internazionale, che sarà discusso in maggiore dettaglio dell'unità "Benefici e rischi dell'internazionalizzazione".

### Quali soggetti traggono beneficio dall'internazionalizzazione?

Per rispondere a questa domanda, è necessario identificare i soggetti principali coinvolti in questo processo:

**Organizzazioni:** le organizzazioni rappresentano il soggetto principale dell'internazionale, da cui dipende in modo quasi esclusivo il successo o il fallimento di questo processo. Come discusso in precedenza, l'internazionalizzazione apporta numerosi benefici di rilievo alle organizzazioni, come acquisire visibilità, ottenere più finanziatori, accedere a più risorse, sviluppare la propria attività in altri Paesi e pertanto raggiungere gruppi di beneficiari più ampi, aumentare l'efficienza nell'uso di risorse e fondi, acquisire riconoscimento e ridurre i costi.



Foto di Marvin Meyer in Unsplash

Tuttavia, è necessario considerare che l'internazionalizzazione comporta costi aggiuntivi e procedure di gestione supplementari per l'organizzazione. Comunemente, le organizzazioni senza scopo di lucro fondano la propria attività di finanziamento su piccoli finanziatori, che contribuiscono altruisticamente con somme di ridotta entità. Ciò si evidenzia anche nel fatto che queste organizzazioni dipendono da volontari. Di conseguenza, lo sviluppo di progetti in altri Paesi di solito necessita di una precedente attività di finanziamento, correlata alla ricerca e al coinvolgimento di nuovi finanziatori del Paese in cui si intende operare. Diventerà quindi più impegnativa anche la gestione di questi fondi, sia in termini di carico di lavoro sia in termini di costi. I rischi che ne derivano saranno discussi nelle unità successive.

**Volontari:** una delle conseguenze più interessanti dell'internazionalizzazione è la possibilità di creare una rete di organizzazioni di Paesi diversi, condividendo conoscenze e approcci. Da questo punto di vista, i volontari svolgono un **ruolo cruciale**: nuovi soggetti provenienti da Paesi diversi hanno la possibilità di entrare in contatto con l'organizzazione e i suoi obiettivi sociali, e i volontari hanno l'opportunità condividere un'esperienza internazionale ed entrare in contatto con altre realtà.



Foto di Cristi Tohatan in Unsplash

Un altro aspetto importante del passaggio a un contesto internazionale è l'acquisizione di maggiore attrattività, che si traduce nel coinvolgimento di nuovi volontari: un'organizzazione che sviluppi numerosi progetti in Paesi diversi, con la possibilità di operare a livello internazionale lavorando con soggetti provenienti da tutto il mondo risulta estremamente attraente per nuovi volontari. Di conseguenza, il riconoscimento e la visibilità acquisiti da un'organizzazione operante a livello internazionale saranno utili anche per aumentare il livello di coinvolgimento dei volontari già operanti, allo stesso tempo includendo nuovi membri nell'organizzazione.

# Module

## 1

**Gruppo di beneficiari:** ogni organizzazione opera con un diverso gruppo di beneficiari con un approccio specifico e peculiare. Con l'internazionalizzazione, è offerta la possibilità di raggiungere con la propria attività un numero sempre maggiore di persone. La trasmissione di conoscenze e la collaborazione con partner diversi a livello internazionale permette inoltre di condividere i propri gruppi di beneficiari, che a loro volta possono fruire di questo lavoro cooperativo.

Un'altra importante considerazione riguarda il fatto che, tramite un adeguato sviluppo internazionale, si giunge a un aumento di fondi e risorse, il che si traduce quasi immediatamente in un lavoro migliore e più proficuo con attuali (e nuovi) gruppi di beneficiari, indipendentemente dallo specifico settore o dalla finalità dell'organizzazione. Grazie alle risorse aggiuntive sarà possibile realizzare un maggior numero di attività, migliorare le proprie strutture e potenziare l'attività di disseminazione e promozione.



Foto di [Josh Appel](#) in [Unsplash](#)

**Finanziatori:** infine, l'internazionalizzazione conferisce riconoscimento e fiducia nell'organizzazione da parte dei finanziatori. La possibilità di constatare come le proprie donazioni, seppur di ridotta entità, vengano convertite in progetti importanti, non soltanto nel proprio Paese ma anche all'estero, con la collaborazione di altri soggetti con finalità scopi e obiettivi comuni, è fonte di gratificazione e soddisfazione, e determina un coinvolgimento ancora maggiore nell'organizzazione e nelle sue finalità.

D'altro canto, la disseminazione delle attività e finalità dell'organizzazione in un contesto internazionale contribuisce all'aumento del numero dei finanziatori dei progetti, poiché sempre più persone hanno la possibilità di conoscere l'organizzazione e il suo lavoro. Inoltre, un'organizzazione internazionale è in grado di attrarre un numero maggiore di finanziatori disinteressati, che contribuiranno all'acquisizione di risorse, strutture e materiali necessari per le proprie attività.

## RIFERIMENTI ESTERNI

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3202468> - Il processo di internazionalizzazione delle imprese (SP)

<http://www.scielo.org.co/pdf/agc/v24n1/v24n1a19.pdf> - I principali approcci teorici all'internazionalizzazione aziendale (SP)

<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/9366/victoria%20rodriguez.pdf?sequence=1&isAllowed=y> - Gestione di rischi e conoscenze nel processo di internazionalizzazione

[http://orga.blog.unq.edu.ar/wp-content/uploads/foro\\_deluni/INTCI\\_Canals\\_2\\_Unidad\\_1.pdf](http://orga.blog.unq.edu.ar/wp-content/uploads/foro_deluni/INTCI_Canals_2_Unidad_1.pdf) - L'internazionalizzazione delle imprese (SP)

<https://core.ac.uk/reader/86443250> - Un approccio teorico all'internazionalizzazione aziendale (SP)

<https://www.redalyc.org/pdf/646/64615176009.pdf> - Globalizzazione e sviluppo aziendale attraverso l'internazionalizzazione (SP)

<https://ojs.uv.es/index.php/ciriecespana/article/view/7625/11541> - Relazione tra internazionalizzazione ed efficienza nelle organizzazioni senza scopo di lucro (SP)

# Module

## 1

### Unità di apprendimento 2

#### CATEGORIA

Fattori alla base dei processi di internazionalizzazione in organizzazioni di volontariato

#### BREVE DESCRIZIONE

In questa lezione saranno illustrati i motivi principali per cui organizzazioni di volontariato di tutto il mondo attuano processi di internazionalizzazione in misura crescente, e saranno inoltre forniti vari esempi di organizzazioni di volontariato operanti a livello internazionale.

#### CONTENUTI FORMATIVI

**Quali sono i motivi principali per cui le organizzazioni di volontariato attuano processi di internazionalizzazione?**

La globalizzazione ha offerto a numerose economie la possibilità di svilupparsi, creando reti commerciali e fornendo le risorse necessarie, quali vari tipi di scambi tra diversi Paesi. Tuttavia, ha anche creato disuguaglianze, poiché le risorse dei Paesi in via di sviluppo sono state sfruttate in misura sempre maggiore da Paesi più ricchi, senza che da questi scambi commerciali siano derivati rapporti equi o vantaggi in termini di sviluppo. Ciò ha condotto a un incremento dei livelli di povertà in zone del mondo già povere, indebolendo le istituzioni politiche di questi Paesi, che nella maggior parte dei casi non sono in grado di erogare i servizi essenziali ai propri cittadini. Le organizzazioni di volontariato operano all'interno di questo contesto.

Come osservato dai ricercatori Betty Plewes e Rieky Stuart, "le organizzazioni coinvolgono volontari in programmi volti a ridurre la povertà, a promuovere la giustizia sociale e/o a contribuire alla pace. Organizzazioni partner sono frequentemente identificate all'interno della società civile, ma talvolta anche nei settori pubblici e privati dei Paesi ospitanti. Spesso si pone in rilievo in misura considerevole la condivisione di competenze e il rafforzamento delle capacità organizzative".



Foto di [Bennett Tobias](#) in [Unplash](#)

# Module

## 1

Nell'unità "Definizione del concetto di internazionalizzazione" si è giunti alla seguente definizione: "l'internazionalizzazione di organizzazioni e imprese è il risultato dell'implementazione di svariate strategie che prendono in considerazione le risorse e le capacità dell'organizzazione o impresa, nonché le opportunità e i rischi del contesto internazionale, per poter operare completamente o parzialmente a livello internazionale, creando diversi tipi di flussi (di conoscenze, di risorse, finanziari, ecc.) tra i Paesi coinvolti".

Se si approfondisce questo tema, consultando articoli e raccogliendo informazioni a riguardo, può apparire che questo processo si riferisca esclusivamente ad affari commerciali: l'internazionalizzazione delle imprese. Ciò è motivato dal fatto che questo fenomeno è stato analizzato approfonditamente da ricercatori e studiosi in tutto il mondo, ma prevalentemente in relazione all'economia, al commercio e agli affari. La scarsità di risorse (materie prime, clienti, mercati, ecc.) e la necessità di una crescita continua spingono molte imprese ad attuare processi di internazionalizzazione. Pertanto, perché le organizzazioni di volontariato dovrebbero partecipare a tali processi? Quali sono i loro interessi e le loro aspirazioni?



Foto di [Nareeta Martin](#) in [Unplash](#)

# Module 1

Le organizzazioni di volontariato si differenziano dalle imprese sia in termini di interessi sia di obiettivi, perché la loro capacità di espansione non dipende così fortemente dalle risorse interne, quanto dalla capacità di stabilire e mantenere legami con la popolazione e altre organizzazioni, al fine di ricevere maggiori fondi e donazioni per migliorare le proprie strutture e rafforzare la propria attività. Come affermato nell'unità precedente, ciò determina il fatto che le organizzazioni di volontariato che desiderano operare a livello internazionale debbano sostenere costi elevati nella ricerca di fondi e nuovi finanziatori, oltre che nella gestione di questi nuovi fondi. Ciò nonostante, quando un'organizzazione raggiunge un livello significativo di internazionalizzazione, la rete di finanziatori e i partner permetteranno di ridurre i costi e individuare fonti più redditizie di risorse, in tal modo aumentando la capacità di perseguire i propri obiettivi.

D'altro canto, le organizzazioni di volontariato ricercano costantemente nuove opportunità per estendere la portata delle proprie attività e dei propri obiettivi. Diventare un'organizzazione internazionale permette pertanto di raggiungere numerosi Paesi in via di sviluppo, privi di istituzioni solide in grado di fornire i servizi e l'assistenza che possono essere offerte dalle organizzazioni stesse. A tal fine è necessario individuare le regioni maggiormente idonee a svolgere la propria attività e ad attuare un progetto internazionale (finanziatori, volontari, stabilità politica, ecc.).

Il seguente grafico mostra il processo di crescita implicato dall'internazionale, in cui ogni cerchio rappresenta una ragione per attuare processi di internazionalizzazione:



# Module

## 1

Come si può osservare, vi sono svariate ragioni, reciprocamente correlate, per implementare un processo di internazionalizzazione. Si tratta di un processo complesso, che coinvolge diversi attori e fattori, e in cui ciascun passaggio rafforza il successivo. Il primo effetto derivante dall'avvio, da parte di un'organizzazione, di un progetto internazionale consiste nella crescita esponenziale della propria visibilità e del suo riconoscimento, poiché sempre più persone hanno la possibilità di conoscere l'organizzazione, i suoi obiettivi e i suoi membri. Ciò conduce alla creazione di una nuova rete, costituiti da soggetti e organizzazioni con finalità simili o complementari. Questa rete rappresenta un elemento cruciale per il successo del processo di internazionalizzazione, poiché può offrire l'aiuto e il sostegno necessari per affrontare con successo i rischi ai quali un'organizzazione è esposta.

Questa rete, insieme alla visibilità ottenuta grazie a questo processo, attirerà nuovi potenziali finanziatori. Si tratta di un fattore determinante del processo, poiché permette di far fronte ai costi supplementari che gravano sull'organizzazione all'inizio del processo di internazionalizzazione. Come conseguenza immediata, si otterrà accesso a maggiori risorse, a migliori strutture e, in generale, a maggiore l'efficienza del loro uso.

Questo processo porterà infine allo sviluppo, da parte dell'organizzazione, di una maggiore capacità di svolgere la propria attività e perseguire i propri obiettivi. La ragione più importante per cui un'organizzazione attua processi di internazionalizzazione è migliorare il proprio impatto sul gruppo di beneficiari e contribuire in modo più determinante agli obiettivi prefissati.

Per un approfondimento sulle ragioni per attuare processi di internazionalizzazione, si rimanda all'Unità didattica 1. Per un'analisi più dettagliata dei benefici che ne derivano, nonché dei rischi correlati, si rimanda invece all'Unità didattica 3.

# Module

## 1



Foto di [Capturing the human heart](#) in [Unplash](#)

### **Creare rapporti di collaborazione strategici**

Finora si è parlato a lungo della creazione di rapporti di collaborazione e della sua importanza per l'internazionalizzazione. Si pone ora la domanda: come creare dal nulla un rapporto di collaborazione?

Innanzitutto è necessario identificare e ricercare potenziali partner per il proprio progetto. È possibile effettuare una ricerca a livello locale oppure avvalersi di strumenti come LinkedIn o Google per individuare organizzazioni affini, consulenti legali, altre ONG ecc., a seconda delle proprie necessità o interessi. In ogni caso, è della massima importanza stabilire il primo contatto con i potenziali partner, esponendo il proprio progetto. Può sembrare un compito difficile e gravoso, ma in realtà rappresenta il punto di partenza più semplice e rapido per creare una rete di relazioni. Successivamente, sarebbe auspicabile organizzare una riunione per discutere insieme le idee e rispondere a domande relative al progetto.

Nella costruzione di rapporti di collaborazione, è essenziale tenere in considerazione il punto di vista del proprio partner: trarrà beneficio dalla collaborazione? In generale, è interessato a partecipare al progetto? È necessario selezionare i partner più adatti per l'organizzazione e il progetto che si intende avviare, poiché questo tipo di collaborazioni sarà duraturo e apporterà risultati considerevoli a entrambi i soggetti.

# Module

## 1

Un altro punto essenziale consiste nel comprendere che i partner coinvolti dovranno iniziare a lavorare insieme, in collaborazione, e non più autonomamente: ciò significa stilare agende comuni, condividere progetti di lavoro, scadenze e impegni. Infine sarebbe ideale un follow-up dello stato del progetto e del rapporto di collaborazione stesso. In particolare, l'opzione migliore per questo tipo di progetti è rappresentata da un piano di controllo della qualità.

### **Esempi di organizzazioni di volontariato che hanno attuato processi di internazionalizzazione.**

Nel seguente grafico verranno descritti alcuni esempi di organizzazioni di volontariato internazionali. Queste organizzazioni originariamente operavano in un solo Paese, nel quale comunemente hanno mantenuto le strutture gestionali e le sedi centrali, ma in seguito si sono sviluppate a livello internazionale e attualmente offrono ai propri volontari opportunità internazionali e vari programmi in numerosi Paesi in tutto il mondo.

# Module

## 1



VSO è un'organizzazione di volontariato britannica. Il suo obiettivo è migliorare gli standard di vita nei Paesi più poveri. I volontari operano nei settori dell'istruzione di bambini e adulti, del miglioramento del sistema sanitario e dell'assistenza medica locale, adoperandosi affinché la popolazione non sia costretta a vivere al di sotto della soglia di povertà. VSO privilegia figure professionali specifiche rispetto a volontari generici, poiché i partecipanti devono fornire sostegno e assistenza qualificati.



Service Civil International è stato fondato dall'ingegnere svizzero Pierre Cérésolle nel 1920. Attualmente Service Civil International rappresenta una delle più importanti organizzazioni di volontariato al mondo, con 42 sedi e un numero crescente di organizzazioni partner. Il suo scopo principale è la promozione di una cultura di pace tramite l'organizzazione di progetti di volontariato, nell'ambito dei quali persone di ogni età e provenienza possono contribuire al benessere collettivo.

Service Civil International offre una varietà di opzioni di volontariato, ad esempio progetti a breve termine (campi di lavoro), progetti a lungo termine e corsi di formazione. Sul sito Web ufficiale sono disponibili oltre 1200 progetti a breve termine.



Conservation Volunteers è stata fondata nel 1982 e attualmente riunisce diverse divisioni in Australia e Nuova Zelanda. Lo scopo principale dell'organizzazione è la salvaguardia di un ambiente sano e sostenibile. In particolare si concentra sulla preservazione delle risorse del suolo, sul miglioramento delle popolazioni, sul patrimonio naturalistico e sull'assistenza in situazioni post-disastro.



Global Volunteers è una rinomata organizzazione non-profit, impegnata nello sviluppo umano ed economico tramite programmi di volontariato a breve e a lungo termine. Ha inoltre formalizzato un rapporto di collaborazione con UNICEF. Nel corso degli anni, Global Volunteers ha coinvolto più di 33.000 persone in 34 Paesi, con particolare riferimento ai temi della povertà, della malnutrizione e dell'importanza dell'istruzione.



Poiché molte persone scelgono di svolgere attività di volontariato all'estero durante il loro anno sabbatico, Plan my Gap Year è appositamente studiata per venire incontro alle necessità di soggetti che hanno concluso un percorso scolastico, accademico o scelgono di prendersi un anno sabbatico durante tali percorsi. Plan My Gap Year è un'organizzazione pluripremiata, fondata da volontari.

# Module 1

## RIFERIMENTI ESTERNI

<http://forum-ids.org/wp-content/uploads/2012/07/Forum-2007-Future-Trends.pdf> -

Opportunità e sfide della cooperazione internazionale di volontariato

<https://www.volunteeringoptions.org/international-volunteer-organizations/> - Ottimo portale su offerte e organizzazioni di volontariato internazionale.

<http://personal.lse.ac.uk/lewisd/images/Volunteering%20-%20Vol%20Action%2006.pdf> -

Globalizzazione e servizio internazionale: una prospettiva di sviluppo

# Module

## 1

### Unità di apprendimento 3

#### CATEGORIA

Benefici e rischi dell'internazionalizzazione

#### BREVE DESCRIZIONE

La presente unità analizzerà i benefici e i rischi che il processo di internazionalizzazione comporta per un'organizzazione. Inoltre verrà illustrata l'analisi SWOT e il suo scopo, e si spiegherà quali Paesi scegliere per la propria attività.

#### CONTENUTI FORMATIVI

##### Benefici e rischi dell'internazionalizzazione

Nell'Unità didattica 1 "Definizione del concetto di internazionalizzazione" è stato discusso il fenomeno dell'internazionalizzazione, definito come il risultato dell'implementazione di svariate strategie che prendono in considerazione le risorse e le capacità dell'organizzazione o impresa, nonché le opportunità e i rischi del contesto internazionale, per poter operare completamente o parzialmente a livello internazionale, creando diversi tipi di flussi (di conoscenze, di risorse, finanziari, ecc.) tra i Paesi coinvolti. Si tratta in altri termini, del passaggio a un contesto globale.

La globalizzazione è uno dei concetti più importanti per l'internazionalizzazione, poiché rappresenta tanto una causa quanto un effetto dell'internazionalizzazione stessa, e pertanto condivide con essa la maggior parte dei vantaggi, rischi e svantaggi. La globalizzazione ha permesso ai Paesi in via di sviluppo di accedere ai mercati esteri e di importare ed esportare merci a basso costo, potenziando così lo sviluppo economico tramite la competizione e un mercato globale, aumentato infine il flusso di informazioni tra i Paesi.



Foto di [Jan Vašek](#) da [Pixabay](#)

# Module

## 1

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione, come si è discusso nelle Unità precedenti, i benefici principali possono essere riassunti come segue: l'internazionalizzazione aiuta le organizzazioni a ottenere visibilità internazionale, diffondendo consapevolezza dei loro obiettivi specifici. Questo processo aumenta inoltre il numero di potenziali finanziatori e il loro impegno rispetto alle finalità dell'organizzazione, il loro impatto (raggiungere un maggior numero di persone in altri Paesi nel contesto internazionale) e la potenziale entità di fondi e altre risorse. Permette a un'organizzazione di collaborare con soggetti aventi finalità simili o correlate, creando la propria rete di partner, acquistando prestigio e riconoscimento internazionale nel processo. Dal punto di vista economico, permette di ridurre i costi e ottenere maggiore redditività nell'uso di fondi e risorse.

Tuttavia, l'internazionalizzazione comporta anche svariati rischi che devono essere tenuti in considerazione per attuare questo processo in modo proficuo. Molti rischi riguardano la strategia organizzativa necessaria operare a livello internazionale: innanzitutto, il finanziamento previsto per questo processo (che in quanto tale implica un aumento in termini di costi per l'organizzazione) può non venire calcolato correttamente, conducendo pertanto a costi inattesi e insostenibili. D'altra parte, le procedure o modalità operative dell'organizzazione possono rivelarsi inadatte al nuovo Paese, alle sue politiche, leggi e cultura. Ciò comporterà costi aggiuntivi per l'invio di volontari e in particolare un aumento esponenziale dei costi di gestione nella ricerca di nuove opportunità di collaborazione.

Per quanto riguarda la gestione dei progetti internazionali, un'organizzazione deve essere in grado di affrontare contemporaneamente situazioni diverse in contesti diversi, e di migliorare e utilizzare proficuamente i propri canali di comunicazione. Inoltre, per individuare efficacemente nuovi partner è essenziale rafforzare i rapporti al fine di stabilire alleanze efficaci. Un altro aspetto cruciale consiste nell'affrontare differenze di natura culturale, politica e legale tra Paesi diversi. Possono esservi infatti differenze considerevoli nella tassazione, così come in relazione alla stabilità politica ed economica del Paese di destinazione. Infine non possono essere ignorate le barriere linguistiche e culturali.

# Module

## 1

È possibile sintetizzare gli elementi precedentemente discussi nella seguente tabella, che presenta i principali benefici e rischi dell'internazionalizzazione con un approccio visivo:

PROSPETTIVA	BENEFICI	RISCHI
A livello economico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento del numero di potenziali finanziatori e del loro coinvolgimento</li> <li>- Incremento della potenziale entità di risorse e finanziamenti</li> <li>- Maggiore redditività derivante dall'uso di risorse e fondi</li> <li>- Riduzione dei costi a lungo termine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento esponenziale dei costi per l'organizzazione nel corso del processo</li> <li>- Una previsione errata dei fondi necessari può condurre al fallimento</li> <li>- Il passaggio a un contesto internazionale comporta costi aggiuntivi relativi al reclutamento e alla formazione dei volontari (nonostante si tratti di lavoro volontario, si presentano costi relativi a strutture, materiali, ecc.)</li> </ul>
Visibilità e consapevolezza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquisizione di visibilità internazionale da parte dell'organizzazione, diffusione della consapevolezza sociale sui temi correlati</li> <li>- Acquisizione di prestigio e riconoscimento internazionale</li> <li>- Formazione di una rete di organizzazioni affini, che condividono obiettivi e finalità comuni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficoltà nell'individuare partner dei Paesi di destinazione</li> <li>- Possibili cambiamenti repentini della stabilità politica ed economica del Paese di destinazione</li> </ul>
Gestione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilità di apprendere nuovi approcci grazie alla collaborazione con altre organizzazioni e partner</li> <li>- Lo studio della situazione di altri Paesi permette di accrescere l'efficienza delle proprie attività e di verificare i propri metodi in contesti diversi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento esponenziale del carico di lavoro di gestione e dei costi</li> <li>- Necessità di considerare le diverse politiche e leggi</li> <li>- Difficoltà nello sviluppare progetti diversi in Paesi diversi, in assenza di una preparazione adeguata</li> </ul>
Esperienza internazionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'organizzazione e i suoi volontari traggono beneficio dall'esperienza internazionale, in particolare dallo scambio di culture e di approcci</li> <li>- Scambio di valori con popoli e culture diverse</li> <li>- Vantaggi considerevoli per il gruppo di beneficiari</li> <li>- Maggiore attrattività dell'organizzazione dovuta alla possibilità di un'esperienza internazionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficoltà potenzialmente molto elevata nel superare la barriera linguistica</li> <li>- Difficoltà nel superare barriere culturali e politiche</li> </ul>

# Module

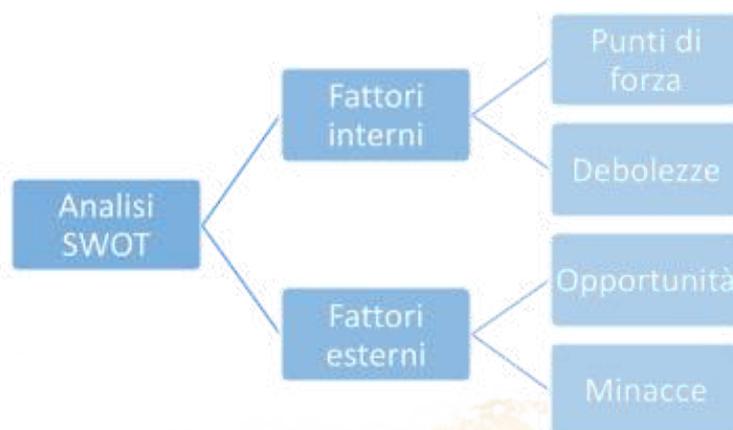
## 1

### Effettuare un'analisi SWOT

Organizzazioni e piccole e medie imprese devono confrontarsi quotidianamente con la sfida di diventare più produttive ed efficienti per trarre maggior profitto dalle risorse disponibili e raggiungere i propri obiettivi. Si tratta di un processo continuo che consiste nel creare, implementare e valutare decisioni volte a risolvere problemi, assicurando il raggiungimento delle proprie finalità. Questo processo prende il nome di strategia d'impresa.

Secondo la definizione degli studiosi Emet Gürel e Merba Tat, "la strategia d'impresa è costituita dall'analisi, dalle decisioni e azioni attuate da un'organizzazione al fine di creare e mantenere vantaggi competitivi. Il processo della strategia di impresa è un insieme di analisi e scelte in sequenza che possono aumentare la probabilità che un'organizzazione scelga una 'buona strategia', vale a dire che produca vantaggi competitivi". Ogni organizzazione deve progettare una strategia a lungo termine all'inizio della propria attività, definendo le proprie aspirazioni e identificando possibili rischi e minacce che devono essere evitati in questo processo.

A questo scopo, è possibile avvalersi di analisi esterne e interne, o della cosiddetta analisi SWOT. L'analisi SWOT è uno strumento che analizza quattro aree e due dimensioni. Comprende sono quattro componenti: punti di forza, debolezze, opportunità e minacce. I punti di forza e le debolezze rappresentano fattori interni e attributi dell'organizzazione, mentre le opportunità e le minacce sono fattori esterni e attributi del mercato. Il seguente grafico sintetizza con semplicità questo schema:



# Module 1

Di seguito verrà analizzato ciascun componente della SWOT:

- Punti di forza: secondo gli studiosi J.A. Pearce e R.B. Robinson, un punto di forza è “una risorsa, competenza, o un altro vantaggio rispetto ai concorrenti e alle necessità dei mercati di cui un’organizzazione si serve o prevede di servirsi. Si tratta di una competenza specifica che offre all’organizzazione un vantaggio comparativo sul mercato. I punti di forza possono riguardare le risorse finanziarie, l’immagine, la leadership sul mercato, le relazioni tra venditori e acquirenti e altri fattori.

In altri termini, i punti di forza di un progetto, un’organizzazione o un’impresa sono le competenze e i valori specifici che possono fare la differenza in un determinato “mercato”, offrendo svariati vantaggi rispetto ai concorrenti e un uso efficiente delle risorse a disposizione. Ovviamente, in relazione a organizzazioni senza scopo di lucro, non si tratta di una competizione all’interno di un “mercato”, quanto del potenziale di apportare elementi nuovi e innovativi all’interno di un contesto preesistente, ad esempio un approccio diverso a un problema sociale, o un metodo innovativo per affrontarlo, ecc. Inoltre, le risorse finanziarie possono rappresentare un punto di forza cruciale all’interno di un’organizzazione, pertanto un utilizzo adeguato di risorse e fondi, unito a efficaci sforzi di disseminazione, può costituire uno dei maggiori punti di forza all’interno di un progetto.



Foto di [Victor Freitas](#) in [Unsplash](#)

# Module

## 1

- **Debolezze:** questo elemento costituisce è essenzialmente opposto punti di forza, poiché si riferisce agli svantaggi e alla carenza di competenze di un'organizzazione o un progetto. Si tratta infatti di una situazione nella quale le effettive capacità di un'organizzazione sono inferiori a quelle dei concorrenti, determinando così svantaggi rispetto a questi ultimi, nonché una minore efficienza ed efficacia.

Questi aspetti influiscono negativamente sui risultati dell'organizzazione e la indeboliscono rispetto ai concorrenti, rendendola incapace di reagire a possibili problemi o opportunità oppure di adattarsi a eventuali cambiamenti. Per ogni organizzazione è essenziale riconosce e identificare le proprie debolezze quanto prima, così da evitare problematiche e difficoltà a lungo termine e prevedere in modo adeguato l'esito dei propri progetti. Non è possibile pianificare né creare strategie senza prendere in considerazione le debolezze attuali o future, poiché questo sono altrettanto importanti (se non addirittura più importanti) dei punti di forza.

- **Opportunità:** questo elemento rappresenta il primo fattore esterno da considerare nell'analisi di un determinato contesto internazionale o contesto di mercato. Un'opportunità è essenzialmente la possibilità di trarre vantaggio da una specifica situazione attuale o futura, le cui caratteristiche sono favorevoli e idonee per porre in essere un'azione, vale a dire un nuovo progetto, la creazione di un'organizzazione, lo sviluppo di un nuovo approccio a un problema specifico, ecc.

Come si vedrà in seguito, la ricerca di opportunità di diversi Paesi è cruciale per l'internazionalizzazione. L'analisi della situazione di un Paese e l'individuazione di opportunità e possibilità utili alla propria organizzazione sono un elemento irrinunciabile per avviare progetti di internazionalizzazione, e una previsione errata può condurli al fallimento o rappresentare una minaccia.

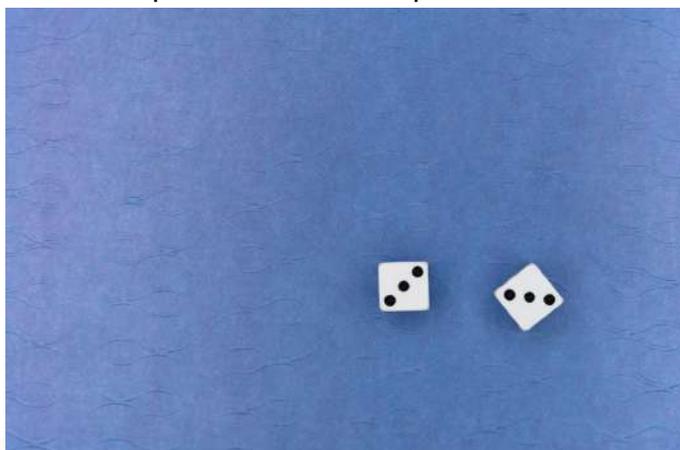


Foto di [Markus Winkler](#) in [Unsplash](#)

# Module

## 1

- **Minacce:** una minaccia è il rischio del verificarsi di una situazione svantaggiosa, che può ripercuotersi negativamente su un progetto o un'organizzazione, rendendo più difficile o addirittura impossibile il raggiungimento degli obiettivi prefissati. In relazione all'internazionalizzazione, tali minacce dipendono in larga misura dal Paese nel quale un'organizzazione decide di operare: infatti, come si vedrà in seguito, analisi SWOT e scelta di un Paese sono strettamente correlate.

Al fine di superare queste minacce, è necessario consolidare i propri punti di forza e preparare l'organizzazione o progetto al verificarsi di tali minacce. L'internazionalizzazione spesso implica il fatto di lavorare in nazioni pericolose o instabili, nella quali i sistemi politici, sociali, demografici, culturali, legali ed economici possono cambiare in modo rapido e violento, mettendo a rischio i propri obiettivi.

### Scelta del Paese in cui operare

Come si può constatare agevolmente alla luce della precedente sezione di questa unità, mentre i punti di forza e le debolezze sono strettamente dipendenti dall'organizzazione, le opportunità e le minacce non sono sotto il suo controllo, per cui gli sforzi messi in campo non possono essere diretti a modificare questi scenari (quindi a creare opportunità o a inibire minacce), bensì a migliorare i fattori interni individuati nell'analisi SWOT, oltre ad analizzare adeguatamente i fattori esterni al fine di valutare quali siano i Paesi più idonei in cui operare.

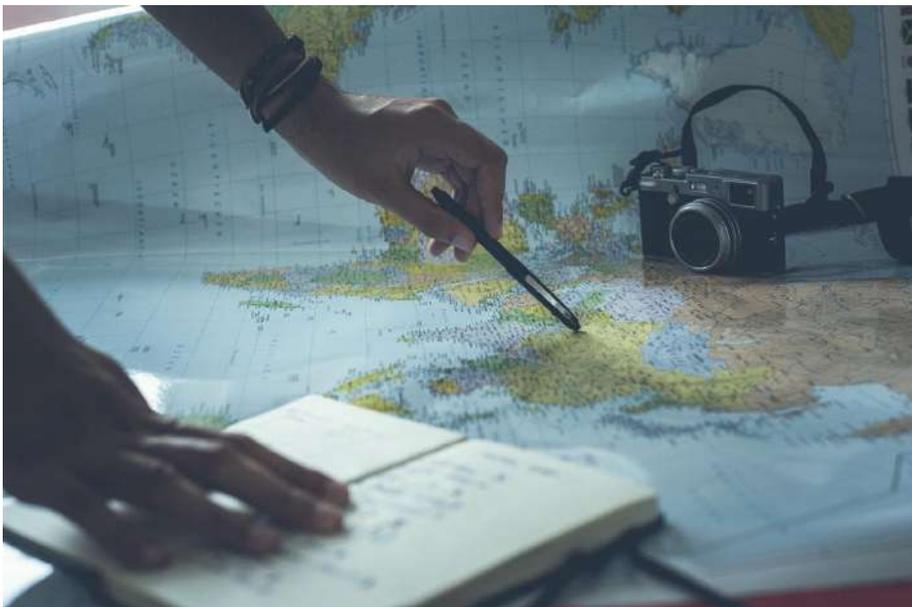


Foto di [Glenn Carstens-Peters](#) in [Unsplash](#)

# Module

## 1

Per questa ragione l'analisi SWOT è stata presa in esame prima di discutere questa sezione, poiché si tratta di un passaggio irrinunciabile per decidere in quali Paesi operare. Ovviamente sono possibili diversi approcci a questo tema, e le caratteristiche specifiche della propria organizzazione, oltre alle preferenze personali, possono influenzare considerevolmente questa decisione. Tuttavia, effettuare un'analisi SWOT (o avvalersi di un metodo di analisi simile) può aiutare a individuare i Paesi migliori per lo svolgimento delle attività dell'organizzazione.

Come affermato in precedenza, devono essere considerati due fattori: opportunità e minacce. È necessario trovare un equilibrio ottimale tra questi due fattori. Naturalmente possono non presentarsi situazioni perfette, con Paesi esenti da minacce e nel contempo con numerose opportunità, tuttavia è necessario confrontare questi due fattori.

Innanzitutto è necessario cercare opportunità al di fuori del proprio Paese. In funzione del tipo di organizzazione che si gestisce, del gruppo di beneficiari, delle finalità, capacità finanziarie e risorse, in alcune nazioni possono presentarsi opportunità che in altri casi non si danno, e viceversa. Come interpretare questo fenomeno? È raccomandabile definire con chiarezza le proprie priorità prima di iniziare la ricerca. Le opportunità possono presentarsi sotto forma di organizzazioni partner, gruppi di beneficiari, compatibilità linguistica, assistenza governativa, opportunità finanziarie: come affermato, dipende fortemente dalle caratteristiche della propria organizzazione.

Successivamente, è altrettanto necessario individuare potenziali minacce presenti in Paesi apparentemente idonei. Alcune di esse sono già state menzionate precedentemente, ma si deve prestare attenzione alla stabilità economica, politica e sociale, alla presenza di un gruppo di beneficiari disposto a farsi coinvolgere nel progetto, all'accesso a risorse, alla capacità finanziarie e a un progetto di disseminazione ben strutturato. Nuovamente, ciò dipende fortemente dalle caratteristiche della propria organizzazione. Questa analisi è ancora più complessa della precedente, poiché deve essere presa in considerazione l'esistenza di rischi non eliminabile, prevedendone la possibilità e l'impatto in un futuro a lungo termine.

## RIFERIMENTI ESTERNI

[http://sosyalarastirmalar.com/cilt10/sayi51\\_pdf/6iksisat\\_kamu\\_isletme/gurel\\_emet.pdf](http://sosyalarastirmalar.com/cilt10/sayi51_pdf/6iksisat_kamu_isletme/gurel_emet.pdf) - Articolo interessante sull'analisi SWOT

<https://www.forbes.com/sites/mikecollins/2015/05/06/the-pros-and-cons-of-globalization/#3f400c61ccce> - Vantaggi e svantaggi della globalizzazione

<https://academiccommons.columbia.edu/doi/10.7916/D8R2177Z> - Benefici e rischi della globalizzazione: le sfide per i Paesi in via di sviluppo

<https://www.bis.org/repofficepub/arpresearch200903.07.pdf> - "Dealing with the benefits and costs of internationalisation: the example of the Korean won"

<https://zicklin.baruch.cuny.edu/wp-content/uploads/sites/10/2018/12/Paper-Series-November-2018-11-13-18.pdf> - L'internazionalizzazione nel settore non-profit

# Module

## 1

### Unità di apprendimento 4

#### CATEGORIA

Strategie di internazionalizzazione

#### BREVE DESCRIZIONE

In questa lezione verranno presentate e studiate tre diverse strategie di internazionalizzazione: strategia multidomestica, strategia globale e strategia transnazionale.

#### CONTENUTI FORMATIVI

Nel processo di internazionalizzazione, un'organizzazione può seguire svariate strategie diverse. Tali strategie rappresentano approcci diversi all'internazionalizzazione della propria attività, e ogni organizzazione deve individuare quella più adatta ai propri interessi, finalità e obiettivi. Saranno ora presentate le tre strategie principali delle quali imprese o organizzazioni possono avvalersi per operare a livello internazionale. Si noti che non si tratta di categorie chiuse, poiché ogni organizzazione giungerà a elaborare una propria strategia specifica, che potrebbe non rientrare completamente in nessuna di queste definizioni, ma risultare dall'unione di elementi diversi di esse.

#### Strategia multidomestica

La strategia multidomestica è un approccio all'internazionalizzazione che concentra gli sforzi dell'organizzazione e l'uso delle sue risorse sulle specifiche necessità locali dell'area specifica invece di adottare approcci globali o standardizzati. Pertanto l'organizzazione studia le necessità specifiche dell'area/regione/città/Paese in questione, e su questa base crea un progetto che include anche fattori di natura culturale e sociale. Con un simile approccio, l'organizzazione si sforza considerevolmente di adattare la sua attività alle necessità locali e cerca di coinvolgere primariamente le popolazioni locali invece di rivolgersi a un gruppo di beneficiari più ampio.

Per assicurare il successo di una strategia multidomestica, è essenziale investire risorse nella ricerca a livello locale, il che comporta un aumento dei costi iniziali. Ciò nonostante, questo approccio permette di accedere a informazioni di estrema validità sulle necessità dell'area specifica, consentendo di raggiungere risultati di alto livello in relazione alle finalità dell'organizzazione e dello specifico processo condotto. D'altra parte, ciò va a discapito dell'efficienza nell'uso delle risorse: la strategia esposta è infatti la più dispendiosa da gestire.

# Module

## 1



Foto di [Robert Collins](#) in [Unsplash](#)

Investendo il tempo necessario per stabilire contatti con le popolazioni locali e comprenderne le necessità, è possibile creare un vasto insieme di tattiche che possono essere adottate in aree e regioni aventi caratteristiche simili. Gli svantaggi principali della strategia multidomestica sono i costi estremamente elevati per le ricerche da condurre all'inizio del progetto di internazionalizzazione. Inoltre, non vi è certezza che da queste ricerche derivino risultati positivi, in quanto la propria attività potrebbe rivelarsi inadatta alla specifica area, e pertanto gli sforzi e le risorse impiegati andrebbero "sprecati". Si noti tuttavia che questi costi sarebbero comunque inferiori a quelli derivanti dal fallimento di un processo di internazionalizzazione avviato senza alcuna ricerca preliminare.

Questa strategia è maggiormente adatta a piccole organizzazioni che desiderano portare la propria attività in un solo Paese o soltanto in pochi Paesi e pertanto non necessitano di un'elevata capacità in termini di risorse o finanziari.

### Strategia globale

Questa strategia rappresenta l'esatto opposto della strategia multidomestica: infatti sacrifica la ricettività rispetto alle necessità locali di ciascuna regione o area in cui si opera a favore dell'enfasi sull'efficienza. Ciò non significa che non vengano effettuate modifiche o adattamenti dell'attività rispetto ad aree/regioni/Paesi, ma a livello generale si adotta una strategia globale e le decisioni gestionali sono orientate a obiettivi globali, senza considerando le necessità locali.

# Module

## 1

Come affermato in precedenza, il fine di questa strategia è raggiungere il massimo livello possibile di efficienza nell'uso delle risorse e dei finanziamenti, riducendo i costi derivanti dalla ricerca e dall'adattamento a contesti locali specifici. Ciò riduce la complessità di gestione dell'organizzazione, ma crea anche un numero maggiore di rischi: la mancanza di adattamento a necessità locali riduce la possibilità di reagire a possibili eventi verificantisi nelle zone in cui si opera, e infine può compromettere l'utilità delle attività e dei servizi forniti.



Foto di [Martin Sanchez](#) in [Unsplash](#)

Sebbene sia possibile affermare che questa strategia è più semplice da gestire rispetto ad altre, ciò non significa che si tratti di un compito semplice: al contrario, prendere decisioni a livello globale e gestire un'organizzazione operante in molti Paesi senza disporre di informazioni approfondite su ciascun progetto è alquanto complesso. È necessario seguire l'organizzazione a livello globale e analizzarne costantemente la situazione.

Questa strategia è maggiormente idonea a organizzazioni di vaste dimensioni, che mirano ad agire a livello globale, in decine di Paesi, e sono già in condizioni di farlo, vale a dire sono già in possesso di una buona rete di finanziatori, di strutture, dell'accesso alle risorse ecc.

# Module

## 1

### Strategia transnazionale

Questa strategia rappresenta un compromesso tra strategia multidomestica e strategia globale, cercando di bilanciare efficacemente l'adattamento alle necessità globali e la volontà di operare in numerose aree, regioni o Paesi. Un simile approccio mette a frutto la globalizzazione e cerca di lavorare a livello globale, senza trascurare nel contempo le necessità locali, tentando di conoscere contesti e culture diversi per adattare di conseguenza la propria attività, rendendosi utile alle popolazioni locali.

La proporzione tra approccio domestico e globale all'interno di questa strategia dipende dalla singola organizzazione e dalla sua finalità. Alcune organizzazioni adottano prevalentemente una strategia domestica, conducendo ricerche e concentrandosi su necessità specifiche, unite ad aspetti globali come un processo decisionale globale o una certa limitazione degli adattamenti. Ciò significa risparmiare risorse. D'altro canto, altre organizzazioni seguono una strategia globale, volta a contenere i costi e a gestire le decisioni globalmente, ma svolgendo anche un monitoraggio dell'implementazione a livello locale delle loro attività, e operando modifiche e cambiamenti che conducono a un'azione più utile per le popolazioni locali e le loro necessità. Alla luce di questi fattori, una strategia transnazionale può rivelarsi difficile da gestire, poiché venire incontro a necessità sia locali sia globali può essere molto costoso e stressante per un'organizzazione. Per avere successo, è essenziale trovare un corretto equilibrio tra efficienza e adattamento.

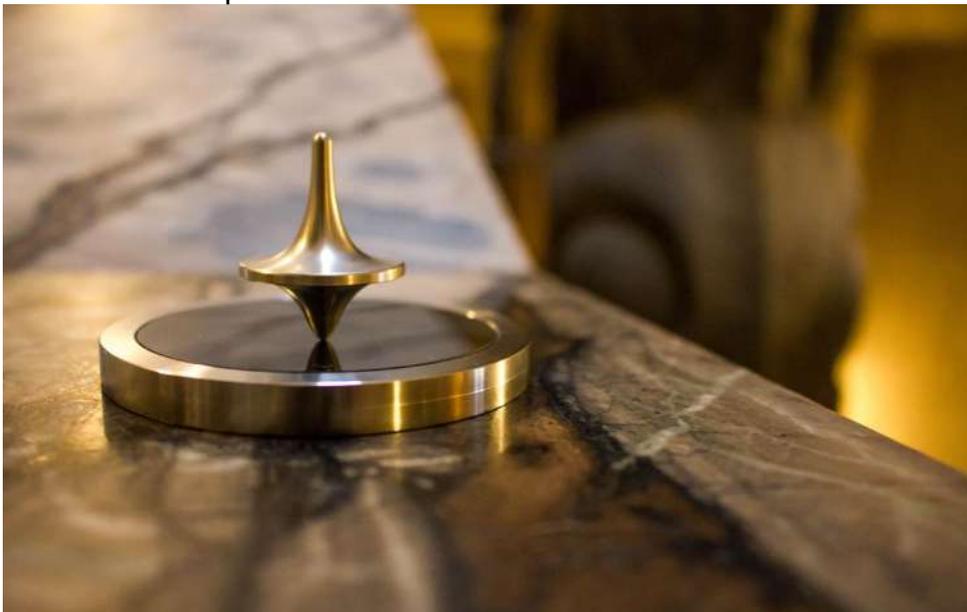


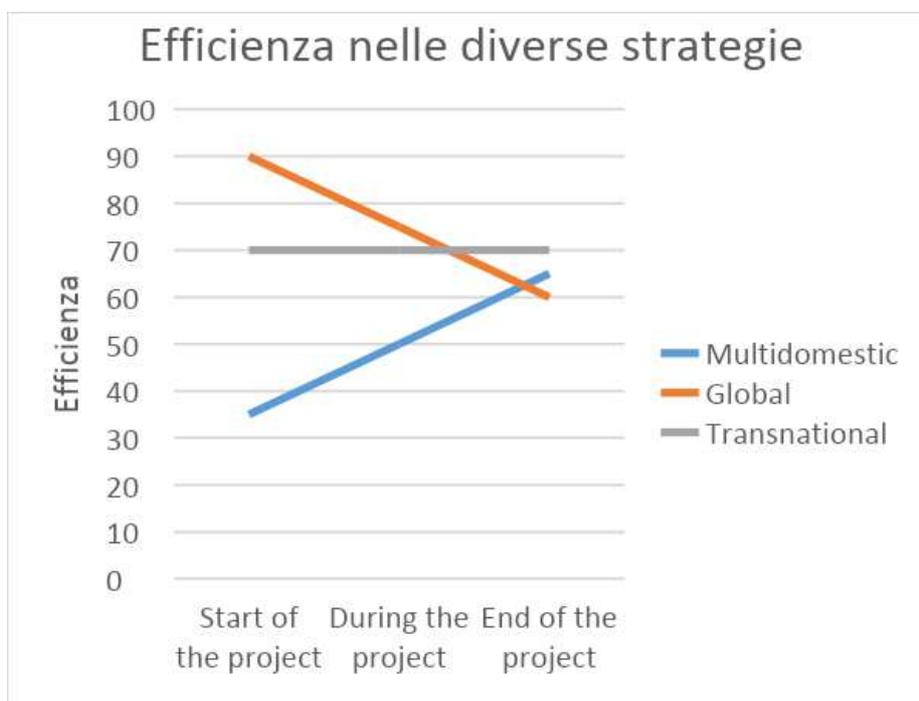
Foto di [Ash from Modern Afflatus](#) in [Unsplash](#)

# Module 1

Una simile strategia è estremamente adattabile a ogni specifico approccio, per cui è idonea per qualsiasi tipo di organizzazione avente una capacità anche minima di espandersi a livello globale, ma anche di lavorare in relazione a necessità locali.

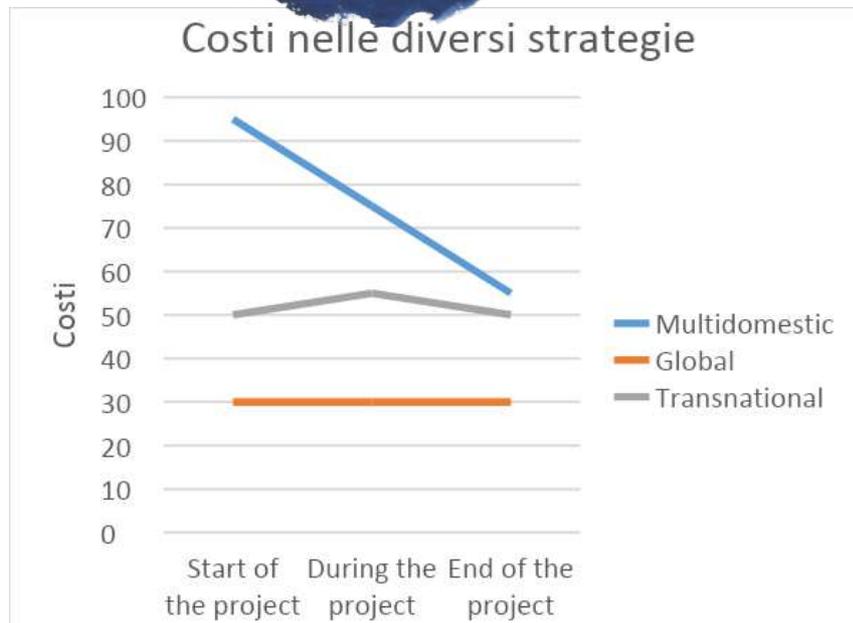
## Analisi comparativa

I seguenti grafici permettono di analizzare svariati fattori e il rispettivo impatto sulle tre strategie precedentemente illustrate. L'asse X corrisponde al tempo e l'asse Y al livello di ogni aspetto analizzato.



Dal grafico "Efficienza nelle diverse strategie" possono essere tratte diverse conclusioni. La percentuale di efficienza ottenuta con una strategia globale è inizialmente al massimo livello, ma diminuisce progressivamente a causa della mancanza di adattamenti e misure correttive in relazione a necessità locali. Ciò non si traduce in un progressivo aumento di costi, bensì in una scarsa utilità delle risorse impiegate nel progetto. D'altra parte, una strategia multidomestica è nettamente più costosa all'inizio del progetto di internazionalizzazione, ma a lungo termine diventa più efficiente, in quanto l'adattamento alle necessità locali permette un uso migliore delle risorse impiegate. Infine, una strategia transnazionale dovrebbe essere diretta al raggiungimento di un buon livello di efficienza senza sacrificare eccessivamente l'adattamento alle necessità locali.

# Module 1



Nel grafico "Costi nelle diversi strategie" si può osservare con chiarezza il notevole aumento dei costi che una strategia multidomestica comporta all'inizio del processo di internazionalizzazione. D'altro canto, una strategia transnazionale contiene i costi in tutte le fasi del progetto, con scarse fluttuazioni dovute a ricerche e adattamenti, mentre una strategia globale ha un costo nettamente inferiore nell'intero processo.

## RIFERIMENTI ESTERNI

<https://www.globalnegotiator.com/international-trade/dictionary/multidomestic-strategy/> - Cos'è una strategia multidomestica?

<https://smallbusiness.chron.com/differences-between-multidomestic-transnational-company-33807.html>

- Differenze tra aziende multidomestiche e transnazionali

<https://study.com/academy/lesson/multidomestic-strategy-definition-examples.html> - Strategia multidomestica: definizione ed esempi

<https://opentextbc.ca/strategicmanagement/chapter/types-of-international-strategies/> - Tipi di strategie internazionali

<https://www.prucomercialre.com/que-es-una-estrategia-multidomestica/> - Strategia multidomestica (SP)

# Module 2

## Unità di apprendimento 1

### CATEGORIA

Disseminazione e sfruttamento dei risultati

### BREVE DESCRIZIONE

La disseminazione e lo sfruttamento dei risultati rappresentano attività essenziali nei progetti finanziati con fondi europei. Di seguito verranno illustrati i principali aspetti da considerare per pianificare e condividere i risultati di progetti internazionali e di volontariato. Saranno anche indicati link a materiali cartacei e audiovisivi sull'argomento. Grazie ad alcune domande a risposta multipla ed esercizi pratici sarà possibile confermare le nozioni acquisite.

### CONTENUTI FORMATIVI

#### 1. Test introduttivo

##### a. vero-falso

Technical language and jargon used in dissemination activities shows a high level of quality in project management.

True

False

##### b. drag & drop

È molto importante pianificare la strategia di comunicazione e disseminazione fin dall'inizio, coinvolgendo tutti i partner del progetto, le loro diverse sfere di influenza e reti di contatti, così da raggiungere un pubblico quanto più ampio e diversificato possibile.

##### c. Selezionare una sola risposta

Le attività di disseminazione dovrebbe svolgersi:

1. Soltanto in lingua inglese, ampiamente conosciuta
2. Soltanto nelle lingue dei partner del progetto
3. Nel maggior numero di lingue

# Module 2

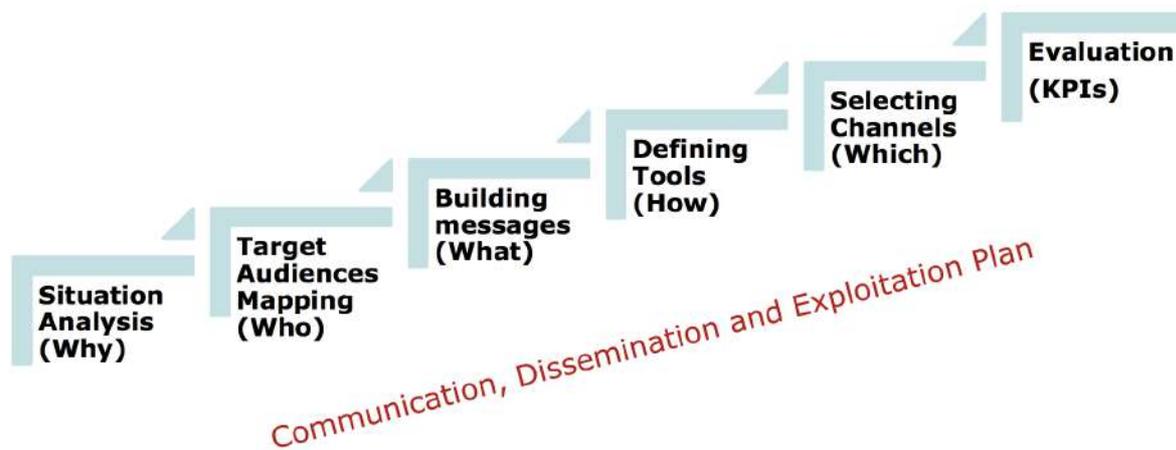
## 2. Cosa significa disseminazione e sfruttamento?

La disseminazione consiste in un processo di divulgazione dei risultati di iniziative a potenziali fruitori e attori strategici (ad esempio volontari, organizzazioni di volontariato, studenti adulti, formatori). Si tratta quindi di far conoscere nella misura più ampia possibile i successi e i risultati di un progetto. All'inizio del progetto, viene stabilito un programma di disseminazione in modo tale da aumentare le possibilità di divulgare proficuamente i risultati. Il programma di disseminazione deve fornire risposte alle seguenti domande: perché, cosa, come, quando, a chi e dove si attuerà la disseminazione dei risultati. Ciò dovrebbe includere attività online e offline durante e dopo il periodo di finanziamento.

Lo sfruttamento si riferisce a un processo pianificato di:

(a) trasferimento di risultati proficui dei programmi e delle iniziative a decisori e ad altri soggetti interessati, quali organizzazioni di volontariato, centri per il volontariato, organizzazione della società civile, piattaforme regionali e nazionali di volontariato, enti di istruzione e formazione, Comuni, governi regionali e nazionali, (b) persuadere i singoli fruitori finali ad adottare e/o applicare i risultati dei programmi e delle iniziative.

Ciò significa amplificare il potenziale delle attività finanziate, in modo tale che i loro risultati siano messi a frutto in seguito alla durata del progetto.



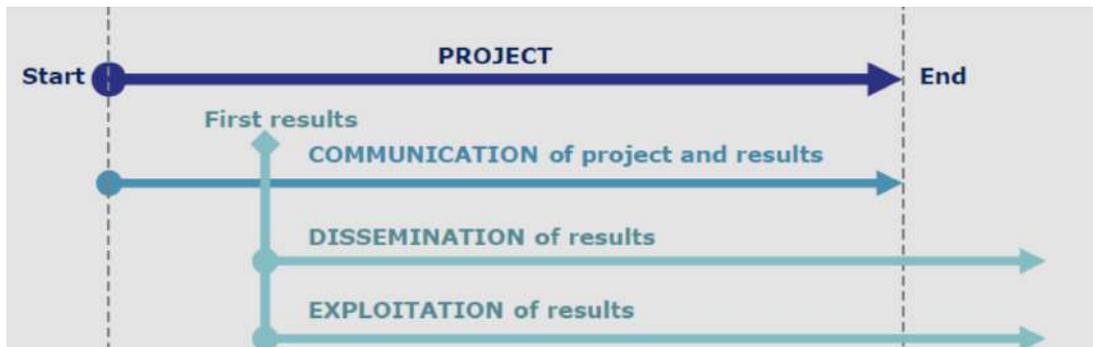
Fonte:

[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/coordinators\\_day\\_communication\\_dissemination\\_exploitation.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/coordinators_day_communication_dissemination_exploitation.pdf)

# Module 2

## Qual è la differenza tra comunicazione e disseminazione?

La comunicazione è un concetto generale, che include tutte le informazioni, le attività di promozione e le azioni di visibilità di un dato progetto o iniziativa. La disseminazione e lo sfruttamento dei risultati di un progetto iniziano quando tali risultati diventano disponibili, mentre la comunicazione relativa ai progetti dovrebbe partire non appena la proposta di progetto viene approvata. È molto importante pianificare la strategia di comunicazione e disseminazione fin dall'inizio, coinvolgendo tutti i partner del progetto con le rispettive sfere di influenza e reti di contatti, così raggiungere un pubblico quanto più ampio e diversificato possibile.



Fonte:

[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/coordinators\\_day\\_communication\\_dissemination\\_exploitation.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/coordinators_day_communication_dissemination_exploitation.pdf)

### 3. Scopi, obiettivi, pianificazione e diffusione dei risultati

**Un progetto efficace di disseminazione e sfruttamento dovrebbe comprendere:**

- obiettivi misurabili e realistici,
- un programma dettagliato,
- un prospetto delle risorse per le attività da realizzare,
- gruppi di beneficiari adatti (ad esempio volontari e relative organizzazioni, centri per il volontariato, enti di istruzione e formazione)

**Gli scopi della disseminazione e dello sfruttamento possono includere:**

- diffondere consapevolezza
- aumentare il proprio impatto
- coinvolgere gruppi di beneficiari e soggetti interessati
- condividere soluzioni e competenze
- influenzare le politiche e le pratiche
- sviluppare nuove partnership

# Module 2

## **Le organizzazioni partecipanti devono:**

- discutere gli scopi e gli obiettivi delle attività e del progetto di disseminazione e sfruttamento
- Individuare le attività e gli approcci migliori
- distribuire gli incarichi tra i partecipanti tenendo in considerazione le caratteristiche specifiche del progetto e i profili di ogni partner
- concordare in modo realistico obiettivi e scadenze con i partner per controllare i progressi
- offrire la flessibilità necessaria per rispondere alle necessità del gruppo di beneficiari e reagire a sviluppi di portata più ampia delle politiche e delle pratiche,
- includere nel programma l'uso di canali di comunicazione e delle reti esistenti

## **Cosa sono i risultati di un progetto?**

Progetti che coinvolgono volontari o sono gestiti da volontari possono portare a risultati molto diversi. È possibile innanzitutto distinguere risultati tangibili e intangibili.

I risultati tangibili sono risultati concreti, che possono comprendere ad esempio:

- un approccio o un modello per risolvere un determinato problema
- uno strumento o prodotto concreto, ad esempio manuali, curricula, strumenti di e-learning
- relazioni o studi di ricerca
- guide delle buone pratiche o case-studies
- relazione di valutazione
- certificati di riconoscimento e di accreditamento
- newsletter o brochure informative

I risultati intangibili si riferiscono invece a nuove competenze, abilità, esperienze, che possono comprendere ad esempio:

- conoscenze ed esperienze acquisite dai volontari e dai beneficiari, dagli studenti o dal personale
- competenze o risultati migliori,
- consapevolezza culturale aumentata
- migliore competenza linguistica

Questi risultati sono difficili da misurare: per constatarli si può ricorrere a interviste, questionari, test, osservazioni o meccanismi di autovalutazione.

# Module 2

**NB:** Il tipo e l'intensità delle attività di disseminazione e sfruttamento dovrebbe essere proporzionale e adattato ai bisogni specifici e al tipo di progetto. Queste attività possono creare nuove opportunità di estensione del progetto e dei suoi risultati o sviluppare nuove partnership per il futuro, possono fornire un riconoscimento esterno del lavoro svolto permettendo ad altri di beneficiare della attività ed esperienze offerte dai programmi europei.

La disseminazione e lo sfruttamento dei risultati dei progetti possono contribuire a dare forma a politiche e pratiche future. Gli scopi e obiettivi di un programma di disseminazione e sfruttamento dovrebbero essere correlati agli scopi del progetto, per garantire che i metodi e gli approcci utilizzati siano appropriati per il progetto e i suoi esiti, oltre che per il gruppo di beneficiari individuato (si veda la sezione successiva).

#### 4. Gruppi di beneficiari e come raggiungerli

Toda estrategia de difusión y explotación debe identificar grupos destinatarios de sus mensajes. Los grupos destinatarios pueden ser tomadores de decisiones a nivel local, regional, nacional y europeo. Pueden ser voluntarios, gerentes de voluntarios, personal de diferentes instituciones: museos, hospitales, escuelas, autoridades locales, otras organizaciones que involucran a voluntarios, redes, proveedores de educación y formación, investigadores, prensa y medios de comunicación, etc. Las actividades y los mensajes deben adaptarse a cada público.



# Module 2

## Alcuni consigli:

- tradurre il materiale promozionale e i risultati del progetto nella misura più ampia possibile in quante più lingue possibili, includendo tutte le lingue dei soggetti partner più l'inglese
- mettere in relazione il tema del progetto con questioni rilevanti all'interno della società
- evitare tecnicismi o espressioni gergali
- ricorrere a modalità visive e interattive per diffondere il proprio messaggio
- utilizzare i social media sulla base delle necessità e delle capacità del progetto

## Quale strumento utilizzare?

- la piattaforma [Erasmus+ Project Results Platform](#)
- siti Web del progetto o dell'organizzazione
- riunioni e incontri con i soggetti interessati
- incontri informativi, laboratori, seminari (anche online), corsi di formazione, mostre, manifestazioni o revisioni paritarie
- relazioni, articoli specialistici, newsletter, comunicati stampa, volantini o brochure,
- mezzi di comunicazione audiovisivi: radio, TV, YouTube, Flickr, video clip, podcast o app
- social media
- eventi pubblici, sia organizzati specificamente per il progetto sia altri eventi esistenti
- project branding e creazione di un logo
- contatti e reti esistenti



# Module 2

## 5. Impatto! La strategia si è rivelata efficace?

È possibile ricorrere a indicatori, ovvero a segni che permettono di valutare le proprie prestazioni, per misurare i progressi verso un obiettivo. Questi indicatori possono essere sia quantitativi, quindi relativi a numeri e percentuali, sia qualitativi, quindi relativi alla qualità della partecipazione dell'esperienza.

Per misurare l'impatto si possono impiegare questionari, interviste osservazioni e valutazioni. La definizione degli indicatori per le diverse attività di un progetto deve avvenire all'inizio del progetto stesso, come parte del progetto generale di disseminazione.

Ad esempio:

- dati relativi al sito Web degli organizzatori del progetto (aggiornamenti, visite, pagine consultate, riferimenti incrociati)
- numero di incontri con i soggetti interessati
- numero dei partecipanti coinvolti in incontri di discussione e informativi (laboratori, seminari, revisioni paritarie)
- produzione e circolazione dei prodotti
- copertura da parte dei media (articoli specialistici, newsletter, ha comunicati stampa, interviste, ecc.)
- visibilità su social media e attrattività del sito Web
- partecipazione a eventi pubblici
- contatti con reti e partner transnazionali esistenti; condivisione di informazioni e conoscenze
- impatto sulle politiche regionali, nazionali, europee
- riscontri da parte dei beneficiari finali, di altri soggetti interessati, di altre organizzazioni, di decisori politici



# Module 2

## RIFERIMENTI ESTERNI

[https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/programme-guide/annexes/annex-ii\\_en](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/programme-guide/annexes/annex-ii_en) Guida del programma Erasmus+, Allegato II - Disseminazione e sfruttamento dei risultati

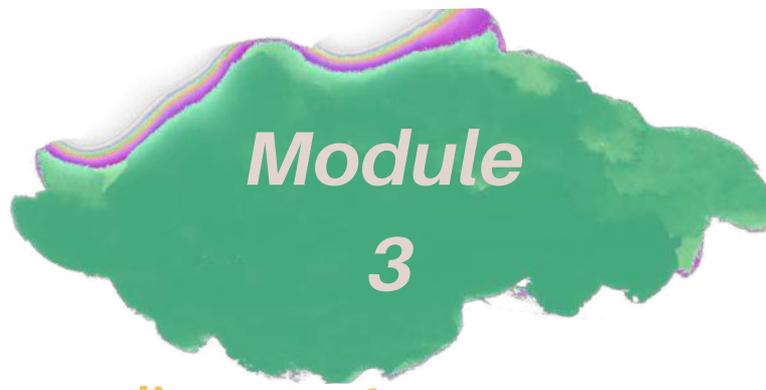
[https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/erasmus-project-results-platform-tutorial-video\\_en](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/erasmus-project-results-platform-tutorial-video_en) Video-tutoriali di Erasmus+ Project Results Platform

[https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/erasmus-project-results-platform-explained\\_en](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/erasmus-project-results-platform-explained_en) - Approfondimento sulla piattaforma Erasmus+ Project Results Platform.

[https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-results/impact-and-dissemination-toolkit\\_en](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-results/impact-and-dissemination-toolkit_en)  
L'Erasmus+ Toolkit per l'impatto e la disseminazione dei progetti.

[https://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/howtocommunicateyourproject\\_vertical.pdf](https://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/howtocommunicateyourproject_vertical.pdf)  
comunicazione nell'ambito dei progetti (slide)

[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/coordinators\\_day\\_communication\\_dissemination\\_exploitation.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/coordinators_day_communication_dissemination_exploitation.pdf)  
Presentazione "Communication, Dissemination and Exploitation" di Maria Jose Amaral, Agenzia esecutiva per la ricerca (REA).



# Module 3

## Unità di apprendimento 1

### CATEGORIA

Comunicazione interculturale per operare a livello transnazionale

### BREVE DESCRIZIONE

La cultura è "il modo in cui un gruppo di persone risolve i problemi" – Fons Trompenaars

Questa unità fornisce tre definizioni del termine "cultura" in relazione al contesto del volontariato, per poi concentrarsi sul concetto di "dimensioni culturali", indicante elementi fondamentali delle culture. Le dimensioni culturali saranno quindi poste in relazione al volontariato, per comprendere in che modo tali dimensioni emergano e come possano essere identificate.

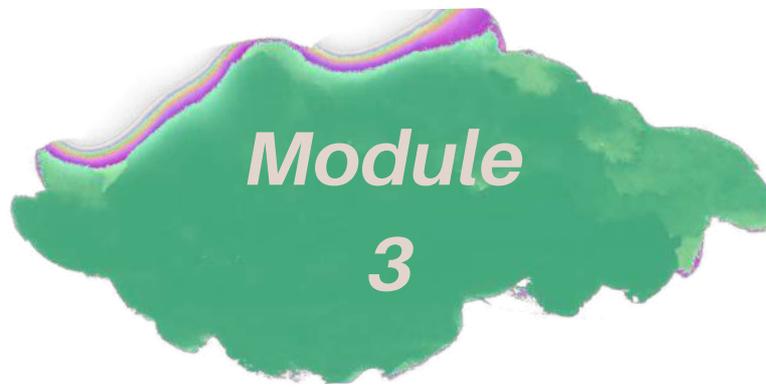
Come volontario o organizzazione di volontariato sulla strada per lavorare a livello internazionale, potresti incontrare alcune situazioni difficili quando lavori con persone di altre culture. Il modo di comunicare può sembrarti "strano" o il modo in cui i tuoi partner internazionali affrontano i compiti potrebbe essere diverso. Questo modulo sulla comunicazione interculturale ti aiuterà a risolvere i problemi che potresti incontrare tenendo conto del background culturale delle tue controparti.



Bild von [https://pixabay.com/de/users/gdj-1086657/?utm\\_source=link-attribution&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=image&utm\\_content=1301790](https://pixabay.com/de/users/gdj-1086657/?utm_source=link-attribution&utm_medium=referral&utm_campaign=image&utm_content=1301790) Gordon Johnson auf [https://pixabay.com/de/?utm\\_source=link-attribution&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=image&utm\\_content=1301790](https://pixabay.com/de/?utm_source=link-attribution&utm_medium=referral&utm_campaign=image&utm_content=1301790) Pixabay

### Risultati di apprendimento

Il modulo sulla comunicazione interculturale nel lavoro transnazionale copre quattro argomenti principali. Il **primo argomento** riguarda la "Cultura". In questa unità imparerai tre definizioni del termine "cultura" in relazione al contesto del volontario. L'unità ti aiuterà a capire come la cultura può essere visualizzata e ti introdurrà ai concetti di "dimensione culturali" che rappresentano gli elementi centrali delle culture. Avrai uno sguardo più da vicino a come le dimensioni culturali sono correlate al lavoro di volontariato ed esplorerai dove si manifestano le dimensioni culturali e come possono essere rilevate nel lavoro di volontariato.



# Module 3

Il **secondo argomento** riguarda la "Comunicazione interculturale". Questa unità ti introdurrà al concetto di "Comunicazione interculturale" avvicinandoti a una definizione nella prima sezione di questa unità. Imparerai alcune sfide a livello verbale, non verbale e di valore quando interagisci con persone di altre culture. Nella seconda sezione "Abilità di comunicazione transnazionale" scoprirai abilità utili oltre a parlare lingue straniere per un'efficace comunicazione transnazionale. Capirai l'importanza fondamentale della consapevolezza interculturale che consente di reagire ai bisogni specifici della situazione della comunicazione interculturale.

Il **terzo argomento** riguarda la "Gestione dei conflitti interculturali". Questa unità ti introdurrà ad alcuni elementi stimolanti della comunicazione interculturale. Imparerai quali possono essere le ragioni di una cattiva comunicazione e analizzerai i diversi approcci che le culture hanno nei confronti delle strategie di conflitto. Riceverai anche utili suggerimenti su come prevenire i conflitti.

Il **quarto argomento** riguarda la creazione di una "immagine interculturale" per la tua organizzazione. Questa unità ti mostrerà perché è importante lavorare sull'immagine di un'organizzazione anche nel settore non profit. Ti introdurrà ai motivi per cui è utile considerare gli aspetti culturali quando si lavora sull'immagine di un'organizzazione. Imparerai alcuni aspetti particolari legati alla cultura che dovresti considerare sulla tua strada verso l'internazionalizzazione.

La durata del modulo è stimata in 12 ore.

## CONTENUTI FORMATIVI

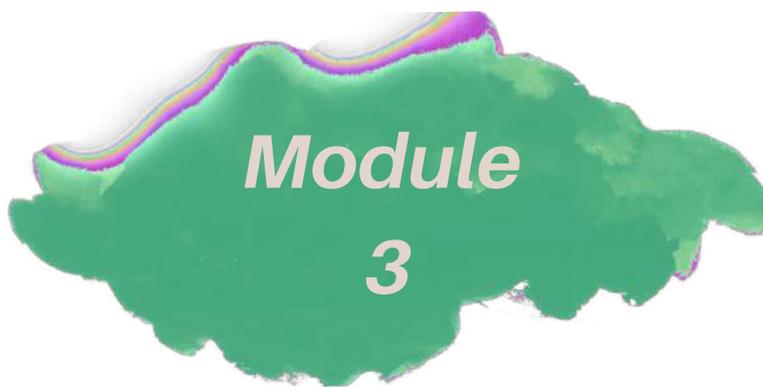
### Cos'è la cultura?

Negli ultimi anni, i temi della cultura e della comunicazione interculturale sono stati discussi sempre più frequentemente. A livello generale, il significato del termine "cultura" è universalmente noto, e in particolare se si entra in contatto con persone provenienti da altri Paesi, nazioni o gruppi etnici. Inoltre, la possibilità di viaggiare all'estero e di conoscere persone provenienti da tutto il mondo tramite i social media rappresenta una nuova normalità, così che la comunicazione interculturale può apparire un concetto di semplice comprensione.

Tuttavia, se si chiedesse di definire il concetto di cultura, sarebbe possibile darne una precisa definizione? Inoltre, sarebbe possibile individuare i fattori rilevanti in un incontro interculturale?

Vi sono infatti numerose definizioni di cultura. Già nel 1952 Kroeber e Kluckhohn hanno elencato oltre 150 definizioni di questo concetto (Kroeber & Kluckhohn, 1952, p. 291). Di seguito verranno elencate le più note. La cultura è...

- ...la parte dell'ambiente creata dall'essere umano (Harry Triandis, 2002)
- ...una programmazione della mente a livello collettivo (Geert Hofstede, 2009),
- ...il modo in cui un gruppo di persone risolve determinati problemi (Fons Trompenaars, 1997)



# Module 3

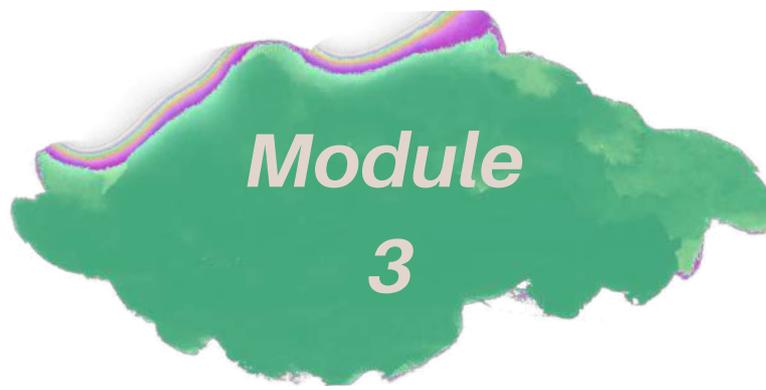
Una definizione ampiamente condivisa intende la cultura come un “sistema di orientamento” (Thomas, 2010, p. 19), che “consente di attribuire significato alle cose, alle persone e agli oggetti che ci circondano, così come a processi complessi e alle conseguenze del nostro comportamento” (Thomas, 2010, p. 20). Questo sistema di orientamento è tipico di una specifica nazione, società, organizzazione o gruppo. Questo sistema definisce e influenza percezioni, idee, valori e azioni. Esso si fonda su simboli specifici (lingua, gesti, abbigliamento, convenzioni per salutarsi ecc.) ed è trasmesso da una generazione all’altra, creando il senso di un’identità di gruppo e attribuendo significato a percezioni e azioni. Un tale sistema di orientamento fornisce motivazioni e opportunità di comportamento, ma allo stesso tempo pone “condizioni e limiti” (Thomas, 2010, p. 19).



È possibile affermare che questo sistema è una sorta di GPS che aiuta induttivamente a trovare la propria strada nel mondo. Per i volontari o i membri di un’organizzazione di volontariato può essere utile tenere a mente che la cultura, in quanto sistema di orientamento, spesso opera su una base subconscia. Spesso non vi è consapevolezza dell’azione dell’influsso cultura nelle proprie percezioni e nei propri giudizi. Infatti, non si può fare a meno di percepire il mondo circostante attraverso determinati “occhiali culturali”, vale a dire da una determinata prospettiva. In particolare quando si opera a livello internazionale, è importante sviluppare una consapevolezza culturale e una determinata sensibilità, così da non essere fuorviati da pregiudizi, stereotipi e preconcetti.

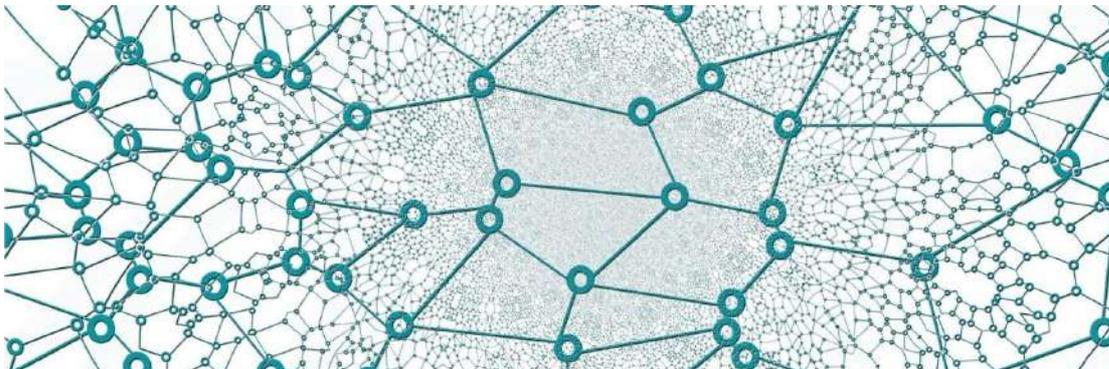
**Esempio:** Secondo un diffuso preconcetto, gli abitanti dell’Europa meridionale sono loquaci, inaffidabili ma amichevoli. Una simile caratterizzazione sarebbe sufficiente per decidere se sviluppare un progetto internazionale in questi Paesi? Probabilmente no.

La comprensione di una cultura e dei suoi elementi essenziali è un requisito preliminare per sviluppare consapevolezza culturale e sensibilità. Il concetto di cultura come sistema di orientamento è ancora debitore di una concezione sviluppata nel 18° secolo, anche grazie all’opera di Johann Gottfried Herder (1744 - 1803) Idee per la filosofia della storia dell'umanità, secondo cui le culture sono entità definite e omogenee, dotate ognuna di un’identità etnica comune (Löchte, 2005, p. 29s.; Straub et al., 2007, p. 13). Herder concepiva la cultura come limitata a un determinato territorio, e non considerava la possibilità di contatti interculturali. Tuttavia, attualmente l’idea di correlare rigidamente una determinata nazione a una determinata cultura appare alquanto irrealistica (Welsch, 1999, p. 195).

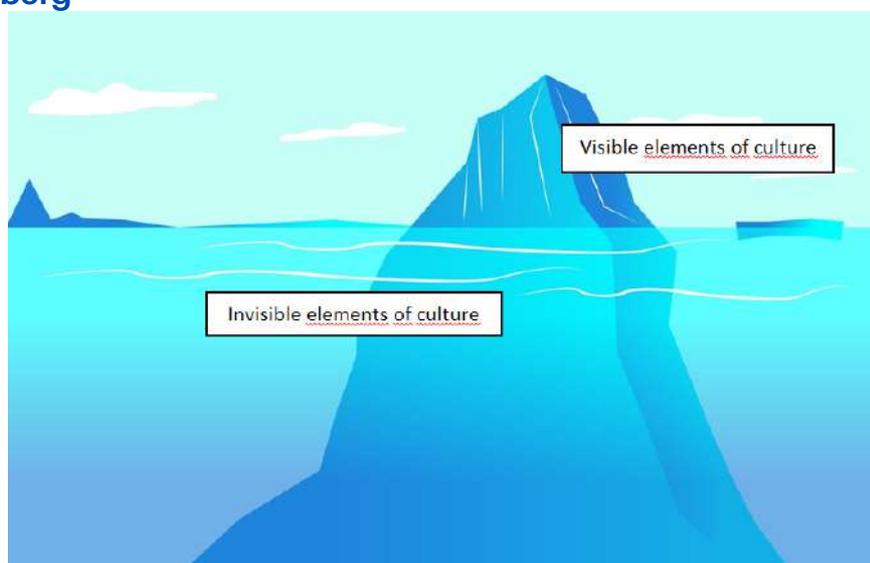


# Module 3

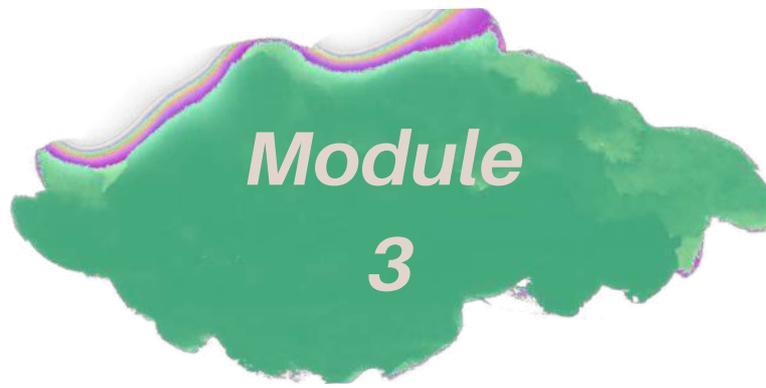
In particolare, in relazione all'internazionalizzazione di volontari e organizzazioni di volontariato, l'esistenza stessa di culture omogenee appare anacronistica (si veda anche Welsch, 1999, p. 195), soprattutto in un mondo globalizzato. Negli ultimi anni, è possibile individuare la tendenza a concepire le culture come mutevoli e interrelate, non chiaramente distinguibili le une dalle altre. Per questa ragione, alcuni studiosi ritengono che una delle caratteristiche delle società contemporanee sia il forte orientamento verso i processi e la costruzione di reti di relazioni (Bolten, 2013, p. 5) In tal senso, la cultura è diventata una rete di relazioni reciproche tra individui. Si consideri che ogni individuo è parte di molteplici gruppi culturali, e incorpora costantemente elementi diversi derivanti da ciascun gruppo culturale in ogni nuovo gruppo con cui entra in contatto. Il risultato di questo processo è una struttura eterogenea, in costante mutamento, quale può essere osservata nelle società contemporanee. È pertanto difficile distinguere quali elementi facciano parte di una cultura e quali le siano estranei. Taluni hanno pertanto parlato di culture "sfocate" (Bolten, 2013, p. 6p.).



## Cultura come iceberg



<https://pixabay.com/de/illustrations/eisberg-wasser-blau-ozean-eis-1421411/>



# Module 3

Un modo semplice per rappresentare la cultura è immaginarla come un iceberg con una sommità visibile e una parte invisibile al di sotto della superficie dell'acqua. La sommità visibile corrisponde alle parti della cultura che sono osservabili in senso fisico come architettura, abbigliamento, cibo, gestualità, pratiche religiose e molto altro.

Nessuno di questi elementi visibili in quanto tale ha veramente senso senza comprendere i moventi sottostanti. Precisamente questi elementi invisibili, spesso inconsci, posti nella parte sottostante dell'iceberg, determinano ciò che emerge nella parte visibile. Per quanto riguarda la cultura, la parte sommersa dell'iceberg include elementi quali convinzioni religiose, regole relazionali, concezioni della famiglia, motivazioni, tolleranza al cambiamento, attitudine al rispetto delle regole, stili comunicativi, propensione al rischio, distinzione tra pubblico e privato, differenze di genere e altri ancora.

In presenza di conflitti interculturali, spesso si tende a concentrarsi sulle rappresentazioni visibili di elementi culturali (ad esempio, perché le donne musulmane indossano il velo? È giusto esporre il crocefisso nelle aule scolastiche?), senza soffermarsi sul fatto che, nella maggior parte dei casi, la loro reale causa è da ricercarsi nei valori e nelle azioni sottostanti.

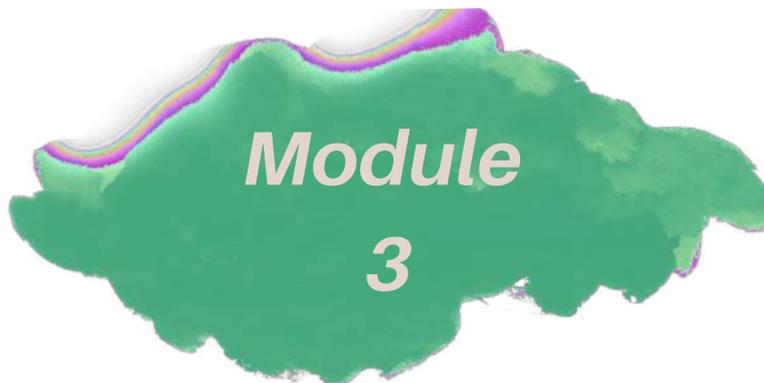
## **Elementi essenziali della cultura**

Esempio: Si immagini le modalità con cui le organizzazioni di volontariato prendono le decisioni più importanti. I membri di queste associazioni si sentono coinvolti nel processo decisionale?

In funzione del background culturale dell'organizzazione, la risposta potrebbe essere affermativa o negativa; infatti entrano in gioco fattori quali il rispetto delle gerarchie e l'espressione del potere all'interno dell'organizzazione, entrambi elementi rilevanti dello stile di leadership.

Sono a disposizione diversi strumenti utili per osservare, comprendere e confrontare gli elementi di una cultura. Essi forniscono una base per riflettere su comportamenti che possono apparire strani o insoliti.

Nel contesto del volontariato, le cosiddette dimensioni culturali rappresentano una base di riflessione idonea per operare in contesti internazionali. Le dimensioni culturali si fondano sull'ipotesi che esistano categorie universali del comportamento umano comuni a tutte le culture, delle quali tuttavia le culture mostrano manifestazioni culturospecifiche quando si tratta di individuare soluzioni per determinati problemi (Layes, 2010, pág. 53s.).



# Module 3

Di seguito sono elencati alcuni raggruppamenti nazionali desunti dal Globe Study (<https://globeproject.com/results/clusters/middle-east?menu=list#list>, ultimo accesso 21.5.20) che possono essere rilevanti per l'internazionalizzazione di volontari e organizzazioni di volontariato:

Raggruppamento nazionale	Paesi
Anglo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• USA</li> <li>• Australia</li> <li>• Canada</li> <li>• Inghilterra</li> <li>• Irlanda</li> <li>• Nuova Zelanda</li> <li>• Sud Africa</li> </ul>
Europa orientale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Albania</li> <li>• Georgia</li> <li>• Grecia</li> <li>• Ungheria</li> <li>• Kazakistan</li> <li>• Polonia</li> <li>• Russia</li> <li>• Slovenia</li> </ul>
Europe germanica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Austria</li> <li>• Germania</li> <li>• Paesi Bassi</li> <li>• Svizzera</li> </ul>
Europa latina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Francia</li> <li>• Israele</li> <li>• Italia</li> <li>• Portogallo</li> <li>• Spagna</li> <li>• Svizzera</li> </ul>
Europa nordica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Danimarca</li> <li>• Finlandia</li> <li>• Svezia</li> </ul>

# Module 3



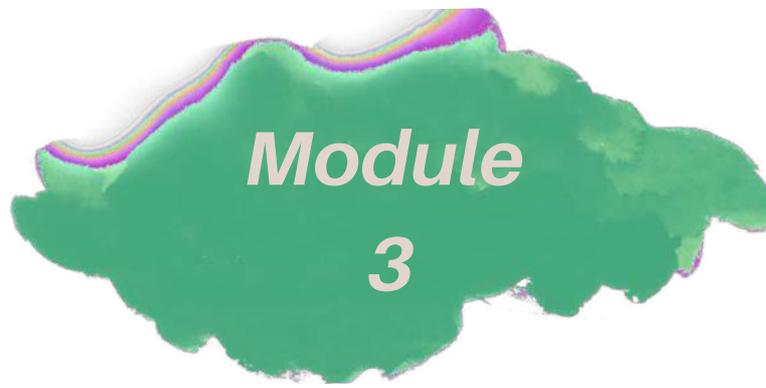
<https://pixabay.com/de/illustrations/vernetzung-personen-gruppe-3712818/>

In relazione ai raggruppamenti nazionali, esistono alcune dimensioni culturali universali che tuttavia si esprimono tramite manifestazioni specifiche di un Paese. Di seguito verranno elencate alcune dimensioni culturali estrapolate direttamente dal Globe Study che possono rivelarsi importanti il proprio lavoro (House 2013, p. 12.). Si tenga presente che il grado di intensità o l'evidenza con cui una dimensione si manifesta dipende da fattori culturospecifici.



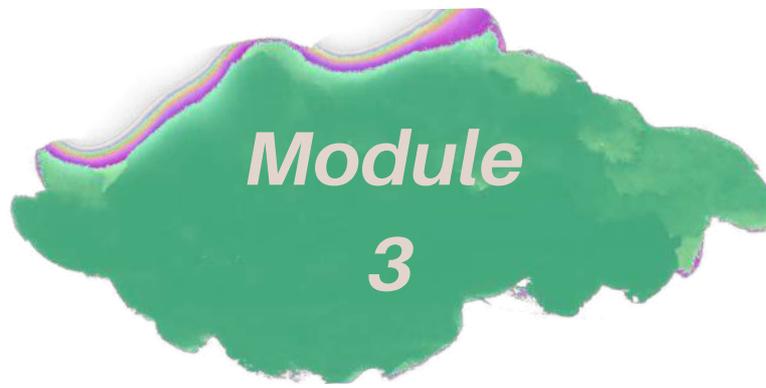
# Module 3

Dimensioni estrapolate dal Globe Study (House, 2013, p. 12s.)	Dimensioni nel lavoro/ del volontariato	Domande per comprendere queste dimensioni nell'ambito del volontariato
<p><b>Orientamento alla prestazione:</b> la misura in cui un soggetto collettivo incoraggia e ricompensa (e dovrebbe incoraggiare e ricompensare) i propri membri per la propria eccellenza e per i miglioramenti delle proprie prestazioni</p>	<p>Questa dimensione può manifestarsi nel modo in cui un'organizzazione incoraggia e sostiene il coinvolgimento, la formazione e lo sviluppo dei volontari al fine di migliorarne l'efficienza nell'ambito di nuovi progetti internazionali</p>	<p>I membri dell'organizzazione vengono ricompensati (con una lode immateriale, come il distintivo di "volontario dell'anno") per risultati particolarmente buoni? Quante attività formative vengono offerte ogni anno?</p>
<p><b>Assertività:</b> la misura in cui i singoli sono (e dovrebbero essere) assertivi, polemicisti e aggressivi nelle relazioni con gli altri</p>	<p>Questa dimensione può manifestarsi nell'atteggiamento dall'organizzazione e dai suoi membri rispetto alla comparazione dei rispettivi risultati e al prevalere di interessi particolari. Si noti che culture meno competitive danno maggiore importanza ai legami e alle relazioni</p>	<p>Con quanta forza i membri dell'organizzazione manifestano la volontà di implementare le proprie idee o realizzare i propri obiettivi?</p>
<p><b>Orientamento al futuro:</b> la misura in cui i singoli mettono in atto (e dovrebbero mettere in atto) comportamenti orientati al futuro come pianificazione, investimento nel futuro e dilazione delle gratificazioni</p>	<p>Questa dimensione può manifestarsi ad esempio negli sforzi attuati da un'organizzazione volontaria nel pianificare riunioni o fasi successive di un progetto</p>	<p>In quale misura si prevede di raccogliere i frutti del proprio lavoro in futuro? Quale è la politica di spesa dell'organizzazione?</p>



# Module 3

<p><b>Orientamento alla sfera umana:</b> la misura in cui un soggetto collettivo incoraggia e ricompensa (e dovrebbe incoraggiare e ricompensare) i membri del gruppo per essersi dimostrati leali, altruisti, generosi, attenti e gentili con gli altri</p>	<p>Questa dimensione può manifestarsi ad esempio nell'attenzione di una società verso il volontariato</p>	<p>Per un'organizzazione di volontariato è facile coinvolgere persone nella propria attività? È facile raccogliere fondi?</p>
<p><b>Distanza dal potere:</b> la misura in cui i membri di un soggetto collettivo si aspettano (e dovrebbero aspettarsi) che il potere sia distribuito in modo equo</p>	<p>Questa dimensione può manifestarsi ad esempio nella misura in cui si è abituati a strutture gerarchiche nelle organizzazioni di volontariato. Si può evidenziare anche nel modo in cui i membri si rivolgono ai propri superiori o collaboratori di pari grado.</p>	<p>In che modo ci si rivolge al proprio superiore? Nello stesso modo in cui ci si rivolge agli altri volontari?</p>
<p><b>Evitare l'incertezza:</b> la misura in cui una società, un'organizzazione o un gruppo si affida (e dovrebbe affidarsi) a norme e regole sociali e procedure correlate per mitigare l'imprevedibilità degli eventi futuri. Quanto maggiore è il desiderio di evitare l'incertezza, tanto più si desiderano regolarità, coerenza, struttura, procedure formali e leggi per far fronte alle situazioni quotidiane</p>	<p>Questa dimensione può mostrarsi ad esempio nella complessità dei processi tramite cui nuovi volontari entrano a far parte di un'organizzazione.</p>	<p>In che misura ci si sente a proprio agio con processi operativi che non appaiono completamente chiari? A quale grado di dettaglio sono definiti tali processi operativi?</p>



# Module 3

In sintesi: Il contenuto di questa unità e in particolare della precedente tabella si propone di evidenziare alcuni elementi invisibili e talvolta inconsci presenti in una cultura. La consapevolezza dell'esistenza di elementi essenziali posti alla base futura della propria cultura consente una migliore comprensione delle proprie reazioni e dei propri comportamenti. Nel contesto dei raggruppamenti nazionali, questa tabella può essere utile per valutare in modo più proficuo esperienze di estraneità apparentemente inspiegabili che si verificano nell'entrare in contatto con nuove culture;

Nota: Naturalmente, il tentativo di individuare comportamenti 'tipici' comporta il rischio di ricorrere a stereotipi. Si deve tuttavia ricordare che le dimensioni culturali si fondano su ciò che può essere osservato e su ciò che è normale per la maggior parte dei membri di una determinata cultura. Di conseguenza, nel confrontarsi con culture diverse è necessario non valutarle attraverso le proprie lenti culturali, ma osservarle in modo neutrale evitando giudizi affrettati.

## RIFERIMENTI ESTERNI

Bolten, J. (2013). Fuzzy Cultures: Konsequenzen eines offenen und mehrwertigen Kulturbegriffs für Konzeptualisierungen interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen, *Mondial: Sietar Journal für interkulturelle Perspektiven*, pp. 4-10.

Discussione delle nuove prospettive sul concetto di cultura

Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Anchor Books.

Discussione delle dimensioni culturali

Hofstede, G. e Hofstede G.J. (2009). Die Regeln des sozialen Spiels. In: G. Hofstede and G.J. Hofstede, ed., *Lokales Denken, globales Handeln*. 4th ed. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, p. 2.

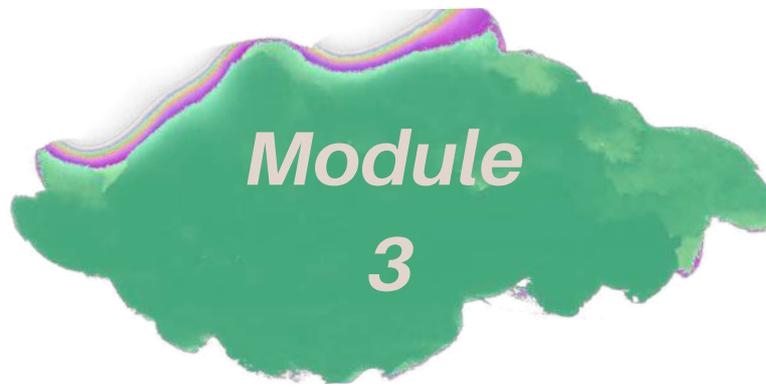
Discussione delle dimensioni culturali

House, R. J., Dorfman, P. W., Javidan, M., Hanges, P. J. and de Luque, M. S. (2014). *Strategic Leadership Across Cultures: GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries*. Thousand Oaks / London: Sage.

Discussione delle dimensioni culturali

Kroeber, A.L. and Kluckhohn, C. (1952). *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*. New York: Vintage Books, p. 291.

Discussione del concetto di cultura



# Module 3

Layes, G. (2005). Cultural Dimensions. In: A. Thomas, E.-U. Kinast and S. Schroll-Machl, ed., *Handbook of Intercultural Communication and Cooperation*, vol. 1, 2nd ed. Göttingen: Vanderhoek & Rupprecht, p. 53-64.

Discussione degli standard culturali

Löchte, A. (2005). *Johann Gottfried Herder*. Würzburg: Königshausen & Neumann.

Discussione del concetto di cultura, anche in una prospettiva storica

Straub, A. (2007). Kultur. In: J. Straub, A. Weidemann and D. Weidemann, ed., *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz: Grundbegriffe – Theorien – Anwendungsfelder*. Stuttgart and Weimar: J.B. Metzler, pp. 7-24.

Discussione del concetto di cultura

Thomas, A. (2010). Culture and Cultural Standards. In: A. Thomas, E.-U. Kinast and S. Schroll-Machl, ed., *Handbook of Intercultural Communication and Cooperation*, vol.1, 2nd ed. Göttingen: Vanderhoek & Rupprecht, p. 22.

Discussione degli standard culturali

Triandis, H. C. (2002). Subjective culture, *Online Readings in Psychology and Culture*. 2,2 [pdf]. Bellingham: Center for Cross-Cultural Research, Western Washington University, p.3. Disponibile presso: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1021> [ultimo accesso 10.07.2020].

Discussione delle dimensioni culturali

Trompenaars, F. (1997). *Riding the Waves of Culture*. 2. ed. London / Boston: Nicholas Brealey Publishing, p. 6.

Discussione delle dimensioni culturali

Welsch, W. (1999). Transculturality: The Puzzling Form of Cultures Today. In: M. Featherstone e S. Lash, ed., *Spaces of Culture: City, Nation, World*. London: Sage, pp. 194-213.

Discussione del concetto di cultura



## Unità di apprendimento 2

### CATEGORIA

Comunicazione interculturale per operare a livello transnazionale

### BREVE DESCRIZIONE

L'unità "Comunicazione interculturale" offrirà un'introduzione al concetto di comunicazione interculturale analizzando una definizione nella prima sezione dell'unità. Si concentrerà poi sulle sfide che si presentano a livello verbale, non verbale e valoriale nell'interazione con persone di culture diverse.

La seconda sezione "Competenze di comunicazione transnazionale" discuterà alcune competenze, diverse dalla conoscenza delle lingue straniere, utili per un'efficace comunicazione transnazionale, sottolineando l'importanza fondamentale della consapevolezza interculturale, che consente di adattarsi e di rispondere alle necessità specifiche di una situazione di comunicazione interculturale.

### CONTENUTI FORMATIVI

#### Comunicazione interculturale

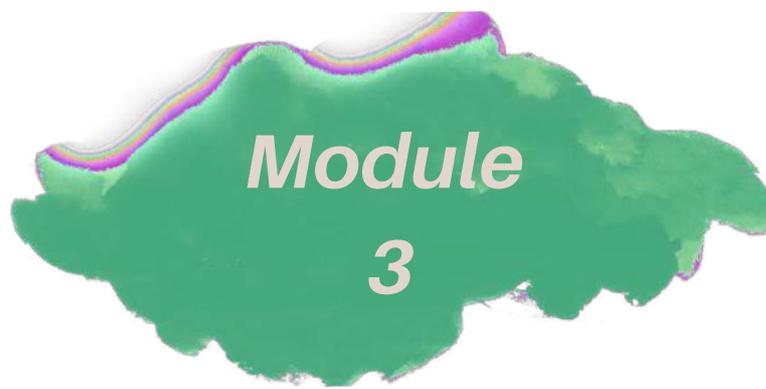
#### Cos'è la comunicazione interculturale?

**Esempio:** Nel corso di una discussione su un nuovo progetto, si immagini che un volontario con un background anglosassone dica "Non ne sono sicuro, ma suggerisco XYZ": come si dovrebbe intendere questa affermazione?

Si dovrebbe ritenere che a) l'interlocutore è titubante rispetto a quanto sta affermando? Oppure andrebbe intesa come b) un disaccordo con quanto detto in precedenza?

In funzione del proprio background culturale e delle strategie comunicative ritenute convenzionali, si potrebbe ritenere l'interpretazione corretta della frase è b).

La situazione illustrata rappresenta un esempio di comunicazione interculturale. Come nel caso della cultura, anche in relazione al termine comunicazione interculturale vi sono diverse definizioni che dipendono dalla linea di ricerca degli studiosi. In un senso molto ampio, il termine comunicazione interculturale indica "tutti i tipi di comunicazione tra individui di culture diverse" (Thomas, 2005, p. 113).



# Module 3

Nell'ambito della comunicazione interculturale, molto spesso le difficoltà vengono sottovalutate, soprattutto nel caso in cui entrambi i partner parlino una lingua comune, che tuttavia può non essere la lingua madre di almeno uno dei due partner. La capacità di parlare la stessa lingua può essere utile, ma allo stesso tempo in alcuni casi può essere fuorviante. Sebbene certamente la comunicazione interculturale sia comparabile alla comunicazione all'interno di un gruppo culturalmente omogeneo, quando si passa a considerare determinati elementi universali della comunicazione, quali ad esempio il contesto, il registro, la scelta di mezzi verbali o non verbali di comunicazione, il rapporto tra interlocutori e così via, si deve osservare la presenza di un elemento che differenzia sostanzialmente la comunicazione interculturale da quella intraculturale: L'influsso di caratteristiche culturospecifiche e proprie di un Paese sulla comunicazione



<https://pixabay.com/de/vectors/social-media-verbindungen-vernetzung-3846597/>

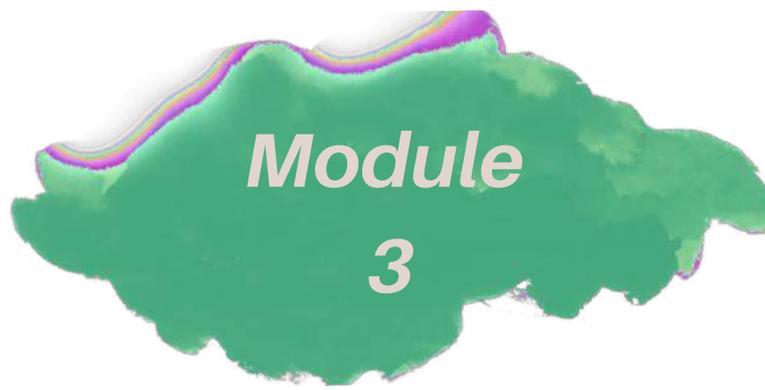
### Quali sono le sfide della comunicazione interculturale?

**Esempio:** Si immagini di incontrare una collega dell'associazione di volontariato, proveniente da un Paese dell'Europa meridionale e con la quale non vi è un rapporto stretto, di domenica, durante una passeggiata. Si immagini ora che la collega vi saluti molto calorosamente e, secondo la vostra interpretazione, si profonda in complimenti sul vostro aspetto.

Come devono essere intesi questi complimenti? A) Come un modo gentile di iniziare una conversazione, pur con la consapevolezza che sono un po' esagerati? B) Come un segno di imbarazzo e mancanza di sincerità?

A seconda del proprio background culturale, si propenderà per a) o per b).

Le sfide della comunicazione interculturale possono manifestarsi a vari livelli: a) a livello verbale, b) a livello non verbale e c) a livello valoriale. Di seguito verrà fornita una breve introduzione a questo tema estremamente complesso.



# Module 3

## a) Livello verbale:

Il modo in cui le persone si salutano, conversano, i temi di conversazione che prediligono, oltre che le modalità di strutturare l'approccio verbale a certi temi, sono influenzati dalla cultura. Sono probabilmente noti i complessi rituali di saluto, che comprendono una serie di domande e risposte rituali sulla famiglia e sui suoi membri, nei Paesi africani (Lüsebrink, 2016, 57). In questo contesto, risposte sbrigative sono indice di maleducazione e possono portare a una brusca interruzione della conversazione.

Nelle diverse culture esistono inoltre diversi modi per iniziare una conversazione. In alcune culture, ad esempio quelle mediterranee, si tende a iniziare una conversazione con un complimento, ad esempio: "Che bella camicia! Chi sta benissimo", pur con la consapevolezza che un tale complimento rappresenta soltanto l'inizio di uno scambio verbale informale.

Anche domande semplici come "How are you doing today?" nella cultura anglosassone e angloamericana o l'espressione francese "ça va?" (Lüsebrink, 2016, 61) sono culturalmente definite. Infatti, non ci si attende una risposta onesta, che potrebbe anche condurre a situazioni imbarazzanti.

Analogamente, è altrettanto noto il fatto che, a seconda della cultura degli interlocutori, esistono norme implicite diverse relative al silenzio e al parlare a turno. Persone di cultura germanica tendono a preferire una sequenza ordinata di turni distinti, mentre persone con background culturali diversi potrebbero avere la tendenza a intervenire, rischiando di apparire maleducato. Nella cultura germanica, mediterranea e angloamericana un silenzio superiore a 30 secondi appare inaccettabile e potrebbe essere interpretato come una mancanza di interesse, mentre lo stesso non avviene nella cultura finlandese e in quella cinese (Lüsebrink, 2016, p. 57).

A seconda del contesto culturale, alcuni argomenti appaiono più adatti di altri per una conversazione: nelle culture germaniche, ad esempio, non è opportuno parlare della propria vita privata, ad esempio dell'impossibilità di avere figli, e di questioni economiche, quali il proprio reddito, il che non avviene in altre culture (Lüsebrink, 2016, p. 59).

## b. Livello non-verbale:

Esempio: Per che motivo nelle conferenze si usano tavoli molto grandi? Qual è la ragione della differenza di taglie e porzioni in culture diverse?

# Module 3

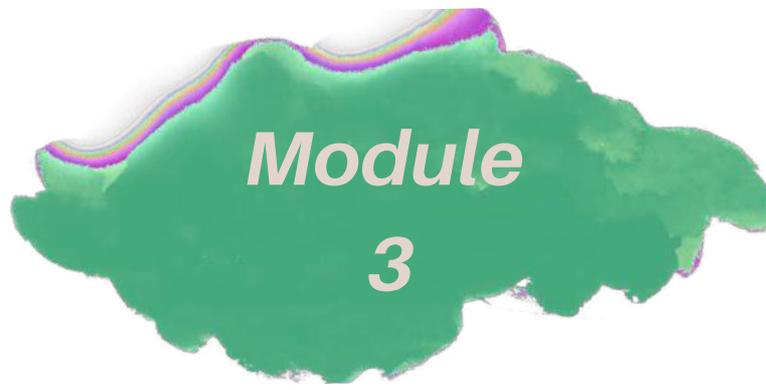


<https://pixabay.com/de/photos/treffen-moderne-zimmer-konferenz-1177454/>

Il **linguaggio del corpo** (gesti, mimica facciale, movimenti degli occhi) e la distanza fisica mantenuta durante una conversazione (prossimità) sono elementi universali a tutti gli esseri umani. Tutti gli esseri umani, indipendentemente dalla provenienza culturale, sono in possesso della facoltà universale di riconoscere emozioni stati d'animo quali aggressività, familiarità, e così via. Tuttavia, il modo in cui questi elementi sono espressi varia a seconda della cultura. Ad esempio, alcuni gesti possono essere fuorvianti e causare imbarazzo, confusione o irritazione. Il gesto che nel contesto americano significa "ok!" In Francia ha il significato di "non vale niente" (si veda Pease, 2013, p. 108).



<https://pixabay.com/de/photos/okay-a-ok-frau-ja-positiv-symbol-2385794/>



# Module 3

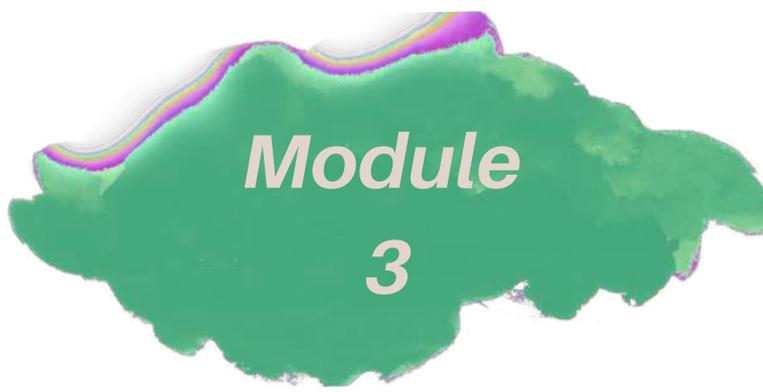
Si noti altresì che il gesticolare nel corso della conversazione non è apprezzato in alcune culture. Se per culture mediterranee il gesticolare con frequenza può essere considerato come segno di partecipazione e interesse, la stessa azione in culture germaniche può essere intesa come segno di forte partecipazione emotiva e manifestazione di aggressività.

Anche il significato dell'espressione facciale, ad esempio sorridere, può variare fortemente nelle diverse culture. Nella maggior parte delle culture europee, sorridere rappresenta un'espressione di felicità e tranquillità, mentre in alcune culture asiatiche il sorriso è la reazione a situazioni di imbarazzo o incertezza. Nelle culture europee, stabilire un contatto visivo è un modo per stabilire un rapporto di fiducia e franchezza. Lo stesso atteggiamento in altre culture, ad esempio in quelle asiatiche e musulmane, è interpretato come segno di maleducazione e aggressività. Secondo la visione musulmana, ad esempio, stabilire un contatto visivo con una donna può essere un'offesa al suo onore e alla sua integrità.

Anche lo spazio che un corpo occupa nel corso della conversazione è influenzato dalla cultura e può avere un significato simbolico. Notoriamente, in alcune culture arabe, asiatiche, europee meridionali o latinoamericane, la distanza reciproca accettabile nel corso di incontri informali è inferiore rispetto a quella di culture nordamericane o europee. Questa differenza riguarda anche il posizionamento dei corpi: nei Paesi arabi, ad esempio, le persone stanno l'una di fronte all'altra a una distanza inferiore rispetto a quanto avviene negli U.S.A. O nei Paesi europei. (Si veda Lüsebrink, 2016, p. 62).

### c) Livello valoriale

Nelle diverse culture sono presenti valori e atteggiamenti diversi che determinano ciò che è importante per i membri di una determinata cultura e le modalità di interazione reciproca [sulle dimensioni culturali, si veda l'unità 1 LINK]. Questi valori e atteggiamenti si riflettono naturalmente anche nella comunicazione. Quando tra gli interlocutori vi sono forti differenze di atteggiamento, convinzioni e valori, queste differenze possono condurre a fraintendimenti e disaccordi critici in situazioni interculturali. (Barmeyer, 2012, p. 84).



# Module 3

## Competenze di comunicazione transnazionale

### Oltre alla conoscenza delle lingue straniere, quali altre competenze sono importanti?

La conoscenza di una lingua comune è certamente un buon punto di partenza per comunicare con persone provenienti da culture diverse. Ciò nonostante, vi è il rischio di trasmettere soltanto una parte del proprio messaggio, poiché nel linguaggio sono presenti livelli di significato culturospecifici.

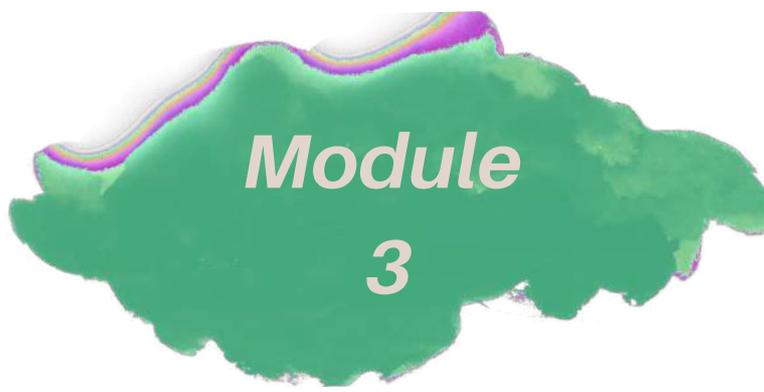
**Esempio:** Concetti quali "amicizia" o "famiglia" sono esattamente uguali in tutte le culture?

In funzione della cultura, sussistono forti differenze (per le differenze tra Nord Europa ed Europa meridionale si veda (Lüsebrink, 2016, p. 53), per le differenze tra Paesi europei e Paesi arabi invece (Ghadban, 2020)). Per questa ragione, la competenza linguistica non è l'unico strumento per affrontare le sfide della comunicazione interculturale (Barmeyer, 2012, p. 85).

Talvolta si rivela addirittura più efficace lo sviluppo di altre competenze di comunicazione transnazionale efficace, che permettono di adattarsi e di reagire alle specifiche necessità della situazione di comunicazione interculturale. Sebbene non sia possibile offrire una panoramica completa che comprenda tutte queste abilità, di seguito verranno introdotte alcune abilità utili in particolare nel contesto di progetti di volontariato internazionale o più in generale utili per operare a livello internazionale. Il nucleo centrale di queste competenze è costituito dal miglioramento della consapevolezza culturale e dalle strategie di comunicazione.

### Miglioramento della consapevolezza culturale per la comunicazione transnazionale

Il volontario che incontra altri volontari operanti a livello internazionale tenderà a osservare, interpretare e giudicare la propria esperienza sulla base dei propri valori culturali. Si tratta di un approccio assolutamente legittimo, in quanto permette di agire e reagire in modo intuitivo e naturale rispetto alle circostanze specifiche. La mancanza di un sistema di valori interiorizzato, comune ai membri di una determinata cultura, sarebbe infatti fonte di disorientamento; d'altra parte, il possesso di un sistema di orientamento culturalmente definito nasconde il rischio di considerarlo come universale. Gli incontri interculturali possono essere fatti giudicati sulla base dell'insieme di valori della propria cultura.



# Module 3

## Perché ciò è rischioso per una proficua comunicazione interculturale?

Vi sono molteplici ragioni:

- **non comprendere** le differenze culturali può condurre a interpretare erroneamente situazioni di comunicazione interculturale
- **non accettare** le differenze culturali può condurre a rafforzare stereotipi e pregiudizi
- **sottovalutare** le differenze culturali può condurre a presupporre l'esistenza di somiglianze, in tal modo non interrogandosi sui propri valori culturali e sulla propria visione del mondo, il che può tradursi a sua volta in un minore rispetto per le altre culture.

Le tre ragioni elencate rappresentano i primi tre stadi "etnocentrici" dell'interpretazione di Milton J. Bennett del procedimento di acquisizione della consapevolezza interculturale (modello DMIS di Bennett, 2017 e <https://www.idrinstitute.org/dmis/>). Colmare questi stadi etnocentrici permetterà di migliorare le proprie competenze di comunicazione transnazionale.

Sulla base di quanto esposto, si propone ora una riflessione su una situazione di comunicazione interculturale esemplificativa.

**Esempio:** Si supponga che nella propria cultura sia normale esprimere la propria opinione senza esitazione oppure dare e ricevere riscontri diretti. Si immagini inoltre di lavorare per alcuni giorni a un nuovo progetto internazionale con un nuovo collega proveniente da un Paese asiatico. In un'occasione, si forniscono alcune istruzioni al collega, e alla domanda se queste istruzioni sono chiare, si riceve una risposta affermativa, accompagnata anche con un gesto del capo. Secondo le previsioni, lo svolgimento del compito assegnato dovrebbe richiedere poche ore, ma in realtà dopo un intero giorno il lavoro non è ancora stato ultimato, e anzi si scopre che è ancora a uno stadio iniziale. Ne risulta una situazione di sconforto perché ci si aspettava dal collega un contributo allo sviluppo del progetto.

Cosa non ha funzionato?

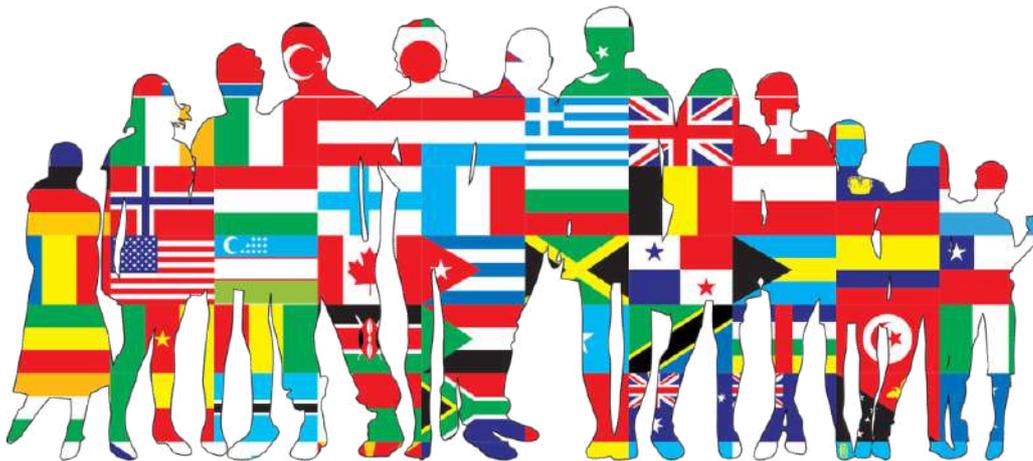
Alla base dell'incomprensione nell'esempio illustrato vi è il fatto che tutte le parti coinvolte presuppongono di avere lo stesso sistema di comunicazione verbale e non verbale. Tuttavia, il gesto di assenso con il capo e il "sì" espresso verbalmente significano per una parte "ho capito" e per l'altra "ho sentito", senza implicare necessariamente una reale comprensione del messaggio.

# Module 3

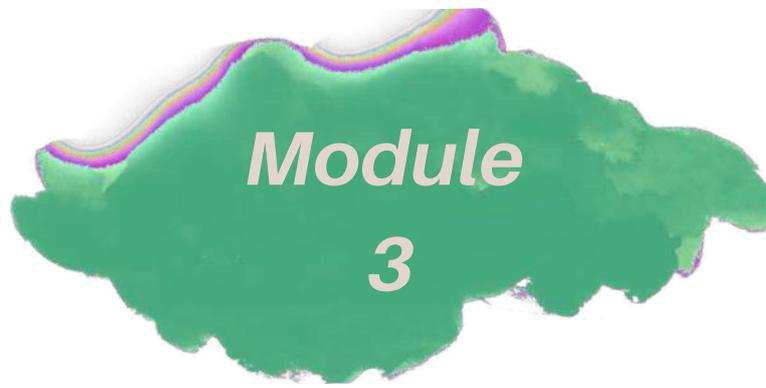
Come è possibile evitare simili incidenti nella comunicazione?

Un primo passo potrebbe essere accettare che la mancata comunicazione dipende dalle differenze culturali che hanno portato a una diversa comprensione, invece di incolpare l'altra parte per aver commesso un errore. Successivamente, entrambi gli interlocutori potrebbero cercare di cambiare i propri stili di comunicazione culturalmente definiti, tentando ad esempio prestare attenzione a segnali impliciti, da un lato, e di chiedere aiuto (anche rivolgendosi ad altri colleghi, se si preferisce), dall'altro. Potrebbe essere utile anche confrontarsi sulla situazione in un contesto più informale, ad esempio durante una pausa. Ciò aiuterebbe soprattutto il partner proveniente da un contesto culturale inferiore a esprimere la propria opinione.

Grazie alla pratica e come obiettivo lungo termine, entrambi gli interlocutori dell'esempio illustrato potrebbero essere in grado di passare da uno stile comunicativo a un altro e di adattare e integrare diverse strategie comunicative a seconda del contesto interculturale. Secondo il modello di Milton J. Bennett, ciò rappresenterebbe il massimo stadio di consapevolezza culturale. (Per il modello, si veda <https://www.idrinstitute.org/dmis/>; Barmeyer, 2012, p. 43)



<https://pixabay.com/de/vectors/kunst-grenzen-junge-kinder-2026066/>



# Module 3

## Consigli per migliorare la consapevolezza interculturale nella comunicazione transnazionale

- essere aperti rispetto nuove esperienze interculturali
- aspettarsi di essere sorpresi nei nuovi incontri
- riflettere sui propri valori culturali
- essere consapevoli della propria posizione individuale rispetto ai propri valori culturali
- prestare attenzione, in sé stessi e negli altri, a comportamenti e strategie di comunicazione culturalmente definiti
- interrogarsi sui propri comportamenti e sulle proprie strategie di comunicazione
- riflettere sul proprio modo di pensare e sulle proprie opinioni
- cercare di comprendere le radici culturali della percezione del tempo, dell'ostentazione dello status sociale, dei legami familiari, dell'amicizia, ecc.
- in situazioni di comunicazione interculturale, cercare di assumere la prospettiva dell'interlocutore
- interessarsi alle norme e ai valori culturali di interlocutori di cultura diversa
- ascoltare con attenzione l'interlocutore e permettergli di esprimersi, anche se ciò significa fare un passo indietro

Questi consigli possono apparire di difficile realizzazione, tuttavia si tenga presente che la consapevolezza culturale è un processo di acquisizione che deve essere allenato.

### Scegliere strategie di comunicazione adeguate

**Esempio:** nel proprio contesto culturale, i riscontri diretti sono apprezzati e non vengono presi come critiche? In questo caso, si appartiene alle "culture a basso contesto", che prediligono uno stile di comunicazione diretto. Si ha invece la tendenza a essere molto cauti nel chiedere qualcosa al proprio interlocutore? Questa caratteristica è tipica di una cultura che privilegia strategie improntate al rispetto per non "perdere la faccia".

Per una comunicazione efficace tra culture diverse, è utile ricordare che vi sono differenze culturali nell'applicare le strategie di comunicazione. Queste si manifestano ad esempio nel modo in cui in una determinata cultura si esprimono riscontri e disaccordi, ma anche nella negoziazione e nella presentazione (Lüsebrink, 2016, p. 59), o addirittura in diverse strategie di rispetto verbale.

Di seguito, saranno elencate alcune strategie di comunicazione utili nel contesto della comunicazione interculturale.



# Module 3

## Adattare il proprio stile di comunicazione

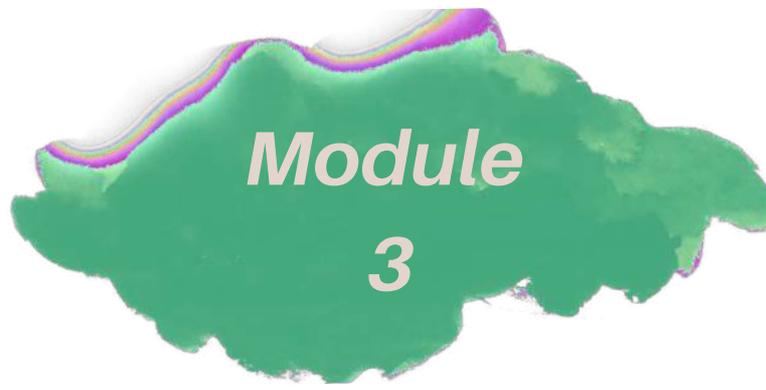
Nella comunicazione interculturale o transnazionale, possono sorgere dei fraintendimenti, indipendentemente dal livello di conoscenza linguistica, in ragione dei diversi stili comunicativi degli interlocutori. Dipende ad esempio dalla cultura quanto apertamente si esprime dissenso all'interlocutore: in alcune culture, è possibile esprimere molto apertamente il proprio dissenso e anzi appare molto naturale e addirittura degno di apprezzamento il ricevere un riscontro quando si commette un errore.

Nelle varie culture, è accettato affrontare determinati temi in modo più o meno diretto. Le cosiddette "culture a basso contesto" prediligono uno stile di comunicazione diretto, vale a dire che ci si basa sul significato letterale delle parole. Le "culture ad alto contesto" prediligono invece uno stile di comunicazione indiretto, per cui è importante leggere tra le righe e osservare il comportamento non verbale per capire l'effettivo significato del messaggio.

Verranno ora elencate alcune caratteristiche di questi stili comunicativi:

Culture ad alto contesto (di Edward T. Hall)	Culture a basso contesto (di Edward T. Hall)
Messaggi impliciti, prudenti: la comprensione dipende da molti elementi contestuali	Messaggi espliciti, manifesti: è necessario estrapolare poche informazioni dal contesto
Forte comunicazione non verbale	Minore importanza della comunicazione non verbale, maggior enfasi sulla comunicazione verbale
È data più importanza alle relazioni rispetto ai compiti	È data più importanza ai compiti rispetto alle relazioni.

Il seguente grafico illustra la posizione di diverse culture rispetto ai poli di "alto contesto" e "basso contesto". Questa classificazione non è assoluta, poiché una cultura può avere un approccio più o meno diretto a seconda del tema.



# Module 3

High context



Japan  
Arab Countries  
China  
India  
Turkey  
UK  
Australia  
North America  
Austria  
German speaking countries

Low context

## Consigli per gestire situazioni problematiche nella comunicazione transnazionale

Nella comunicazione interculturale e transnazionale, è utile cercare di adattare il proprio stile di comunicazione a quello degli interlocutori.

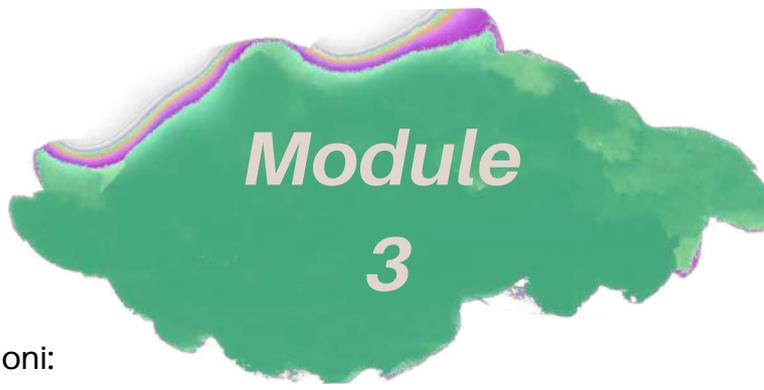
In particolare quando si devono formulare delle proposte, comunicare decisioni, dare istruzioni o riscontri, è necessario scegliere le parole con attenzione.

Si deve inoltre cercare di adattarsi alle strategie di rispetto dei propri interlocutori: in quanto appartenenti a una cultura a basso contesto, si potrebbe essere meno abituati all'uso di frasi di circostanza che hanno primariamente lo scopo di attirare l'attenzione dell'interruttore su un tema.

## Ascoltare attivamente

Nella comunicazione interculturale o transnazionale, possono sorgere dei fraintendimenti, indipendentemente dal livello di conoscenza linguistica, derivati dal fatto che gli interlocutori sono convinti di avere compreso quanto comunicato.

**Perché non accertarsi di aver compreso?**

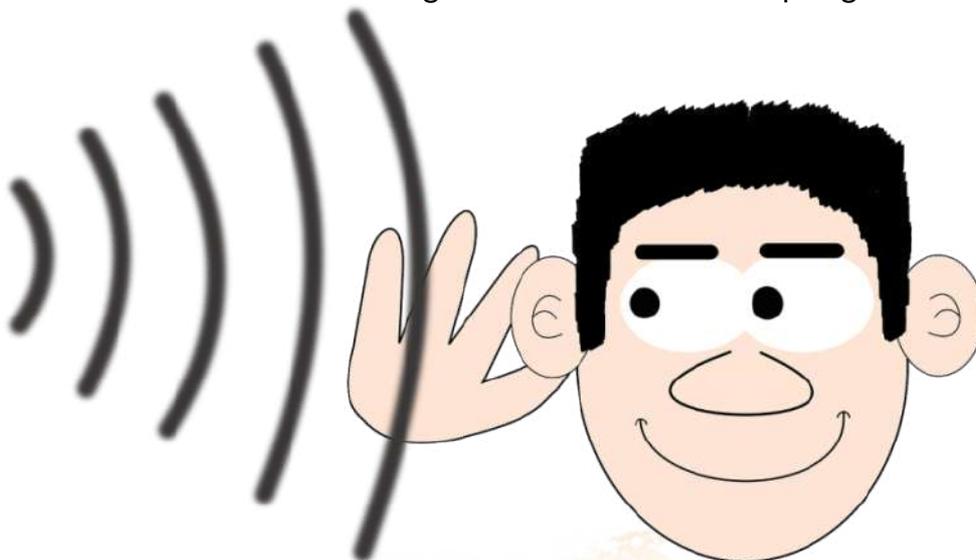


# Module 3

Vi sono molteplici ragioni:

- cercare di capire l'effettivo significato delle parole del proprio interlocutore può essere faticoso, mentre formulare supposizioni sul significato è meno impegnativo, poiché si può ricorrere a schemi di interpretazione familiari
- cercare di capire l'effettivo significato delle parole del proprio interlocutore può richiedere molto tempo, mentre formulare supposizioni sul significato è più rapido,
- cercare di capire l'effettivo significato delle parole del proprio interlocutore può anche implicare di dover cambiare opinione, il che può essere sgradevole
- cercare di capire l'effettivo significato delle parole del proprio interlocutore può implicare di non potersi esprimere come si vorrebbe, perché non sarebbe adatto al contesto; potrebbe anche significare che è necessario fermarsi e riflettere a fondo

Tuttavia possono essere individuate ragioni culturali che portano a presupporre un significato specifico. A seconda del contesto culturale, il fatto di ammettere di aver compreso una certa affermazione può significare "perdere la faccia" sia per il mittente sia per il destinatario del messaggio. Il destinatario si sente infatti in colpa per sé stesso e per il suo interlocutore poiché costringe l'altra parte a riformulare il messaggio, mentre il mittente potrebbe perdere la faccia purché non è stato in grado di spiegarsi con chiarezza, costringendo l'altra parte a chiedere chiarimenti. Questo comportamento può essere osservato soprattutto nelle culture asiatiche, ad esempio quella cinese. Non mancano però tendenze analoghe anche in alcune culture europee, nelle situazioni di comunicazione in cui gli interlocutori non si pongono allo stesso livello gerarchico.



<https://pixabay.com/de/vectors/ton-h%C3%B6ren-mann-ohr-anh%C3%B6rung-musik-159915/>



# Module 3

## **Consigli per ascoltare in modo attivo nella comunicazione transnazionale**

- ascoltare con attenzione senza interrompere l'interlocutore
- osservarsi. Si avverte la necessità di parlare prima che l'interlocutore abbia finito? Attendere che l'interlocutore finisca
- cercare di riformulare ciò che si è compreso. Se si teme che l'interlocutore possa "perdere la faccia", una riformulazione può rappresentare un compromesso accettabile
- cercare di adottare la prospettiva dell'interlocutore. È utile per comprenderne il punto di vista
- anche qualora ciò non sia consentito dal proprio background culturale, sforzarsi di fare domande per raggiungere una migliore comprensione, sia a livello di contenuto sia a livello emotivo

## **Prestare attenzione a segnali nascosti**

Nella comunicazione interculturale o transnazionale, possono sorgere dei fraintendimenti, indipendentemente dal livello di conoscenza linguistica, perché gli interlocutori non sono abituati a cogliere i segnali nascosti. Questi segnali indiretti possono essere trasmessi tramite elementi non verbali come la gestualità, la mimica e l'intonazione (per gli elementi verbali, si veda la sezione precedente sulle culture ad alto e basso contesto) o ad altri simboli significativi (si veda "Le sfide della comunicazione interculturale" [LINK alla sezione precedente])

### **Perché è difficile cogliere questi segnali nascosti?**

Vi sono molteplici ragioni:

- alcune culture potrebbero essere più abituate di altre a ricorrere a questi segnali, avendo di conseguenza maggiore facilità a identificarli
- anche nelle culture abituate a ricorrere a questi segnali nascosti, questi potrebbero avere significati diversi (sorridere nelle culture europee e asiatiche)
- talvolta è anche una questione di predisposizione personale. Vi è infatti sempre il rischio di esagerare o sottovalutare il significato della comunicazione, di interpretarlo eccessivamente o di trascurarlo



# Module 3

## Consigli per gestire situazioni problematiche nella comunicazione transculturale

- essere consapevoli del fatto che il tono di voce e la velocità con la quale si parla possono essere determinati culturalmente, e quindi potrebbero portare a fraintendimenti. Per evitarlo, osservare i propri partner nella comunicazione adattandosi al loro tono di voce e alle loro abitudini nel parlare
- essere consapevoli che i gesti e il gesticolare possono avere valenze diverse in culture diverse: un gesto può avere un determinato significato in una cultura e uno completamente diverso in un'altra. Anche il gesticolare può portare a fraintendimenti: alcune culture che non sono abituate a gesticolare potrebbero interpretare erroneamente questa azione come una forma di emotività inconsueta
- osservare se si riconoscono modalità di interazione verbale o non verbale ricorrenti, ad esempio frasi e strategie di rispetto, di natura verbale (titoli) o espresse da elementi materiali (medaglie) o altri tipi di simboli

Così come l'apprendimento della nuova lingua, anche la comunicazione interculturale è un processo di apprendimento nel corso del quale i propri progressi emergeranno dalla pratica costante, in questo caso consistente nella consapevolezza delle proprie abitudini comunicative. La volontà di migliorare il proprio potenziale sarà uno stimolo ulteriore per aprirsi a nuovi incontri interculturali impegnativi ma interessanti. È bene ricordare che la volontà di comprendere l'interlocutore è un atteggiamento che si può acquisire.

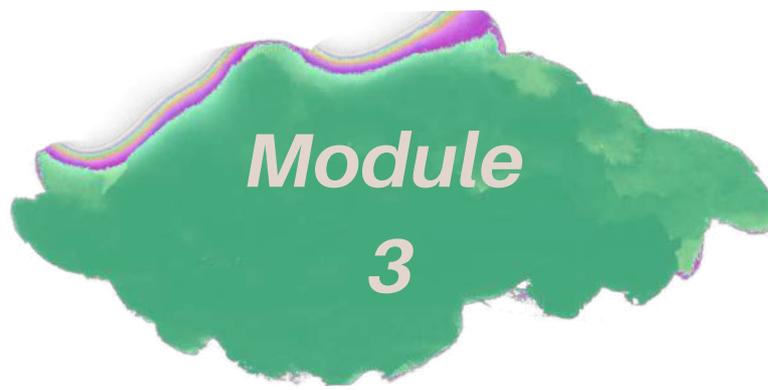
## RIFERIMENTI ESTERNI

Barmeyer, C. (2012). Taschenlexikon Interkulturalität. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.  
Basic notions on Intercultural Communication

Bennett, M. (2017). Development model of intercultural sensitivity. In: Y. Kim, ed., International encyclopedia of intercultural communication. Wiley: Wiley Online Library.  
[https://www.researchgate.net/publication/318430742\\_Developmental\\_Model\\_of\\_Intercultural\\_Sensitivity/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/318430742_Developmental_Model_of_Intercultural_Sensitivity/citation/download) [Accessed 1.5.2020]

Modello che illustra come migliorare la propria consapevolezza interculturale e sensibilità

Ghadban, R. (2020). Arabische Clans: die unterschätzte Gefahr. Berlin: Ullstein.  
Analisi delle strutture familiari nelle culture arabe



# Module 3

Hall, E. (1966). *The Hidden Dimension*. Garden City, N.Y.: Doubleday

Discussione delle dimensioni culturali

Lüsebrink, H.-J. (2016). *Interkulturelle Kommunikation. Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer*. Stuttgart: J.B. Metzler.

Nozioni fondamentali sulla comunicazione interculturale

Pease, A. and Pease, B. (2013). *Die kalte Schulter und der warme Händedruck: ganz natürliche Erklärungen für die geheime Sprache unserer Körper*. Berlin: Ullstein.

<https://www.idrinstitute.org/dmis/> [ultimo accesso 26.6.2020]

Modello di acquisizione di consapevolezza interculturale e sensibilità

<http://www.payer.de/kommkulturen/kultur043.htm> [ultimo accesso 10.7.2020]

comunicazione non-verbale - prossemica - comunicazione interculturale



# Module 3

## Unità di apprendimento 3

### CATEGORIA

Comunicazione interculturale per operare a livello transnazionale

### BREVE DESCRIZIONE

L'unità "Gestione dei conflitti interculturali" fornirà un'introduzione ad alcuni elementi problematici nella comunicazione interculturale. L'unità indicherà le possibili ragioni di un'errata comunicazione e fornirà esempi di differenti approcci culturali rispetto alle strategie di conflitto. L'ultima sezione fornirà infine consigli per prevenire i conflitti.

### CONTENUTI FORMATIVI

#### Gestione dei conflitti interculturali

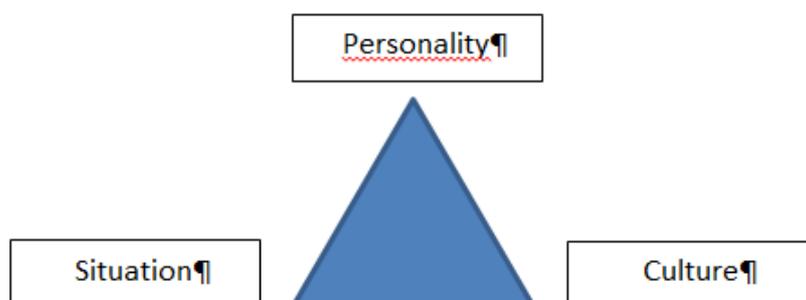
#### Introduzione

Esempio: I fraintendimenti tra persone di culture diverse sono sempre una questione culturale?

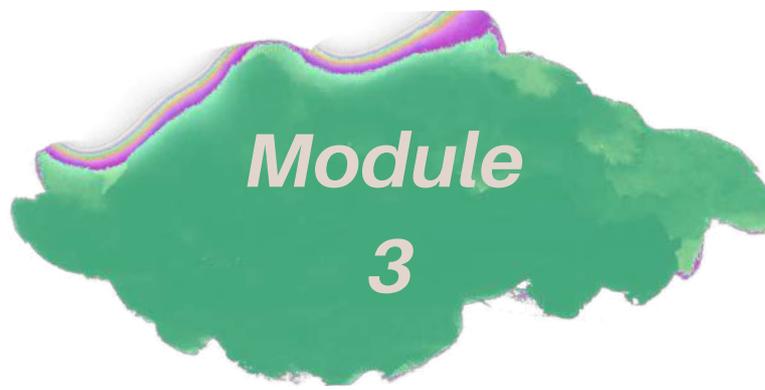
Ogni persona ha un proprio insieme di valori, norme, ideali e comportamenti che derivano dal proprio background culturale. Questi elementi fanno parte di un sistema di orientamento e servono a comprendere e a orientare la percezione del mondo circostante. Quindi, in funzione della propria cultura, si darà un'interpretazione differente del comportamento visibile degli altri. Per usare una metafora, ogni persona indossa i propri occhiali culturali, attraverso i quali ciò che vede appare più o meno insolito o più o meno accettabile.

Tuttavia le proprie azioni e reazioni non possono essere sempre riconducibili al solo contesto culturale. Le azioni sono sempre influenzate da aspetti

- individuali,
- correlati alla situazione e
- culturali



(Per il triangolo di attribuzioni, si veda: Fachstelle für Internationale Jugendarbeit der Bundesrepublik Deutschland e.V., n.d.)



# Module 3

Nel tentare di comprendere le ragioni di un fraintendimento con persone provenienti da altri Paesi, è necessario considerare tutti gli aspetti precedentemente elencati e domandarsi se:

- il motivo del fraintendimento può essere attribuito alla differenza culturale dell'interlocutore?
- questo fraintendimento può essere stato influenzato dalla situazione (stress, ansia ecc.)?
- oppure il fraintendimento è dovuto alla personalità stessa dell'interlocutore?

Con queste domande è possibile operare delle distinzioni e concentrarsi su un aspetto per comprendere il suo ruolo all'interno della situazione (<https://www.austausch-macht-schule.org/materialien/ikus>).

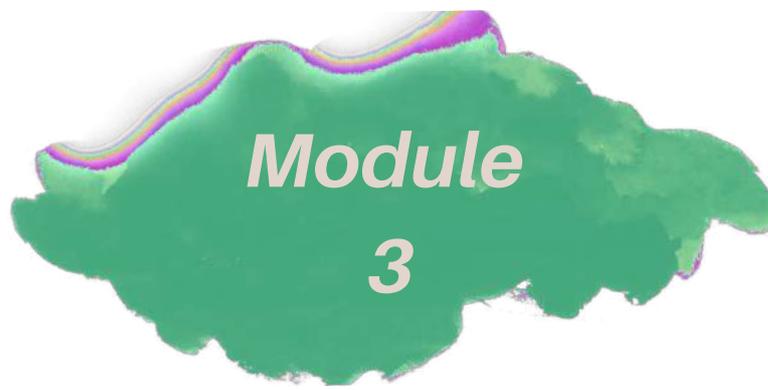
**Esempio:** si immagini di partecipare a una riunione settimanale per un progetto, insieme a tutti i collaboratori coinvolti. Si immagini che la riunione inizi e i partecipanti in una prima fase siano impegnati in una conversazione informale, estranea al tema dell'incontro. Improvvisamente, un membro proveniente da un paese di lingua tedesca, appena entrato nella stanza e apparentemente alquanto contrariato, si agita e urla: "Possiamo iniziare a parlare della domanda? Queste riunioni sono sempre una perdita di tempo!"

A quale aspetto può essere attribuito tale comportamento: a un aspetto culturale, individuale o legato alla situazione?

Si potrebbe pensare che questo comportamento derivi da una questione culturale. nei paesi di lingua tedesca, lo scopo delle riunioni è discutere degli argomenti elencati nell'ordine del giorno; perdere tempo con conversazioni informali introduttive può essere causa di frustrazione. In questo caso, tuttavia lo stato d'animo contrariato mostrato dal collaboratore potrebbe anche suggerire una diversa interpretazione: la causa del suo atteggiamento potrebbe anche essere attribuita a una situazione stressante a livello personale.

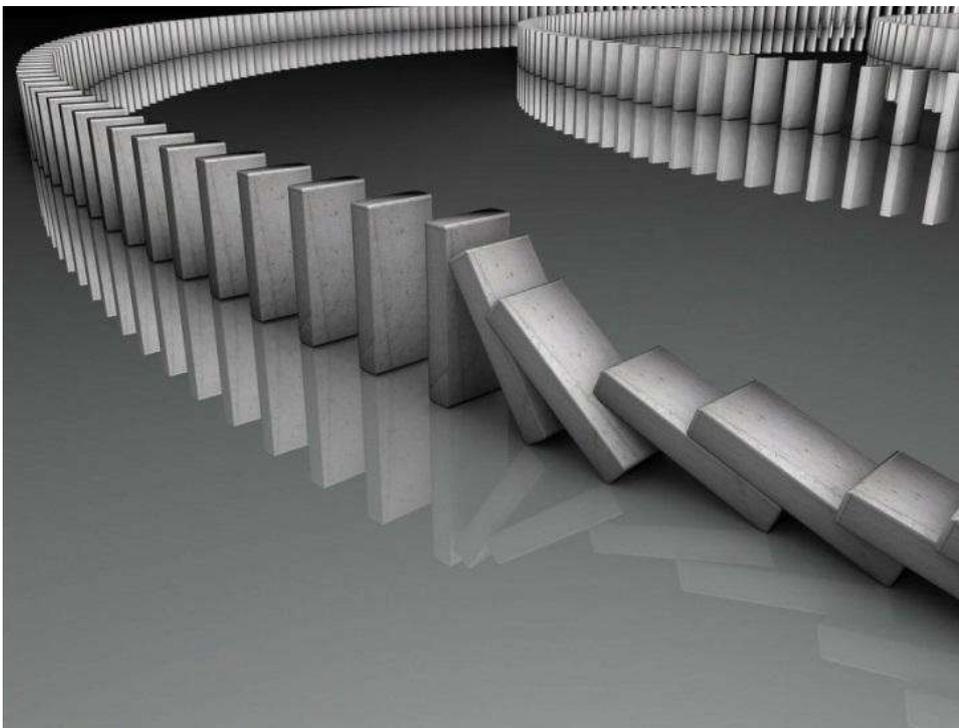
## Ostacoli della comunicazione interculturale

Nel caso in cui la cultura è alla base del conflitto, è il comportamento culturale di almeno uno degli interlocutori a mettere a disagio, irritare o addirittura offendere l'altra parte, determinando così una reazione emotiva (Barmeyer, 2012, 34).

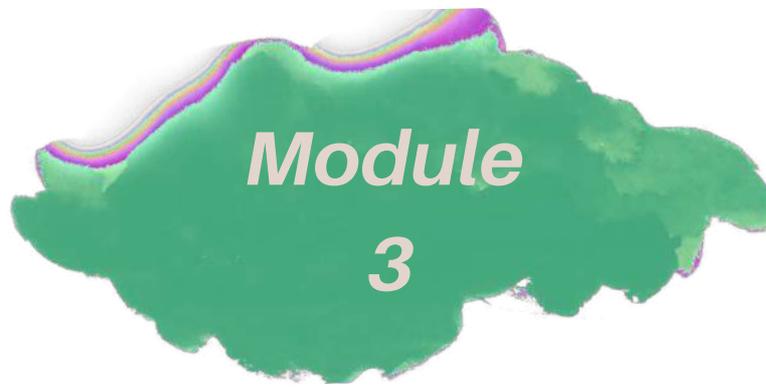


# Module 3

Il conflitto interculturale “è definito [...] come l’incompatibilità percepita e/o reale di valori, aspettative, processi o risultati tra due o più parti provenienti da due o più culture su questioni di natura sostanziale e/o relazionale” (Ting-Toomey, 1994, 360). Non tutte le situazioni di errata comunicazione interculturale portano necessariamente un conflitto; tuttavia, fraintendimenti non chiariti possono trasformarsi, a lungo termine, in un conflitto di natura interpersonale (Ting-Toomey, 1994, 360). Secondo Barmeyer (2012, 34), contrariamente ai conflitti intraculturali, quelli interculturali sono frequentemente caratterizzati, almeno inizialmente, dalla volontà e dalla propensione dei soggetti coinvolti a comunicare. Vale a dire i soggetti coinvolti non evitano di comunicare. Al contrario, in molti casi essi comunicano, ma in modo “intuitivo”, secondo le proprie abitudini di comunicazione e senza la consapevolezza degli elementi che in una tale situazione possono portare a un conflitto.



<https://pixabay.com/de/illustrations/domino-spiel-fallen-kommunikation-163523/>



# Module 3

Quali elementi possono portare a una situazione di conflitto?

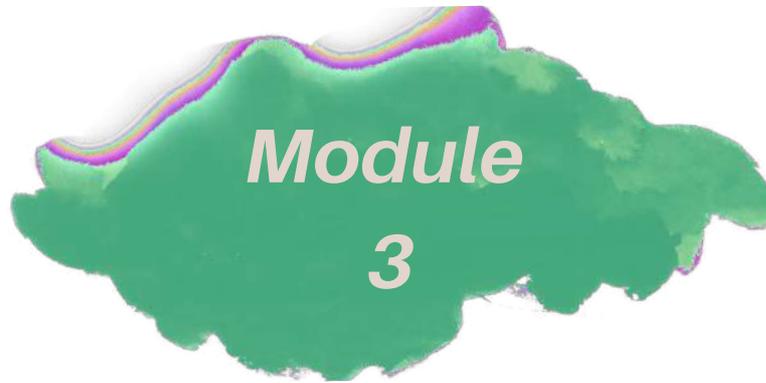
LaRay M. Barna (1991, pp. 345f.) identifica sei “pietre di inciampo”, vale a dire ostacoli che possono portare a fraintendimenti interculturali:

- presumere somiglianze: il fatto che vi siano necessità biologiche e sociali comuni a tutti gli esseri umani non significa che tutti condividano gli stessi valori e atteggiamenti
- differenze linguistiche: non parlare la stessa lingua può anche significare avere un diverso stile di comunicazione, scegliere le parole in modo diverso o attribuire loro un significato diverso. Queste barriere linguistiche possono presentarsi anche quando gli interlocutori parlano una lingua comune.
- fraintendimenti non verbali: gesti e altri movimenti del corpo possono essere tanto significativi quanto il linguaggio verbale. L’incapacità di coglierli può rappresentare una barriera comunicativa
- preconcetti e stereotipi: la funzione degli stereotipi è ridurre la complessità del mondo circostante per potersi orientare più agevolmente. D’altro canto, essi possono portare a opinioni preconcette
- tendenza a valutare: approvare e disapprovare opinioni, valori, comportamenti, e giudicarli giusti o sbagliati fa parte della natura umana
- elevato livello di ansia: Lo stress attiva spesso meccanismi di difesa compromettono la capacità di interpretare correttamente una situazione.

In particolare se una delle parti coinvolte non corrisponde alle aspettative dell’interlocutore, derivanti da valori, ideali e norme culturali nonché dalle abitudini comunicative, può sorgere facilmente un conflitto [si veda il modello dell’iceberg, unità 1 LINK]. L’origine di un conflitto spesso può essere individuata a partire dalle diverse manifestazioni culturospecifiche delle dimensioni culturali [si veda, Dimensioni, unità 1 LINK].

## Strategie di conflitto

Esempio: Si immagini di lavorare a un progetto con altri membri di un’organizzazione di volontariato. Sebbene tutti i partecipanti concordino sull’importanza di stabilire contatti a livello internazionale, sorgono netti disaccordi sulla strategia da adottare per porsi in relazione con nuove organizzazioni internazionali. Un conflitto può rappresentare un modo di trovare una soluzione adatta? Oppure il conflitto danneggia l’armonia sociale all’interno del gruppo?

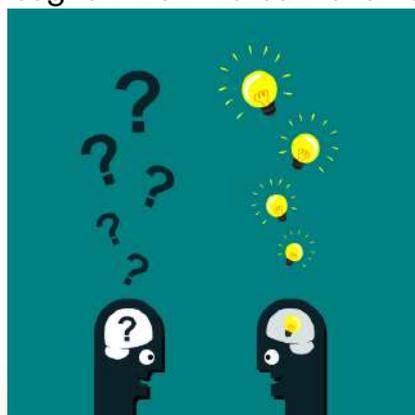


# Module 3

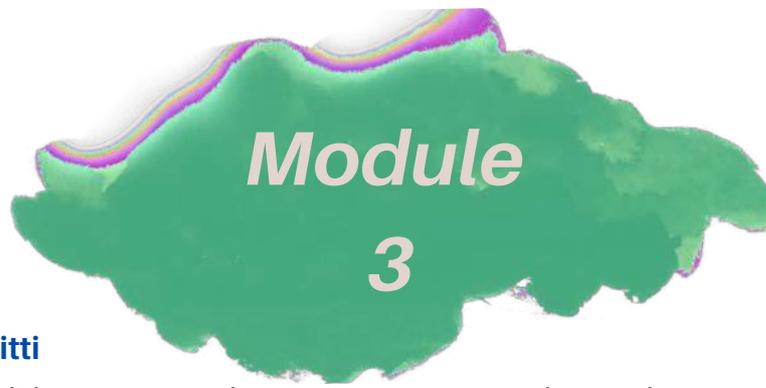
L'approccio a una situazione di conflitto dipende in larga misura dalla percezione e dal valore attribuito ai conflitti in una determinata cultura. Le culture individualiste, ad esempio le culture germaniche, manifestano un atteggiamento positivo rispetto al conflitto. Ciò significa che nella loro percezione un conflitto può contribuire allo sviluppo della situazione, qualora sia affrontato correttamente. Queste culture tendono a individuare le ragioni di un conflitto in fraintendimenti che riguardano convinzioni, temi, obiettivi, questioni fattuali ecc. Altre culture, ad esempio le culture asiatiche collettiviste, vivono il conflitto con un'interferenza nei rapporti stabiliti, che minaccia una coesistenza armoniosa nella società. Queste culture tendono a individuare la causa di un conflitto piuttosto in un'atmosfera e in una relazione negativa all'interno del gruppo (Kammhuber, 2005, p. 298s.; Ting-Toomey, 1994, p. 364)

Le modalità di gestione di un conflitto sono inoltre strettamente correlate alla concezione del "sé", che in diversi contesti culturali è intesa e percepita in modo diverso. In culture maggiormente individualiste, i singoli individui si percepiscono come agenti, capaci di decidere sulle proprie azioni e nelle diverse situazioni. In queste culture, il sé è autonomo (Ting-Toomey, 1994, p. 361) - l'individuo ("io") è prevalente rispetto al gruppo ("noi"). In culture più collettiviste, gli individui si definiscono mediante relazioni all'interno di un gruppo. La loro identità si costituisce come un "sé interconnesso" (Ting-Toomey, 1994, p. 361): ciò significa che si vedono come reciprocamente interrelati e si concentrano su necessità comuni. In queste culture, il gruppo ("noi") è prevalente rispetto all'individuo ("io").

Sulla base di queste condizioni, culture individualiste potrebbero attuare strategie di "offesa e difesa verbale, volte a giustificare la propria posizione, a chiarire la propria opinione, a rafforzare la propria credibilità, a esprimere le proprie emozioni e a sollevare obiezioni quando dissentono dalle proposte di altri" (Ting-Toomey, 1994, p. 367). Si tratta di culture fortemente orientate alla soluzione. Le culture collettiviste, d'altro canto, ricorreranno maggiormente a messaggi verbali indiretti (ad esempio metafore, cambiare argomento), a segnali non verbali e al silenzio per esprimere ad esempio esitazione o incertezza.



<https://pixabay.com/de/vectors/frage-fragen-mann-kopf-erfolg-2519654/>



# Module 3

## Prevenzione dei conflitti

**Esempio:** Si immagini di lavorare con il proprio team a una domanda per un progetto internazionale: il team è costituito da persone provenienti da Austria, Italia, Spagna e Grecia. Il termine per la presentazione della domanda è il mese successivo, tuttavia si percepisce il rischio di non rispettare la scadenza. Che cosa si può fare?

Per individuare i conflitti in generale, in particolare quelle di natura culturale, è importante riconoscere tempestivamente le condizioni e le situazioni che possono generare conflitti. Come già affermato, una causa frequente di conflitto è la delusione delle aspettative. Si può presumere che in ragione del contesto culturale di provenienza, all'interno del team coesistano diverse concezioni della gestione del tempo e dell'importanza dei rapporti personali. In questo caso, può essere utile convocare una riunione con tutti i partner del progetto. Nel corso della riunione, si deve tentare di stabilire un rapporto e una fiducia con i partner dell'Europa meridionale: il rafforzamento della relazione personale li motiverà a impegnarsi nel progetto e a rispettare in modo più rigoroso le scadenze. È opportuno distribuire materiali, contenenti informazioni chiare sulle tempistiche, sugli obiettivi e sulla gestione del progetto. In tal modo si fornirà ai partner di cultura germanica una rassicurazione sufficiente sullo schema e sui contenuti del progetto, così che possano concentrare sui vari incarichi.

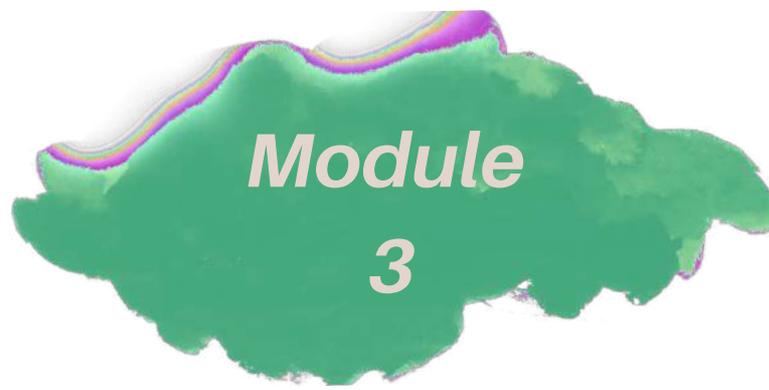
Inoltre, si possono individuare segni di un conflitto interculturale latente?

Verosimilmente non si differenziano molto da quelli che coinvolgono membri di una stessa cultura, e si esprimono ad esempio mancanza di fiducia, piccoli contrattempi, ostilità verso i colleghi e simili. (si veda <https://www.umsetzungsberatung.de/konflikte/konfliktpraevention.php>).

Di seguito sono indicati alcuni consigli per evitare conflitti interculturali

- osservare attivamente la situazione
- ricordare che culture diverse possono interpretare diversamente una stessa situazione
- non giudicare il comportamento osservato ma cercare di comprenderlo
- ascoltare in modo attivo e cercare di avere un atteggiamento culturalmente neutrale
- cercare di comprendere i valori, gli ideali e gli atteggiamenti di altre culture cambiando prospettiva
- stabilire un rapporto sulla base dei punti comuni
- salvare la faccia: rispettare gli altri e farsi rispettare
- sviluppare soluzioni vantaggiose per tutti i soggetti coinvolti

(Per questa sezione, si veda anche Ting-Toomey, 2001, che offre una descrizione simile).



# Module 3



<https://pixabay.com/de/vectors/silhouette-beziehung-konflikt-3141264/>

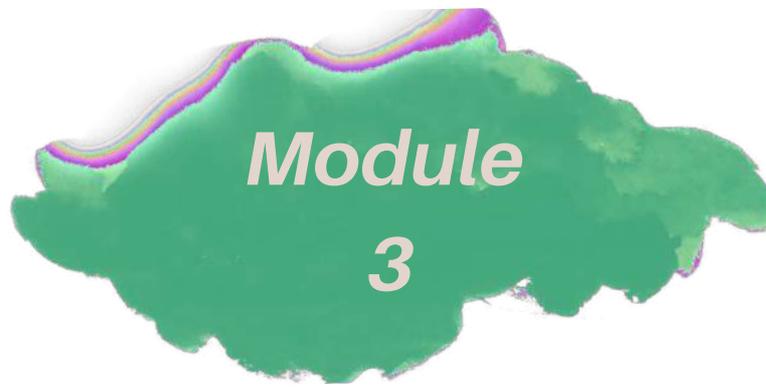
In sintesi: Così come in situazioni di conflitto tra membri della stessa cultura, anche nel caso di conflitti interculturali la soluzione migliore consiste nell'adottare un approccio comunicativo. Parlando apertamente, affrontare il problema prima che giunga a livello profondo e si consolidi. Accettare che in discussioni sui valori non vi esiste qualcosa di "giusto" o "sbagliato" in termini assoluti: nella maggior parte dei casi si tratta di prospettive e giudizi culturalmente definiti che possono differire dai propri.

## RIFERIMENTI ESTERNI

Barmeyer, C. (2012). *Taschenlexikon Interkulturalität*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.  
Nozioni fondamentali sulla comunicazione interculturale

Barna, L. M. (1991). Stumbling blocks in Intercultural Communication. In: L.A. Samovar, and E. Porter, ed., *Intercultural Communication. A Reader*, 6th ed., Belmont, California: Wadsworth Publishing Company, pp. 345-353.

L'autore elenca una serie di sfide della comunicazione interculturale, illustrandone le ragioni



# Module 3

Kammbuber, S. (2005). Interkulturelles Konfliktmanagement und Mediation. In: A. Thomas, E.-U. Kinast, S. Schroll-Machl, *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation*, Vol. 1, 2nd ed., Göttingen: Vandenhoeck Ruprecht, pp. 297-306.

L'articolo fornisce informazioni sulle modalità con cui i soggetti coinvolti valutano, percepiscono e gestiscono i conflitti interculturali sulla base del proprio background culturale.

Ting-Toomey, S. (1994). *Managing Intercultural Conflicts Effectively*. In: L. Samovar and R. Porter, ed., *Intercultural Communication. A Reader*. 7th ed., Belmont, CA: Wadsworth, pp. 360-372.

L'articolo sottolinea l'importanza della dimensione culturale "individualismo - collettivismo" nei diversi approcci ai conflitti interculturali

Ting-Toomey, S. (2001). *Managing intercultural conflict effectively*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Testo che analizza i fondamenti culturali dei conflitti interculturali, applicando la teoria a casi concreti

<https://www.austausch-macht-schule.org/materialien/ikus>

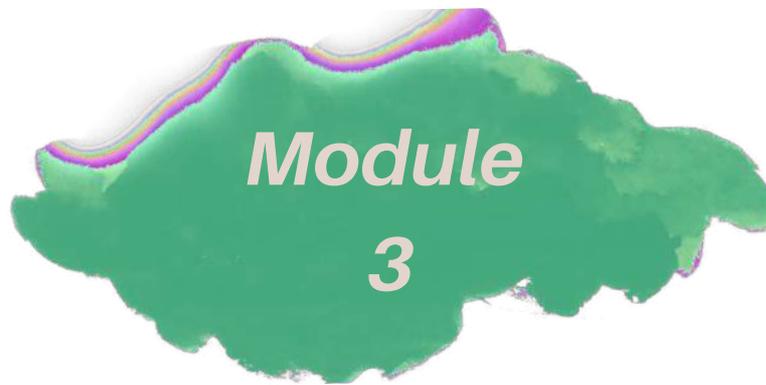
[ultimo accesso 10.7.2020] [Link a pdf, mancante]

Articolo interessante sull'apprendimento interculturale e le sue sfide

<https://www.umsetzungsberatung.de/konflikte/konfliktpraevention.php> [ultimo accesso

10.7.2020]

Sito dedicato alla prevenzione dei conflitti, con particolare riferimento all'ambito aziendale.



# Module 3

## Unità di apprendimento 4

### CATEGORIA

Comunicazione interculturale per operare a livello transnazionale

### BREVE DESCRIZIONE

Questo modulo illustra l'importanza di lavorare sull'immagine di un'organizzazione anche nel settore no-profit. Verranno illustrate le ragioni per cui, per quest'operazione, è utile considerare gli aspetti culturali, concentrandosi su alcuni aspetti particolari relativi alla cultura che devono essere tenuti in considerazione nel processo di internazionalizzazione.

### CONTENUTI FORMATIVI

#### Lavorare sull'immagine interculturale dell'organizzazione

#### Perché un'organizzazione di volontariato dovrebbe lavorare sulla sua immagine?

Un'immagine positiva è importante per avere successo. Un'organizzazione di volontariato non deve vendere un prodotto, ma deve farsi conoscere in quanto organizzazione e presentare in questa veste le sue idee, i suoi valori e i suoi obiettivi. Considerato che possono esistere molte organizzazioni di volontariato aventi una missione simile, differenziarsi è importante per rendersi più visibili. Potrebbe essere opportuno aumentare il numero dei membri, potenziare il legame con quelli esistenti, raccogliere più fondi, aumentare il numero delle donazioni e dei partner attivi. Si può anche considerare di cooperare con altre organizzazioni. Tutti questi obiettivi possono essere raggiunti più facilmente se si è in possesso di un'immagine positiva. [Link Unità 1] (Si veda Missoni e Alesani, 2014, pp. 365 and 368f.)

Le informazioni, i dati e le emozioni correlate, che circolano tramite i vari canali di comunicazione on-line e offline, sull'immagine di una determinata organizzazione sono spesso interiorizzati in modo intuitivo. Molte organizzazioni sentono di non avere sempre il controllo sull'immagine che viene percepita all'esterno, e pertanto desiderano indirizzare la propria percezione pubblica, sforzandosi di individuare strategie per orientarla nella direzione desiderata.



<https://pixabay.com/de/vectors/speicher-online-e-commerce-4156934/>



# Module 3

## Cosa si intende con l'immagine di un'organizzazione?

**Esempio:** Cosa si associa comunemente a WWF, Greenpeace o UNICEF? Che tipo di emozioni suscita il nome di queste associazioni? Cosa evoca il loro logo? Sono associati a particolari slogan, simboli o colori?

Tutti gli elementi che possono essere associati a queste organizzazioni fanno parte della loro immagine. Di seguito saranno discussi alcuni elementi utili per lavorare sull'immagine della propria organizzazione.

L'immagine di un'organizzazione è definita come "la percezione comune di un'impresa quando viene nominata. L'immagine di un'impresa si compone di una varietà infinita dei dati, eventi, storie personali, campagne pubblicitarie e obiettivi che cooperano a produrre un'impressione sul pubblico."  
<https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/image>

In altri termini, l'immagine è ciò che è associato al nome di un'azienda. Le aziende lavorano attivamente sulla propria immagine per conformarla secondo la loro visione, in modo che abbia maggior successo venendo incontro alle aspettative del pubblico di riferimento.

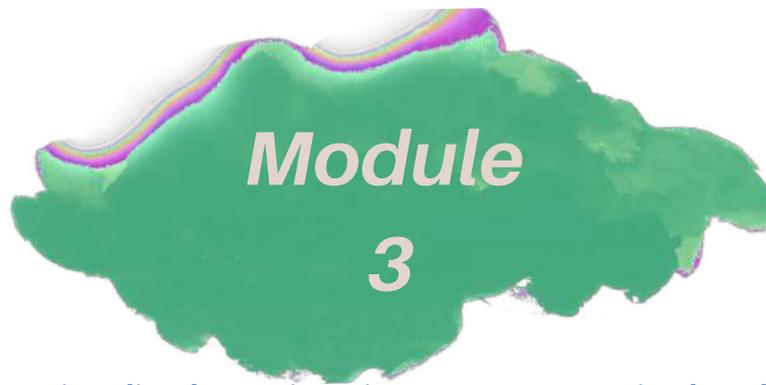
In molti casi, appare forse più naturale pensare all'immagine di un'organizzazione in riferimento ad un'azienda e alle sue strategie di marketing (Missoni, 2014, 368s.). Tuttavia, anche le organizzazioni senza scopo di lucro hanno in un certo senso un'immagine. La maggior parte delle persone sarebbe in grado di rispondere agevolmente alla domanda "cosa associ a WWF, Greenpeace o UNICEF?", esponendo che cosa pensa intuitivamente di queste note organizzazioni non-profit.

Una delle immagini pubbliche più note è quella della "Federazione internazionale delle società di Croce Rossa e Mezzaluna Rossa", un'organizzazione ombrello delle di Croce Rossa e Mezzaluna Rossa. I colori rosso e bianco sono comuni a tutte le organizzazioni, mentre i singoli differiscono a seconda del contesto culturale delle organizzazioni locali. Si noti che colori e simboli permettono un chiaro riconoscimento.

National Red Cross and Red Crescent Societies

<https://www.drk.de/en/the-grc/partners-of-the-grc/the-international-red-cross/>





# Module 3

## Perché adattare l'immagine di un'organizzazione a presupposti culturali?

**Esempio:** Si immagini di voler avviare una campagna informativa per un nuovo progetto di volontariato. Si ipotizzi di aver scelto i colori verde e arancione: il verde perché ricorda i colori della natura, e l'arancione in quanto è associato all'energia positiva. Con ogni probabilità, molte persone dell'Europa occidentale farebbero le stesse associazioni con questi colori. Tuttavia, per persone di religione musulmana il verde ha una connotazione religiosa. Alla luce di ciò, è ancora opportuno l'uso di questo colore per la campagna?

I colori rappresentano uno degli elementi più evocativi di molte strategie di comunicazione, tuttavia hanno anche una connotazione culturalmente definita. Nel creare l'immagine di un'organizzazione, è necessario essere consapevoli di segnali culturali di questo tipo.

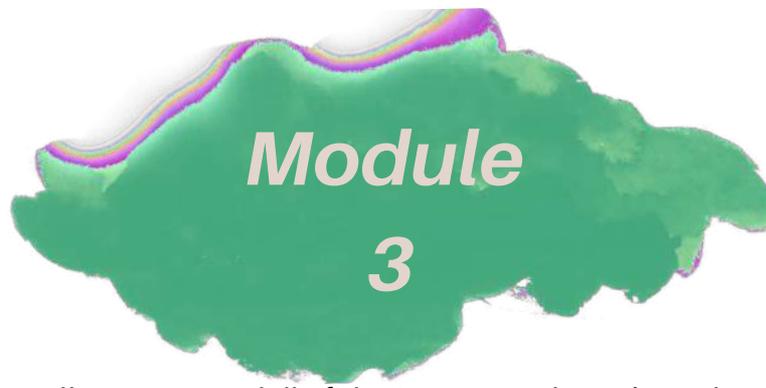
In campo imprenditoriale, per stabilire relazioni a lungo termine la fiducia "è una variabile essenziale per costituire e sviluppare qualsiasi scambio relazionale" (Usunier e Lee, 2005, p. 495). Secondo Usunier e Lee (2005, p. 481), la credibilità è la base dell'affidabilità nelle relazioni commerciali.

Tuttavia, la fiducia può sempre essere messa in discussione. In particolare in un contesto internazionale, ciò deriva dal fatto che le differenze culturali conducono a diffidenza (Usunier e Lee, 2005, p. 495).

Dal punto di vista interculturale, infatti, la fiducia riguarda soprattutto trovare somiglianze tra soggetti di culture diverse. Si ricordi a questo proposito la citazione "Quando le persone sono simili, tendono a piacersi" (Tony Robbins). Si scoprono affinità di vedute, ideali, valori e così via, vale a dire quando si ha la sensazione di condividere una cultura comune, si crea naturalmente fiducia reciproca poiché non si percepiscono elementi di estraneità. [LINK Unità 3 Modulo 1]



[https://pixabay.com/de/images/download/railway-1758208\\_1920.jpg?attachment&modal](https://pixabay.com/de/images/download/railway-1758208_1920.jpg?attachment&modal) (16.7.2020)



# Module 3

È interessante sottolineare l'importanza della fiducia come valore che nel mondo degli affari crea un legame con il proprio lavoro.

Per volontari o organizzazioni non-profit che desiderano operare a livello internazionale, essere percepiti dall'esterno come affidabili e coerenti nei propri valori è essenziale per poter raggiungere ad esempio soggetti interessati, partner, volontari e finanziatori. Di conseguenza, bisogna comprendere quali elementi contribuiscono all'immagine positiva di un'organizzazione.

Per un'organizzazione che desideri stabilire contatti internazionali può essere interessante riflettere sulle modalità con cui plasmare la propria immagine interculturale, potenziando nel contempo la propria credibilità e affidabilità. Sebbene alcune organizzazioni non-profit possano essere titubanti nell'applicare simili strategie, poiché queste potrebbero apparire in contraddizione con i propri ideali sociali e valori umanitari, è opportuno prendere in considerazione questi approcci.

## Come lavorare sulla propria immagine interculturale?

La costruzione della propria immagine pubblica è un argomento molto ampio, che in questo contesto non può essere affrontato nella sua complessità. Di seguito sono semplicemente elencati alcuni consigli e punti di partenza per una ulteriore riflessione.

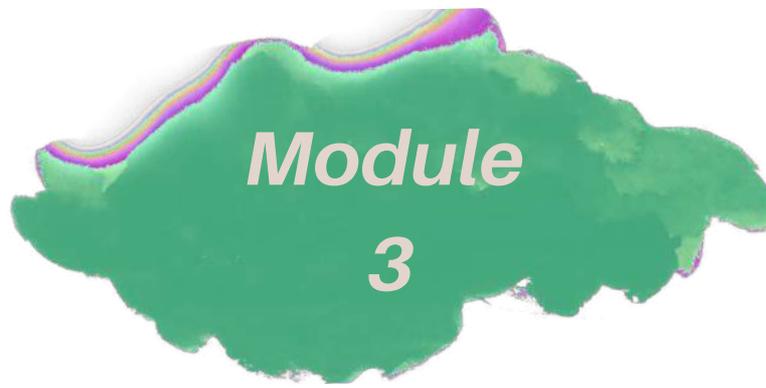
1. Aumentare la fiducia: "se le azioni sono incoerenti rispetto ai valori, missione dichiarati, a lungo termine ne deriverà un'immagine negativa" (Missoni e Alesani, 2014, p. 370).

Pertanto è necessario definire i propri valori e la propria missione in quanto organizzazione di volontariato. Missoni e Alesani (2014, p. 370) pongono la seguente domanda:

- "Quali sono le caratteristiche essenziali dell'organizzazione e la sua missione?"
- Quali sono i suoi valori, il suo posizionamento sociale, le sue competenze e qualità?"
- Quali sono le rappresentazioni interne ed esterne dell'organizzazione?"
- Quali elementi rendono l'organizzazione e le sue competenze uniche?"
- L'identità dell'organizzazione corrisponde all'immagine percepita dall'esterno?"

In relazione alla propria immagine interculturale, ci si deve domandare:

- Quali elementi rilevanti per la propria immagine sono particolarmente importanti dal punto di vista culturale?"
- Tali messaggi culturalmente rilevanti sono comunicati in modo sufficientemente chiaro da essere percepiti anche da partner di altre culture?"
- Il proprio messaggio mostra rispetto e apprezzamento della diversità?"
- In che misura la propria organizzazione è accessibile a persone come indicato fisici e mentali?"



# Module 3

**2. Trasparenza, responsabilità** (Missoni e Alesani, 2014, pp. 228f. e p. 374): Per una migliore comprensione, si rimanda all'International Non-Governmental Organisations Accountability Charter [https://s3.amazonaws.com/webprofile-ngos/Files/22/INGO-Accountability-Charter\\_en.pdf](https://s3.amazonaws.com/webprofile-ngos/Files/22/INGO-Accountability-Charter_en.pdf) (accesso effettuato in data 20.7.2020).

In questo contesto sono anche illustrati quali elementi devono essere rispettati se si desidera un'organizzazione risponde a requisiti di trasparenza e responsabilità.

**3. Visibilità:** la visibilità "è l'identità visiva di un'organizzazione" (Missoni e Alesani, 2014, p. 371). Tra gli elementi di questa identità visiva rientrano:

- riconoscibile
- simbolica
- coerente
- unica
- tali elementi devono essere applicati in modo sistematico all'identità visiva.

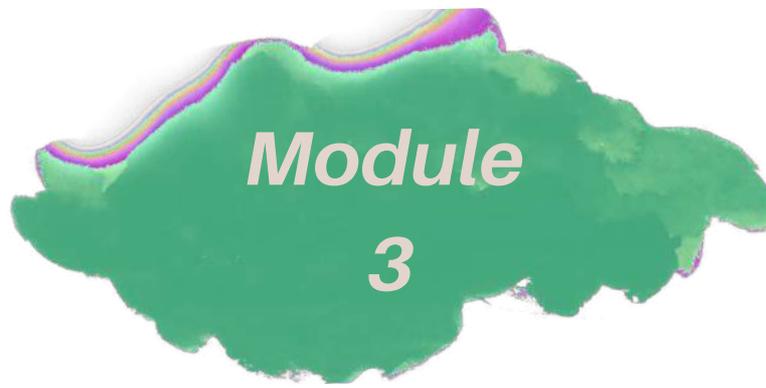
Un logo, colori sociali e font caratteristici sono elementi che contribuiscono a creare un'identità visibile (Missoni e Alesani, 2014, p. 371).

Dal punto di vista interculturale, si tenga presente che gli elementi che contribuiscono all'identità visiva di un'organizzazione potrebbero essere interpretati in modi diversi a seconda della percezione culturospecifico.

A quali elementi si deve prestare particolare attenzione da questo punto di vista?

- colori: ai colori sono attribuiti significati diversi in culture diverse. Di seguito sono elencati alcuni esempi (Usunier e Lee, 2013, p. 265)

<i>colore</i>	<i>Paese/cultura</i>	<i>significato</i>
bianco	culture occidentali	purezza
	culture asiatiche	morte
rosso	culture africane	lutto
	cultura cinese	fortuna
viola	culture cattoliche occidentale e sudamericane	lutto
	Stati Uniti	onore



# Module 3

- suoni e denominazione: nella scelta del nome dell'organizzazione, si tenga presente che non tutte le combinazioni di suoni sono ugualmente ben pronunciabili da parte di persone di Paesi stranieri. Qualora l'organizzazione abbia già scelto il proprio nome, potrà accadere di sentirlo pronunciare non correttamente.

Di seguito sono elencati alcuni consigli per scegliere il nome di un'organizzazione operante a livello internazionale (Usunier e Lee, 2013, p. 350f.; Luthe, 1994, p.88s.):

- prestare attenzione alla scelta di combinazioni di suoni semplici da articolare per la maggior parte delle persone
- preferire parole brevi e semplici da ricordare
- se si sceglie un acronimo, assicurarsi che sia adatto anche a persone di altre culture
- controllare eventuali doppi sensi in altre lingue
- si consideri che non tutti leggono nella stessa direzione. Coloro che utilizzano l'alfabeto latino sono abituati a leggere da sinistra a destra, mentre le culture arabe ad esempio sono abituate a leggere in direzione opposta. Gli stessi criteri si applicano all'interpretazione di simboli e immagini

**4. Creazione di una rete:** la creazione di una rete è importante per potenziare la propria visibilità e farsi conoscere come associazione di volontariato (Missoni e Alesani, 2014, p. 373).

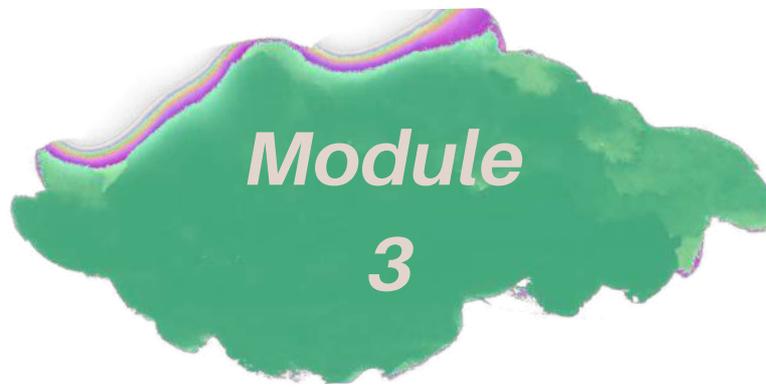
Come espandere la propria rete internazionale?

- cercare organizzazioni operanti a livello internazionale, sia nel proprio Paese sia all'estero, con interessi valori e simili
- individuare il modo migliore per entrare in contatto con organizzazioni di interesse. Si noti che in ogni cultura vi sono modalità di comunicazione predilette: in alcuni casi, ad esempio in alcuni Paesi mediterranei, si predilige la comunicazione verbale personale
- individuare eventi pubblici nell'ambito dei quali incontrare soggetti interessati
- organizzare eventi grazie ai quali sia possibile incontrare soggetti con interessi simili

Per ulteriori consigli, si rimanda a <https://www.fundsforngos.org/featured-articles/7-steps-for-ngos-to-build-a-network/>

e

[https://www.salto-youth.net/downloads/toolbox\\_tool\\_download-file-591/COMMUNICATION%20AND%20NETWORKING%20FOR%20NGOs.htm](https://www.salto-youth.net/downloads/toolbox_tool_download-file-591/COMMUNICATION%20AND%20NETWORKING%20FOR%20NGOs.htm)



# Module 3



**In sintesi:** lavorare sull'immagine interculturale è un processo che può essere indirizzato. Una volta che un'immagine inizia a circolare, vi è scarsa possibilità di influenzarla. Pertanto deve essere sviluppata accuratamente. Gli elementi precedentemente discussi saranno utili per iniziare a operare a livello internazionale.

## RIFERIMENTI ESTERNI

Luthe, D. (1994). Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen. Eine Arbeitshilfe. Augsburg: MaroVerlag.

Testo datato, ma ancora valido, che offre una guida alle pubbliche relazioni nel settore non-profit

Missoni, E. e Alesani, D. (2014). Management of International Institutions and NGOs. London and New York: Routledge.

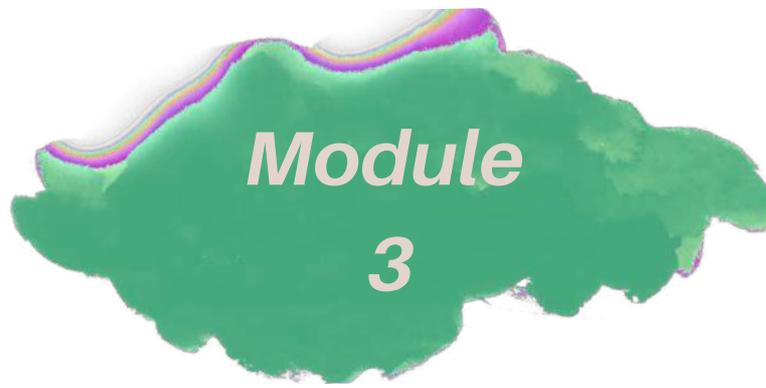
Panoramica approfondita su importanti aspetti della gestione di organizzazioni non-profit

Usunier, J.-C. and Lee, J.A. (2005). Marketing across cultures. 4th ed., Edinburgh: Pearson Education Limited.

Panoramica approfondita su temi culturalmente correlati nelle teorie di marketing

Usunier, J.-C. and Lee, J.A. (2013). Marketing across cultures. 6th ed., Edinburgh: Pearson Education Limited.

Panoramica approfondita su temi culturalmente correlati nelle teorie di marketing.



# Module 3

[https://s3.amazonaws.com/webprofile-ngos/Files/22/INGO-Accountability-Charter\\_en.pdf](https://s3.amazonaws.com/webprofile-ngos/Files/22/INGO-Accountability-Charter_en.pdf)

[ultimo accesso 20.7.2020]

Protocollo sviluppato e sottoscritto dai membri di Accountable Now ([www.accountablenow.org](http://www.accountablenow.org)), società che offre supporto alle altre organizzazioni non-profit in tema di trasparenza e responsabilità

<https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/image>

[ultimo accesso 23.7.2020]

Enciclopedia dell'impresa online

<https://www.drk.de/en/the-grc/partners-of-the-grc/the-international-red-cross/>

[ultimo accesso 23.7.2020]

Homepage della Società della Croce Rossa tedesca

<https://www.fundsforngos.org/featured-articles/7-steps-for-ngos-to-build-a-network/>

[ultimo accesso 23.7.2020]

Piattaforma informativa sulle possibilità di fundraising; offre anche strumenti utili alla stesura di proposte, alla creazione di reti ecc.

[https://www.salto-youth.net/downloads/toolbox\\_tool\\_download-file-591/COMMUNICATION%20AND%20NETWORKING%20FOR%20NGOs.htm](https://www.salto-youth.net/downloads/toolbox_tool_download-file-591/COMMUNICATION%20AND%20NETWORKING%20FOR%20NGOs.htm)

[ultimo accesso 23.7.2020]

Homepage di Salto Youth, un progetto dell'Unione Europea, in collaborazione con i programmi Erasmus+ Youth e Servizi volontario europeo, che offre supporto, formazione, opportunità di apprendimento e formazione avanzati rivolta ai giovani

# Module 4

## Unità di apprendimento 1

### CATEGORIA

CTV - Qualità nell'ambito dei progetti europei

### BREVE DESCRIZIONE

Questa sezione illustrerà cosa significa qualità nell'ambito di un progetto europeo, sottolineandone l'importanza. Il motto di questo modulo è FARE UN SALTO DI QUALITÀ

### CONTENUTI FORMATIVI

La calidad es algo que está bastante claro para todos como concepto general, pero es difícil de definir como principio y como herramienta operativa para crear proyectos buenos. En este capítulo, estudiaremos el concepto de calidad y aprenderemos cómo puede aplicarse a los proyectos europeos.



Enrico Genovesi© Progetto FIAF-CSVnet "Tanti per tutti. Viaggio nel volontariato italiano"

# Module 4

Prima di iniziare, è importante definire questo termine, quale è impiegato nella vita quotidiana. Secondo una definizione presente su Google, qualità è il nome che indica:

1. lo standard di qualcosa misurato rispetto ad altre cose di un tipo simile; il grado di eccellenza di qualcosa.
2. un attributo o una caratteristica distintiva posseduta da qualcuno o qualcosa.

Già a partire da queste due definizioni, è possibile sottolineare due elementi importanti: **la misurazione, il concetto di eccellenza, la qualifica di attributo distintivo.**

In un progetto la qualità può essere definita come:

"Un prodotto o servizio che ha la capacità di funzionare in modo soddisfacente ed è adatto allo scopo previsto."

Sulla base di questa definizione, si osserva che per definire la qualità è necessaria una chiara comprensione di ciò che si vuole fare. È necessario conoscere gli obiettivi da raggiungere, i risultati da produrre e il gruppo di beneficiari a cui si rivolge il progetto. Devono essere considerate altre due variabili importanti: la quantità di tempo a disposizione e il numero di risorse impiegabili. Non è possibile definire la qualità di un progetto senza conoscere questi elementi e, allo stesso tempo, è possibile affermare che non esiste qualità senza una buona pianificazione e struttura del progetto.

# Module 4

## Presupposti preliminari



Gianmaria Capuano© Progetto FIAF-CSVnet "Tanti per tutti. Viaggio nel volontariato italiano

Prima di passare a descrivere la qualità, devono essere affrontati due importanti presupposti.

### **Primo presupposto: un progetto europeo è innanzitutto un progetto**

Ciò significa che tutti gli elementi essenziali del progetto locale sono altrettanto validi a livello internazionale. Analisi dei bisogni, definizione di obiettivi, risultati, pacchetti di lavoro, azioni, incarichi, analisi dei rischi e altri passaggi sono importanti sia per progetti locali sia per collaborazioni internazionali.

# Module 4

**Secondo presupposto: la qualità è al servizio di un “mondo migliore”, le persone devono trarre beneficio dalla qualità del progetto**

A partire dall’idea per cui ogni progetto ha l’obiettivo di apportare un cambiamento positivo nel mondo in cui viviamo, è possibile analizzare gli attori principali. Ogni progetto finanziato dall’Unione Europea prevede due attori importanti, tre se si considera anche l’organizzazione come partner. Lo sponsor è normalmente la Commissione Europea o una delle sue agenzie, quali la EACEA o l’Agenzia nazionale per Erasmus+ e il Servizio Volontario Europeo. Lo sponsor finanzia il progetto, dunque in un certo senso opera come cliente. I gruppi di beneficiari sono le persone o i gruppi in favore dei quali il progetto aspira a realizzare un cambiamento positivo.

- Lo sponsor controlla la qualità del progetto
- I gruppi di beneficiari sono i destinatari della qualità del progetto.

## Cos’è la qualità?



*Ennio Figini© Progetto FIAF-CSVnet “Tanti per tutti. Viaggio nel volontariato italiano*

# Module 4

Si deve ora passare alla definizione di qualità. Nell'ambito di un progetto, il ruolo del controllo della qualità del progetto consiste nel definire e perfezionare il concetto di qualità di un prodotto.

## Il triangolo della qualità

Il triangolo della gestione di progetto (definito anche triplo vincolo, triangolo di ferro o piano di progetto) è un modello che rappresenta i vincoli della gestione di progetto, utile per comprendere ancora più a fondo il concetto qualità.

Secondo questa teoria:

1. la qualità del lavoro è vincolata dal budget del progetto, delle scadenze e dall'ambito (caratteristiche)
2. il project manager può stabilire un compromesso tra questi vincoli
3. cambiamenti relativi a un vincolo richiedono cambiamenti degli altri, in modo tale da compensarli, altrimenti la qualità ne risentirà

Ad esempio un progetto può essere completato rapidamente aumentando il budget o riducendo l'ambito. Similmente, un'espansione dell'ambito potrebbe richiedere aumenti equivalenti in termini di budget e scadenze. Se si riduce il budget senza adattare di conseguenza le scadenze e l'ambito, ne deriverà una qualità minore.

## AMBITO

Pur essendo utile per trasmettere il concetto di qualità come equilibrio tra vincoli, il triangolo della gestione di progetto è considerato come modello insufficiente, in quanto omette alcune dimensioni cruciali per il successo, quali l'impatto sui soggetti interessati, l'apprendimento e la soddisfazione dei beneficiari.

## COSTO

## TEMPO



# Module 4

La presente unità illustra svariati strumenti, teorie e approcci alla qualità, tuttavia è importante sottolineare che la qualità è un concetto dinamico, che comprende anche creatività, adattabilità, analisi del contesto e supervisione. Può anche implicare la necessità di adattare il progetto nel corso del suo svolgimento a causa di circostanze mutate. A questo proposito, sono necessari supervisione e adattamenti costanti a seconda delle necessità.

## Infrastruttura della qualità



Gianmaria Capuano© Progetto FIAF-CSVnet "Tanti per tutti. Viaggio nel volontariato italiano

Una volta stabiliti i diversi concetti ed elementi essenziali del progetto, è necessario implementare un programma di gestione della qualità del progetto, che rappresenta un documento e uno strumento.

A questo scopo, devono essere presi in considerazione tre strumenti.

### Programmazione di qualità

**Innanzitutto**, identificare i requisiti di qualità di ogni prodotto (deliverable) e le modalità di gestione del progetto necessarie per ottenere questi requisiti.

# Module 4

È essenziale descrivere i criteri qualitativi dei prodotti, se possibile insieme al proprio team e al proprio gruppo di beneficiari. Per analizzare adeguatamente il progetto e garantirne la conformità alle aspettative in termini di qualità, è necessario delineare scopi concreti da raggiungere. Si deve inoltre elaborare una serie di indicatori da rispettare per la durata del progetto.

## **Indicatori di gruppi di beneficiari**

Un indicatore è una variabile utilizzata normalmente come criterio per misurare i risultati di un programma di un progetto. Si tratta dell'elemento da ricercare per valutare se un progetto si muove nella giusta direzione e ha il giusto impatto. Sulla base degli indicatori è possibile comprovare l'impatto di una determinata azione

### **KPI**

#### **Definizione degli indicatori chiave di prestazione (Key Performance Indicator, KPI)**

Un indicatore chiave di prestazione è un valore misurabile che dimostra l'efficacia con cui un'azienda raggiunge obiettivi imprenditoriali essenziali. Le organizzazioni si avvalgono dei KPI a vari livelli per valutare il proprio successo nel raggiungere il pubblico di riferimento. I KPI di alto livello si concentrano sulle prestazioni generali dell'impresa, quelli di basso livello sui processi all'interno delle varie divisioni, quali vendite marketing, risorse umane, assistenza e così via.

È possibile distinguere due diversi tipi di indicatori: qualitativi e quantitativi.

Da un lato, gli indicatori quantitativi sono dati misurabili che consentono di analizzare la qualità di un progetto. Tali indicatori saranno attuati per l'intera durata dell'implementazione del progetto. Dall'altro lato vi sono indicatori qualitativi, che non possono essere misurati in termini di quantità, ma riflettono i livelli qualitativi delle attività e dei prodotti di un progetto.

Il programma deve comprendere queste specifiche e inoltre un sistema di misurazione della qualità durante la gestione del progetto. Dovrebbe includere una checklist di qualità per raccogliere e organizzare i risultati da raggiungere.

# Module 4

Inoltre devono essere inclusi tutti i processi rilevanti per assicurare che vengano realizzati prodotti idonei. I contenuti del programma di qualità devono essere documentati, concordati e compresi. Il programma dovrebbe includere le seguenti informazioni:

- scopi e obiettivi in termini di qualità
- l'approccio e i processi di qualità a cui attenersi
- standard qualitativi in base a cui valutare il progetto
- attività di controllo della qualità da eseguire
- strumenti di controllo della qualità da utilizzare
- ruoli e responsabilità relativi al controllo della qualità

Il programma di qualità rappresenta quindi il riferimento fondamentale per i criteri di qualità da raggiungere.

## **Garanzia della qualità**

La garanzia della qualità può essere definita come la "parte della gestione della qualità volto ad assicurare la conformità ai requisiti qualitativi". È necessario garantire la qualità del progetto rispetto a diversi tipi di pubblico, a livello interno ed esterno, vale a dire in relazione al team di progetto, da un lato, e a soggetti interessati, fruitori e parti terze, dall'altro.

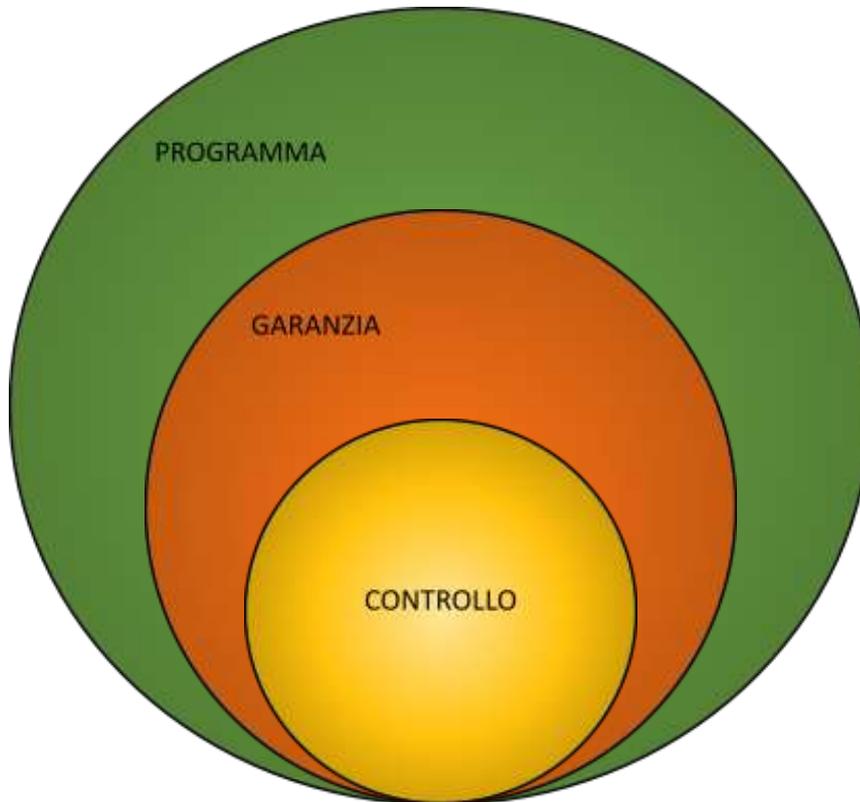
La garanzia della qualità garantisce che i processi implementati efficaci in vista della conformità dei prodotti del progetto rispetto ai requisiti di qualità. In questa fase è possibile ricorrere a una checklist di processo e a un audit di progetto.

## **Controllo della qualità**

Per essere consapevoli dell'andamento del progetto, è importante disporre di procedure di controllo, comunicare, condividere, assicurarsi che le regole e il livello qualitativo previsto vengano rispettati. Per verificare il rispetto dei requisiti di qualità di prodotto richiesti, è possibile ricorrere alla revisione paritaria (peer review) e a procedure di test.

A questo scopo deve essere nominato un responsabile (un'organizzazione partner o un membro), incaricato di seguire i progressi e i possibili ritardi. Si noti che il controllo della qualità presuppone quali suoi fondamenti il programma di qualità e la garanzia della qualità.

# Module 4



La qualità è un obiettivo, ma anche un processo. Nell'ambito della gestione di un progetto, è fondamentale controllare la qualità dei prodotti per poterli adattare, qualora non siano conformi ai criteri stabiliti. Ciò può avvenire anche al termine del progetto, ma rifare è meno efficiente rispetto ad adattare.

Il programma di qualità include la garanzia, che a sua volta include il controllo.

# Module 4

## Qualità nel programma di progetto



*Gianmaria Capuano© Progetto FIAF-CSVnet "Tanti per tutti. Viaggio nel volontariato italiano*

il raggiungimento della qualità non avviene nel momento in cui una proposta viene approvata, ma deriva dal bilancio complessivo di tutte le attività del progetto: inizia al momento dell'ideazione del progetto per concludersi con l'attività di follow-up.

Di seguito sono presentati alcuni consigli su cosa fare e non fare per creare un progetto europeo di buona qualità:

### **1. Verificare la propria idea con il gruppo di beneficiari**

L'idea deve rappresentare una soluzione a un problema, non una mera teoria. È stato individuato il problema?

È stata preparata la soluzione? Verificare la propria idea con un piccolo gruppo di beneficiari potrebbe conferire valore aggiunto all'implementazione del progetto.

### **2. Tenere sempre a portata di mano le linee guida del progetto**

Uno dei primi criteri qualitativi che una domanda deve rispettare è la conformità con i requisiti di assegnazione o le linee guida del programma.

### **3. Scegliere i partner adatti**

La selezione dei partner è un passaggio cruciale. Ogni partner deve svolgere un ruolo essenziale. Come e perché sono stati selezionati? La scelta deve essere motivata in modo trasparente e dettagliato nella proposta.

# Module 4

## **4. Considerare i risultati previsti in termini di indicatori**

Nella fase di progettazione, è necessario pianificare tutti i risultati, descrivendoli tramite indicatori. Tali indicatori saranno in seguito utili per valutare il raggiungimento degli obiettivi e la qualità del progetto.

## **5. Analizzare gli incarichi**

A ogni partner saranno assegnati incarichi specifici. In cosa consistono e perché sono assegnati a determinati partner? Come si prevede di comunicare? I partner sono in possesso delle conoscenze, abilità e competenze richieste per implementare il progetto?

## **6. Concentrarsi su comunicazione e disseminazione**

Una comunicazione efficace è essenziale per una partnership di successo. La proposta dovrà descrivere in modo dettagliato le modalità di comunicazione tra i partner, i formatori, gli studenti e in generale i beneficiari. Inoltre deve essere presa in considerazione e illustrata la disseminazione dei risultati.

## **7. Spiegare la strategia di implementazione**

È necessario disporre di una strategia chiara sulle fasi del processo di implementazione del progetto. Essa rappresenta l'elemento più importante del programma di qualità, poiché dimostra come si può raggiungere la qualità prevista.

## **8. Pianificare e gestire adeguatamente il tempo**

È necessario conoscere ogni dettaglio, ogni minuto impiegato nella realizzazione del progetto. Una pianificazione a priori permette di risparmiare tempo e ovviamente di evitare passi falsi o situazioni inattese e sgradevoli.

## **9. Valutare e gestire il rischio**

Un buon progetto di garanzia della qualità deve essere in grado di affrontare possibili rischi. È essenziale prepararsi e accertarsi che siano analizzati tutti i possibili rischi e fornite le relative soluzioni.

## **10. Non omettere alcun dettaglio**

Includere tutti i dettagli, anche quelli che appaiono meno importanti. Ogni dettaglio è rilevante. È errato credere che l'esclusione di determinati dettagli non si ripercuota negativamente sul programma di garanzia della qualità.

# Module 4

## 11. Non dimenticarsi di ricontrollare

Un errore frequente è non controllare più volte il programma di garanzia della qualità. Anche se è il programma è stato stilato in modo accurato ed è stata verificata la correttezza di tutti i dettagli, è sempre opportuno un controllo ulteriore.

### Gestione del tempo



*Massimo Alfano© Progetto FIAF-CSVnet "Tanti per tutti. Viaggio nel volontariato italiano*

Come è noto, un progetto si compone di una serie di azioni in un periodo di tempo limitato. Una gestione oculata del tempo è essenziale per la qualità di un progetto. La gestione del tempo può essere descritta come "il processo di pianificazione e di controllo consapevole del tempo impiegato in specifiche attività, soprattutto per aumentare l'efficienza, l'efficacia o la produttività".

Per una buona gestione del tempo è necessario:

Nella fase di pianificazione del progetto:

- pianificare in anticipo il tempo richiesto per lo svolgimento di ogni incarico

- assegnare sempre il massimo tempo possibile per ciascun incarico: è meglio essere in anticipo piuttosto che in ritardo

- usare un diagramma di Gantt per visualizzare tutte le azioni del progetto

*"Un diagramma di Gantt, o armonogramma, è un tipo di grafico a barre che illustra uno schema di progetto. Gli incarichi da svolgere sono indicati sull'asse verticale, gli intervalli temporali sull'asse orizzontale. La larghezza delle barre orizzontale mostra la durata di ogni attività. Il diagramma Gantt indica le date di inizio e fine degli elementi terminali e di sintesi di un progetto".*

Fonte: Wikipedia

# Module 4

Nella **fase di gestione** del progetto:

- usare il diagramma di Gantt per seguire lo schema del progetto, pur con la consapevolezza che possono sempre verificarsi cambiamenti che rendono necessario fissare nuove scadenze interne; essere flessibili nell'organizzazione interna del lavoro
- chiarire, nonostante le incertezze e i cambiamenti, ai propri partner e ai fruitori o gruppi obiettivo che il rispetto delle scadenze è parte integrante dell'affidabilità
- il project manager e il gruppo responsabile per la qualità devono supervisionare il rispetto di scadenze e obiettivi

Nella fase di **reporting**:

- è necessario giustificare ai propri finanziatori eventuali cambiamenti dello schema nel corso dello svolgimento del progetto, esponendo i motivi di questi cambiamenti e mostrando che sono stati comunque rispettati i criteri in termini di obiettivi e qualità.

## Valutazione



Laura Mosso© Progetto FIAF-CSVnet "Tanti per tutti. Viaggio nel volontariato italiano"

# Module 4

La valutazione è strettamente correlata alla qualità, che non può essere misurata senza valutare regolarmente il progetto. Nel corso della realizzazione del progetto, è necessario effettuare processi di valutazione interna per assicurare il rispetto delle priorità e degli indicatori di qualità. Questo processo deve essere dettagliato, e deve essere valutabile e modificabile qualora richiesto.

Più concretamente, la valutazione si concentra su:

- analisi dei diversi aspetti inclusi nel programma di qualità per assicurare la conformità con tutti gli indicatori
- produzione di strumenti di valutazione specifici per valutare lo sviluppo del progetto, tra i quali questionari interni e strumenti per la valutazione di eventi e prodotti pilota. Il toolbox contiene alcuni esempi di questionari.
- trarre conclusioni e formulare raccomandazioni sulla base degli indicatori e dei riscontri desunti dalla valutazione
- implementare ogni cambiamento che si ritenga opportuno

## Gruppo di monitoraggio della qualità



Roberto Testini© Progetto FIAF-CSVnet "Tanti per tutti. Viaggio nel volontariato italiano"

# Module 4

Affinché vengano svolte tutte le attività di monitoraggio da parte di tutti i membri del consorzio, per ogni organizzazione partner verrà designato un rappresentante da includere nel team di monitoraggio della qualità, composto da un Quality leader, vari Outcome leader (incaricati di prodotti specifici) e altri partner.

Il Quality Leader è incaricato di:

- somministrare i questionari di valutazione finale dei prodotti
- garantire che i prodotti siano consegnati entro la scadenza

Gli Outcome leader sono incaricati di:

- definire la metodologia da implementare per ogni prodotto
- coordinare e supervisionare gli altri partner nello svolgimento delle attività
- analizzare le richieste ricevute dai partner
- effettuare la revisione finale e la correzione delle bozze dei prodotti
- garantire l'invio dei documenti entro la scadenza

Gli altri partner sono incaricati di:

- svolgere le attività nel rispetto dei tempi e dei requisiti qualitativi specificati
- revisionare la bozza finale dei prodotti

## STRUMENTI



Mario Furlan© Progetto FIAF-CSVnet "Tanti per tutti. Viaggio nel volontariato italiano

# Module 4

Il presente modulo ha fornito una panoramica generale sul concetto di qualità, evidenziandone l'importanza. Come si è visto, la qualità è correlata a tutti gli aspetti del progetto e a tutti i soggetti coinvolti, E rappresenta un concetto dinamico, che richiede controllo e valutazione costanti. Per questo motivo, il CTV - Toolbox propone alcuni strumenti per garantire la qualità in un progetto.

## RIFERIMENTI ESTERNI

- <https://www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-key-performance-indicator>

- <https://www.projectmanager.com/blog/project-quality-management-quick-guide>

- [https://en.wikipedia.org/wiki/Project\\_management\\_triangle](https://en.wikipedia.org/wiki/Project_management_triangle)

- <https://intercom.help/volunteerworld/en/articles/376437-how-to-guarantee-the-high-quality-of-volunteer-organizations>

# Module 5

## Unità di apprendimento 1

### CATEGORIA

*Strumenti informatici per implementare e gestire progetti europei*

### BREVE DESCRIZIONE

I progetti co-finanziati dall'Unione Europea sono diventati un elemento essenziale per lo sviluppo economico e sociale.

Viene offerta una molteplicità di programmi e progetti europei, per i quali è importante scegliere un corretto metodo di pianificazione e di gestione,

### CONTENUTI FORMATIVI

Attualmente è disponibile un'ampia gamma di strumenti informatici di supporto nella gestione di progetti, con almeno una decina di alternative possibili per tutte le aree di gestione. Questi strumenti si differenziano ad esempio rispetto alle funzionalità, alle modalità di distribuzione (programmi desktop installati su un personal computer) o alle licenze (vari tipo di licenze freeware, shareware, open-source, commerciali).

### Introduzione ai sistemi di project management

Un sistema di project management è uno strumento di gestione di un progetto. Come si è mostrato nelle unità precedenti, la gestione di progetto consiste nella pianificazione, organizzazione e gestione dei vari aspetti richiesti. In funzione della sua complessità, un sistema di project management può comprendere: attività di previsione, gestione della qualità, controllo delle modifiche, allocazione delle risorse, pianificazione, controllo dei costi, gestione dei progressi decisionali e gestione del budget.

Si possono distinguere due categorie di sistemi di project management: applicazioni software specifiche di project management (Monday, SLACK, AdminProject, Wrike, Trello ecc.) e applicazioni software generiche (fogli di calcoli, database, software di editing grafico e di videoscrittura).

# Module 5

I benefici della gestione di progetto sono:

- maggiore efficienza nell'erogazione di un servizio
- miglioramento e crescita della soddisfazione dei beneficiari
- maggiore efficienza nell'erogazione di un servizio
- promozione della crescita e dello sviluppo dei partecipanti al progetto
- raggiungimento di una posizione superiore sul mercato; vantaggi competitivi
- possibilità di espandere e sviluppare servizi
- maggiore flessibilità
- migliore comunicazione tra i membri dei diversi team di progetto
- aumento della qualità,
- maggiore possibilità, per i soggetti coinvolti nel lavoro, di pensare creativamente



## Struttura, metodologia e risorse nella pianificazione di progetto

La gestione di progetto è un processo nel quale il project leader svolge un'attività di pianificazione e controllo mirati degli incarichi, allocando le risorse disponibili per il progetto, mediante tecniche e metodi idonei, al fine di soddisfare i requisiti necessari in un dato tempo e a un dato costo.

# Module 5

Il modello del ciclo di gestione del progetto (PMLC) è un insieme di processi costituito da:

- **Avvio del progetto** - lo scopo di questa fase consiste nel decidere come implementare il progetto e come allocare le risorse necessarie. Nel corso di questo processo è necessario sviluppare un business case, identificare i soggetti interessati, elaborare la carta del progetto, effettuare una revisione in vista della fase successiva ecc.
- **Pianificazione del progetto** - definire in modo dettagliato obiettivi, ambito e schema di implementazione del progetto. In questa fase, è necessario determinare gli obiettivi e gli scopi, sviluppare uno schema di progetto con le relative tappe fondamentali, definire un ambito del progetto, identificare e incontrare i soggetti interessati per ricevere l'approvazione, ecc.
- **Esecuzione del progetto** - si tratta della fase di implementazione, nel corso della quale è importante soprattutto gestire efficacemente il team di progetto. In questa fase, è necessario sviluppare il prodotto, il servizio o i risultati, e presentarne la versione definitiva al cliente
- **Monitoraggio e controllo del progetto** - questa fase, essenziale per il successo del progetto, consiste nel seguire, revisionare e regolare i progressi del progetto
- **Chiusura del progetto** - in questa fase è necessario controllare che tutto il lavoro richiesto sia stato effettuato e completato e che gli obiettivi siano stati raggiunti, trarre conclusioni e osservazioni sul progetto, da impiegare per lavori futuri. Inoltre, il progetto nella sua versione finale deve essere consegnato e approvato dai clienti



# Module 5

## Strumenti online per il project management

Gli strumenti fondamentali sono strumenti di supporto alla pianificazione (per impostare le tappe fondamentali, creare una lista di incarichi divisi suddivisi in incarichi dettagliati), diagrammi di Gantt da impiegare in fase di progettazione e implementazioni, strumenti per lo scambio di idee all'interno del team (activity stream, forum, chat, feed), strumenti di gestione delle conoscenze (wiki, documenti, forum), strumenti per il controllo delle tempistiche e della produttività, strumenti per la gestione degli errori nell'ambito di progetti informatici (strumenti di reporting, di tracking e di riparazione) e strumenti per presentare i risultati del progetto.

Verranno ora offerti alcuni esempi di strumenti di project management disponibili online:

- **AdminProject** - piattaforma di project management progettata sulla base dei requisiti specifici dei progetti finanziati dall'Unione Europea, È uno strumento di collaborazione che riunisce in una piattaforma online tutti gli strumenti necessari a replicare un progetto
- **Basecamp** - piattaforma che consente di implementare alcuni progetti, più o meno estesi, lavorando in team. Offre ampie possibilità di progettazione, assegnazione degli incarichi, e di monitoraggio dell'implementazione
- **Microsoft Project** - applicazione per la gestione di progetti, risorse, tempistiche e costi di progetto. Si tratta di uno strumento avanzato e diffuso, che offre funzioni di reporting, interfacce estese per gestire gli aspetti più importanti del progetto
- **Monday** - Monday.com, piattaforma per la gestione di progetti e incarichi quotidiani, che migliora il lavoro in team. Si tratta di uno strumento molto intuitivo che permette agli utenti di gestire il flusso di lavoro, controllare le scadenze e costruire una cultura del lavoro fondata sulla trasparenza. Inoltre la piattaforma permette di controllare i progressi e le mansioni ancora da svolgere per ultimare il progetto
- **SLACK** - servizio gratuito via Internet, basato su cloud e contenente un insieme di strumenti e servizi per il lavoro in team, creati sulla base della piattaforma di programmazione Electron. Questa piattaforma funge da Internet communicator che permette la comunicazione vocale o tramite messaggi e l'invio di contenuti multimediali
- **Trello** - comprende tabelle, liste e grafici utili per organizzare e classificare i progetti in modo accessibile, flessibile e pratico

# Module 5



Fonte: <https://www.pexels.com/pl-pl/zdjecie/ankieta-biurko-dane-diagram-669615/>

## Funzionalità degli strumenti disponibili

### Admin Project

AdminProject permette di:

- **delegare, pianificare e controllare il lavoro** - ogni utente di AdminProject può assegnare un incarico del progetto a un collaboratore o un gruppo di collaboratori; definire un termine, collegare file, assegnare incarichi ai rispettivi WP o IO. La gestione degli incarichi permette di seguire i progressi e controllare la qualità del lavoro
- **condividere file senza preoccupazioni legate alla sicurezza** - è possibile creare una quantità illimitata di cartelle per organizzare il proprio lavoro. Filtri e ricerche di file si fondano su diversi criteri, e grazie all'opzione versioning è possibile accedere a versioni precedenti dei file. Tutti i file sono protetti, ed è addirittura possibile annullare in modo sicuro e l'eliminazione di file.

# Module 5

Show deleted elements | Search

Sort by: Name | Last modification date | File type | Size | Uploaded by

All files /

-  **Dissemination** system folder
-  **Galleries** system folder
-  **Travel** system folder
-  Application - documents
-  Interim report
-  01 - Building Learning Environment
-  Reports

- **presentazione immediata di tutte le proposte di progetto** - grazie a strumenti come Intellectual Outputs o Work Packages è possibile consultare con un'unica applicazione tutte le attività di progetto e tutti gli incarichi. È possibile registrare tutti i dettagli, ad esempio attività, lingue ecc. Tramite le liste di Intellectual Outputs è ad esempio possibile associare incarichi specifici a determinati IO.

Home » ACME » Tools

Project's summary | **Tools** | Finances | Dissemination | Evaluation | Settings

 Intellectual outputs	 LTT Activities	 Multiplier events	 Tasks	 Files	 Discussion
 Calendar	 Gantt	 Meeting planners	 Galleries		

# Module 5

- **discussioni, commenti e riscontri** - la sezione "Discussioni" offre la possibilità di discutere liberamente ogni aspetto del progetto. È possibile appuntare gli argomenti più importanti, così che appaiano sempre in cima all'elenco delle discussioni. Vengono altresì evidenziati i messaggi da leggere, in modo da capire immediatamente per quali argomenti siano presenti nuove risposte

Sort by: Responses | Views | Date | Unread **NEW!** filters are inactive

	Started 01.09.2016 11:35 by Lauren Bacall <b>Post inspirations for the viral dissemination video</b>	22   1 Last post: 02.09.2016 14:45 Mark Tourley
	Started 20.08.2016 10:57 by Susanne Tonny <b>NEW!</b> <b>Introduce your organisation!</b>	2   0 Last post: 20.08.2016 10:57 Susanne Tonny
	Started 05.09.2016 21:47 by Matthew Coronell <b>NEW!</b> <b>Initial thoughts on O1</b>	1   1 Last post: 05.09.2016 21:48 Susanne Tonny
	Started 11.07.2016 12:48 by Mark Tourley <b>Project preparation phase</b>	4   0 Last post: 11.07.2016 12:48 Mark Tourley
	Started 04.09.2016 16:24 by Mark Tourley <b>Target group recruitment strategy</b>	6   2 Last post: 04.09.2016 16:38 Mark Tourley
	Started 27.08.2016 10:57 by Mark Tourley <b>Inviting others to join AdminProject</b>	2   10   1 Last post: 28.08.2016 12:16 Matthew Coronell
	Started 14.06.2016 15:46 by Lauren Bacall <b>Font in the Project's Logo</b>	54   6 Last post: 25.08.2016 12:57 Mark Tourley

[Start a new discussion](#)

- **concordare date per eventi** - nella sezione Meeting planners, i partner possono indicare le proprie disponibilità per vari eventi. È unicamente necessario selezionare un intervallo di date possibili e quindi chiedere ai membri del team di indicare la propria disponibilità tra le proposte. È fornita una vista rapida dei risultati

Meeting planner results

Availability for **Bilateral Meeting event**

February, 2017 Show participants

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

What do these colors say? click to hide

Monthly list	Participants' list
day NO ONE can make it	Can make it
day ALL can make it	Can't make it
day SOME can make it	

[Go back to Meeting Planners](#)

# Module 5

- **gestire le tariffe dello staff senza sforzo** - La funzione Timesheets permette al coordinatore di definire i partner del progetto indicando le tariffe giornaliere, oltre a richiedere ad altri soggetti di compilare i relativi campi. Al momento di stilare il report, è sufficiente premere il bottone. In aggiunta, se nel sistema sono presenti più progetti, è possibile verificare di non inserito erroneamente gli stessi dati in più progetti

Timesheet for Susanne Tonny

Period 09.2016

Activities

Date	ID	Activities	Days
01.09.2016	01	Working on the Research Plan	0.25
02.09.2016	01	Preparing research questionnaire (draft)	0.25
05.09.2016	01	Implementing partners' feedback to the questionnaire	0.5
<b>Total days:</b>			<b>1</b>

[Add a new activity](#)

- **organizzare le attività di disseminazione** - La funzione Dissemination consente di registrare le attività di disseminazione, descrivere il lavoro svolto e allegare documentazione di prova (ad esempio foto o scansioni). In qualsiasi momento è possibile generare un report contenente tutte le attività svolte da ciascun partner, presentate in un file Word

Activity name: Distribution of leaflets and brochures in Centras Madrid

Who?	<u>B&amp;P</u>	Level?	<u>Regional</u>
How?	<u>Event</u>	Where?	<u>Madrid</u>
When?	<u>02.09.2016</u>	# of people?	<input type="text" value="04"/>

Activity description (please include activity URL if relevant)  
The file attached is a list of people present and reached by this dissemination action.

Target groups  
Beneficiaries of other projects

Impact of the activity  
Impact of this activity was quite big, as Centras Madrid is an umbrella organisation and will pass the information about the project on to its members.

Feedback received  
Feedback received was very positive with collaboration ideas for the future.

Evidence  
B&P\_Participants1.txt

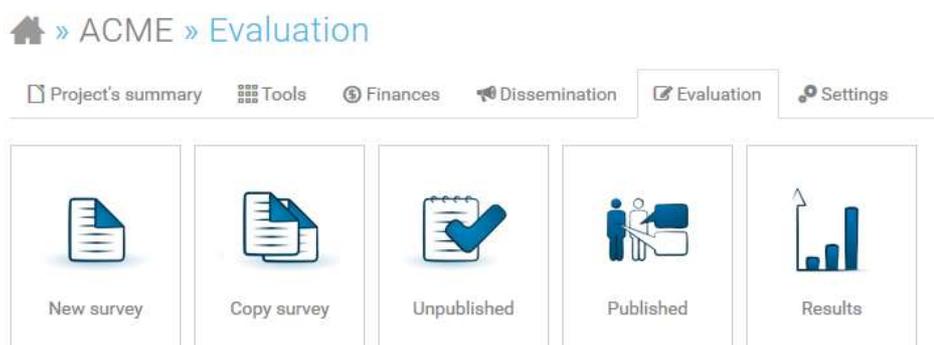
[Upload evidence](#)

# Module 5

- **aggiornamenti immediati sulla timeline di progetto** - La funzione Calendar permette di aggiungere eventi, tappe del progetto o scadenze per prodotti. È inoltre possibile sovrapporre i calendari dei vari progetti gestiti, in modo da iniziare immediatamente eventuali conflitti



- **ricevere riscontri in un unico modulo** - il modulo Evaluation è utile in ogni progetto: consente infatti di creare sondaggi con vari tipi di domande, per poi invitare gli utenti (interni ed esterni) a partecipare. Sondaggi con domande ricorrenti, ad esempio questionari di valutazione delle riunioni, possono essere facilmente copiati e acquisiti, senza dover compilare tutti i campi.



The screenshot shows the 'Evaluation' module interface. The top navigation bar includes 'Project's summary', 'Tools', 'Finances', 'Dissemination', 'Evaluation', and 'Settings'. Below the navigation bar are five icons representing different survey stages: 'New survey' (document icon), 'Copy survey' (document icon with plus), 'Unpublished' (document icon with checkmark), 'Published' (document icon with person), and 'Results' (bar chart icon).

# Module 5

- **infinite possibilità di personalizzazione** - AdminProject può essere fortemente personalizzato. Nel caso si lavori al progetto Erasmus+ KA2, è utile adottare Intellectual Outputs, ma è anche possibile lavorare a un progetto con Work Packages. LTTAs e Multiplier events rappresentano ulteriori possibilità valide. Ogni progetto è diverso, per cui potrebbe essere necessario adattare determinati moduli o funzioni in base alle richieste specifiche. Queste funzioni possono essere inoltre attivate e disattivate a piacimento.

[Customise your project](#)

Make AdminProject fit your original proposal! You're just a few clicks away from tailoring **ACME** according to your preferences!

General
Available modules

Feature	Description
● Work packages (currently disabled)	Work packages are known from the 'old' LLP programmes (calls up to 2013) and from current centralised Erasmus+ programmes like KA2 Strategic Skills Alliances or KA2 Strategic Partnerships
● Intellectual outputs / activities (currently enabled)	Intellectual outputs are basically saying the most important results of your projects. Enable it if you have them in your KA2 proposal (hint: the names are following: O1, O2, O3 and so on).
● Multiplier events (currently enabled)	Multiplier events exist in KA2 calls and are used to spread the information about Intellectual Outputs. Their names in Erasmus+ proposals are E1, E2, E3 and so on. Enable this feature if you've planned them in your proposal.
● Learning/Teaching/Training Activities (currently enabled)	These activities (in Erasmus+ KA2 calls they are referred to as C1, C2, C3 and so on) are used to seize the opportunity of mutual learning of all people involved in the project. Enable this feature if applies.
● Activities (General) (currently disabled)	Activities with flows in KA1 relate to mobility activities (A1, A2, A3 and so on).

Save options

- **utilizzare AdminProject senza browser** - il modulo E-mail integration permette di svolgere molti incarichi utilizzando soltanto l'e-mail, quindi può essere impiegato da smartphone, tablet o da qualsiasi altro dispositivo mobile. È possibile aggiungere commenti o partecipare a discussioni semplicemente rispondendo via e-mail. È possibile inoltre ricevere incarichi via e-mail, caricare file inviandoli con allegati. Anche questa funzione può essere disattivata in qualsiasi momento.

[Reply](#) [Reply All](#) [Forward](#)



Mon 2016-09-05 14:16

AdminProject <info@adminproject.eu>

[ACME] - Susanne Tony posted a message in RE: Introduce your organisation!

To: Matthew Coronell

\*\*\* Please reply ABOVE this line to add your message to AdminProject \*\*\*

Susanne Tony posted a [new message](#):

Hello Partners,

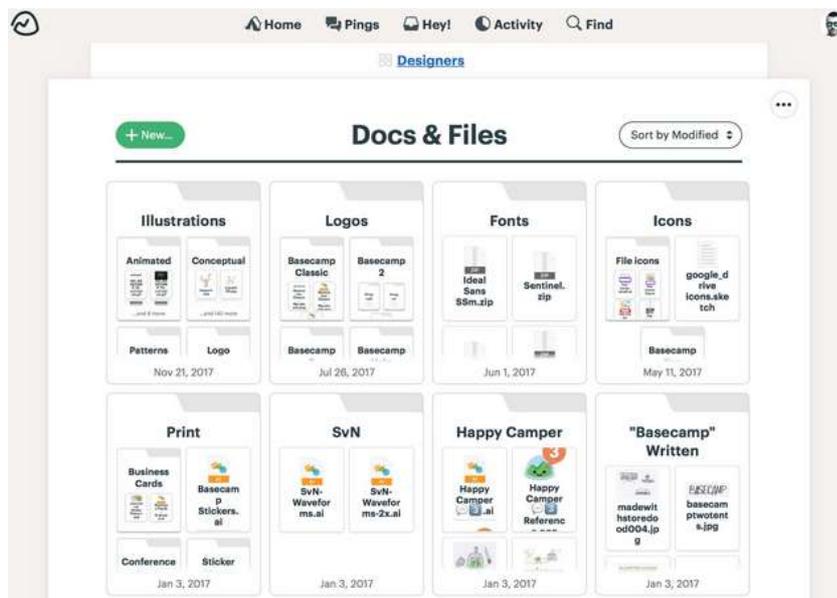
Please let us know in details what your organisations are doing apart from our project of course! ☺

This e-mail was sent to you by [AdminProject](#) according to your settings. You can adjust them [here](#).

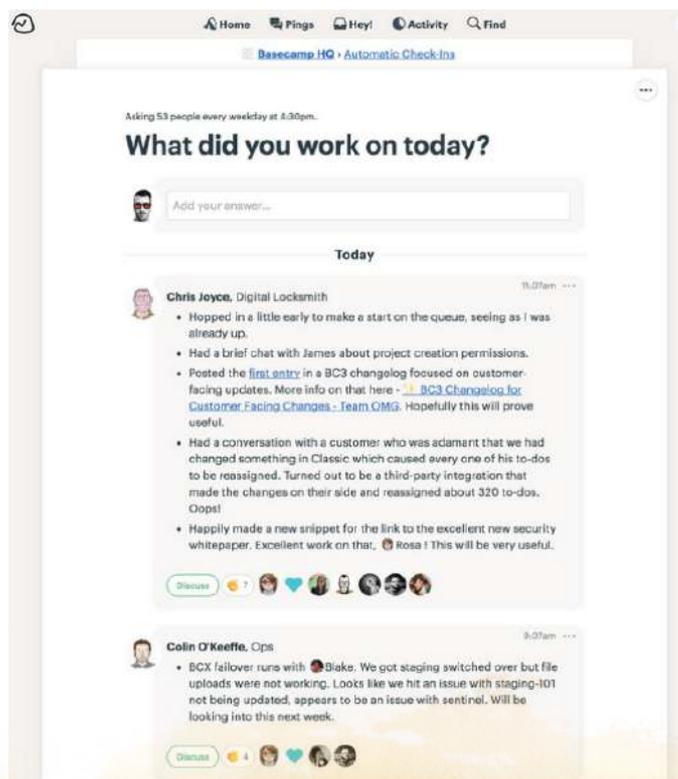
# Module 5

## Basecamp

- **salvataggio di documenti e file** - l'applicazione offre spazio per condividere documenti, fine di immagini. Ogni utente può connettersi a google docs e discutere tramite Basecamp. Si noti che ciascun file contiene l'intera cronologia delle versioni. È anche possibile modificare l'ordine dei file.

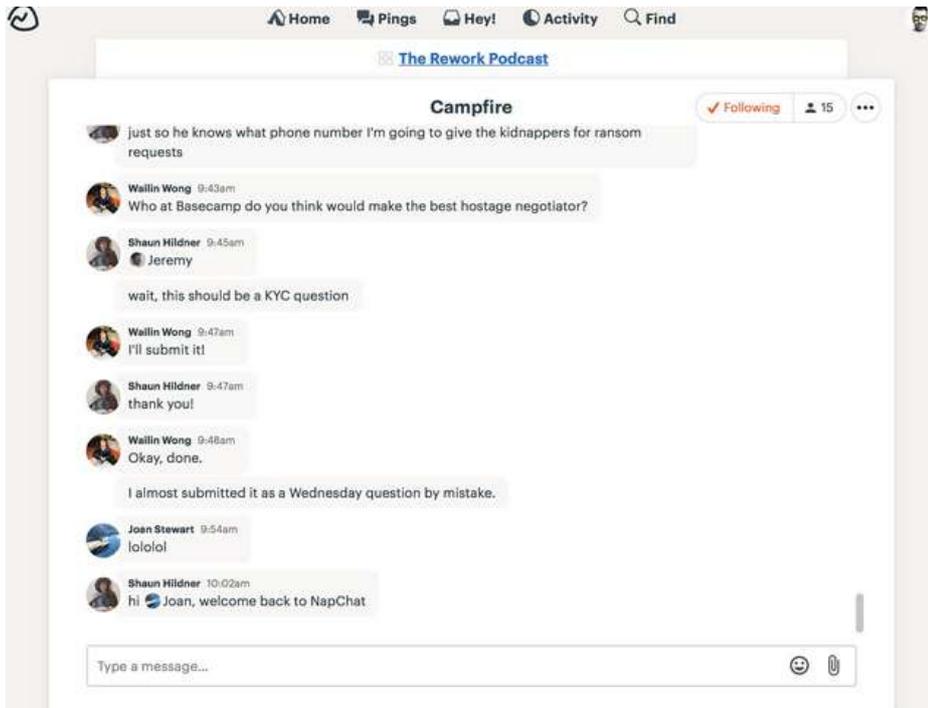


- **invio domande** - è possibile fare domande alla team all'interno di un unico thread di discussione.

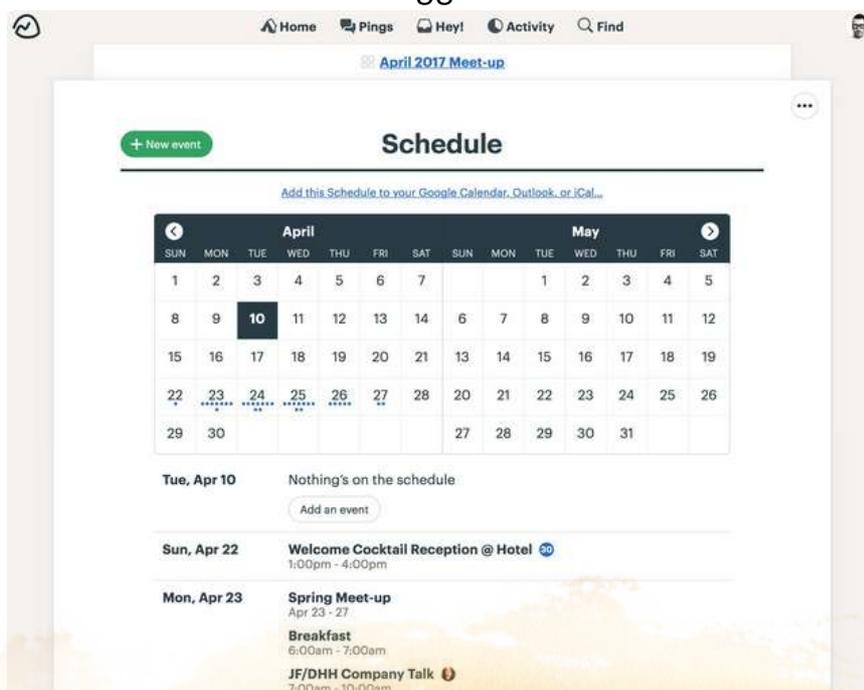


# Module 5

- **chat di gruppo in tempo reale** - tramite chat è possibile scambiare domande e risposte brevi. Ogni progetto prevede una propria chat room, con la possibilità di allegare file, citazioni, video ecc.

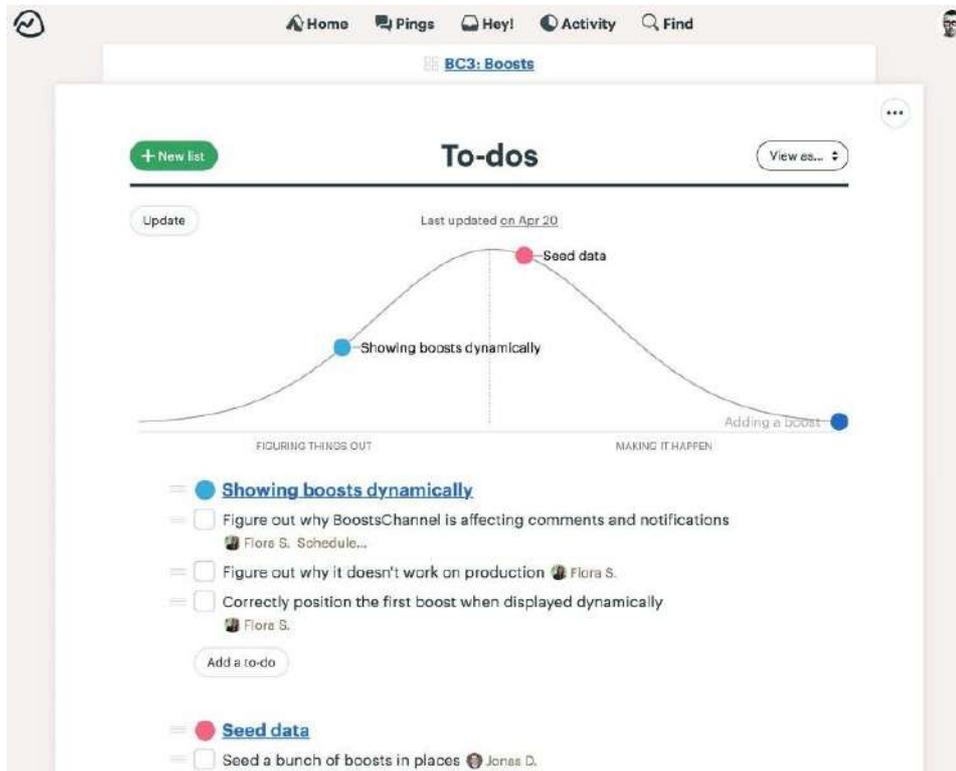


- **tabelle di programmazione** - ogni progetto contiene tabelle di programmazione, che illustrano tutti gli incarichi da svolgere e gli eventi correlati al progetto. Tutti i partecipanti possono visualizzarle e rimanere così costantemente aggiornati

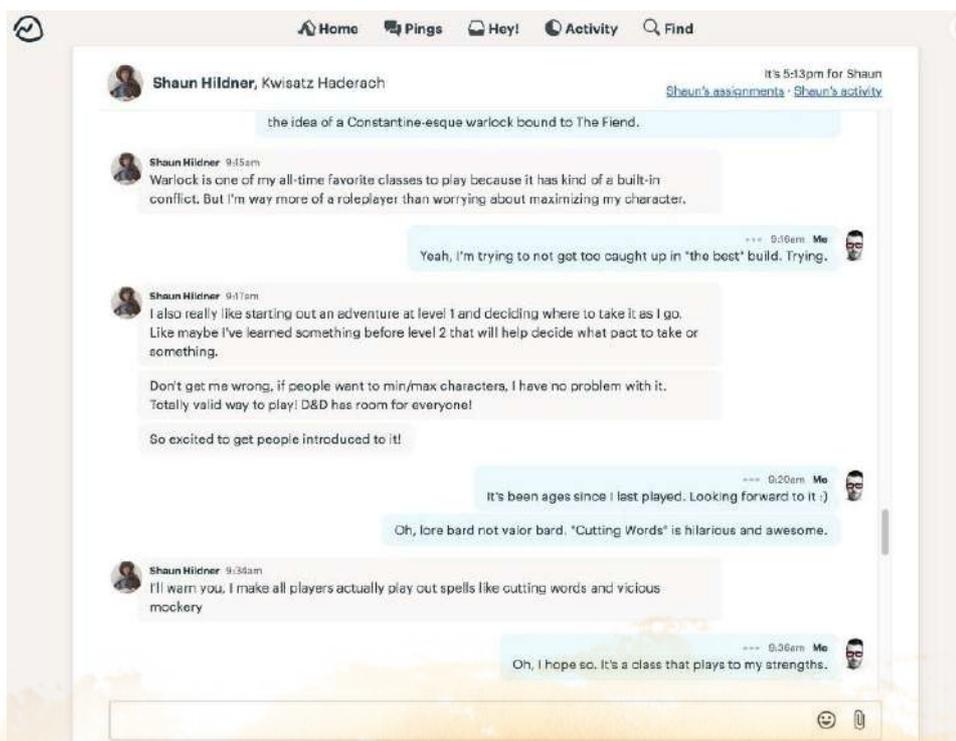


# Module 5

- **diagrammi** - questa funzione permette di seguire gli aggiornamenti e i progressi del progetto

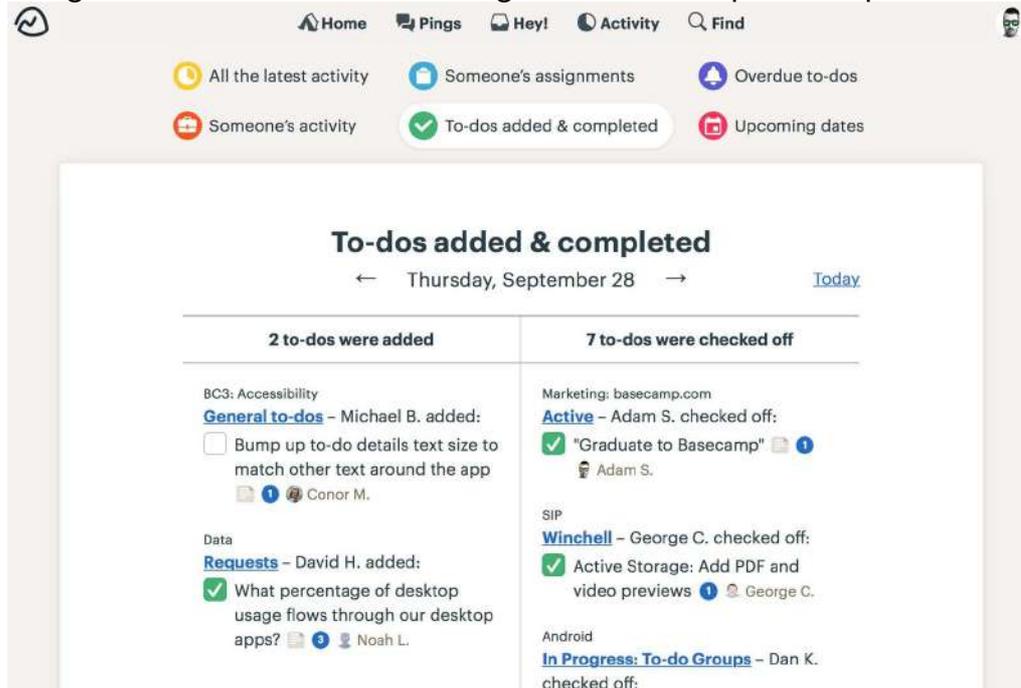


- **messaggi diretti** - possibilità di comunicare in privato con un collega in tempo reale, caricando file, video ecc. Inoltre è disponibile la cronologia delle conversazioni



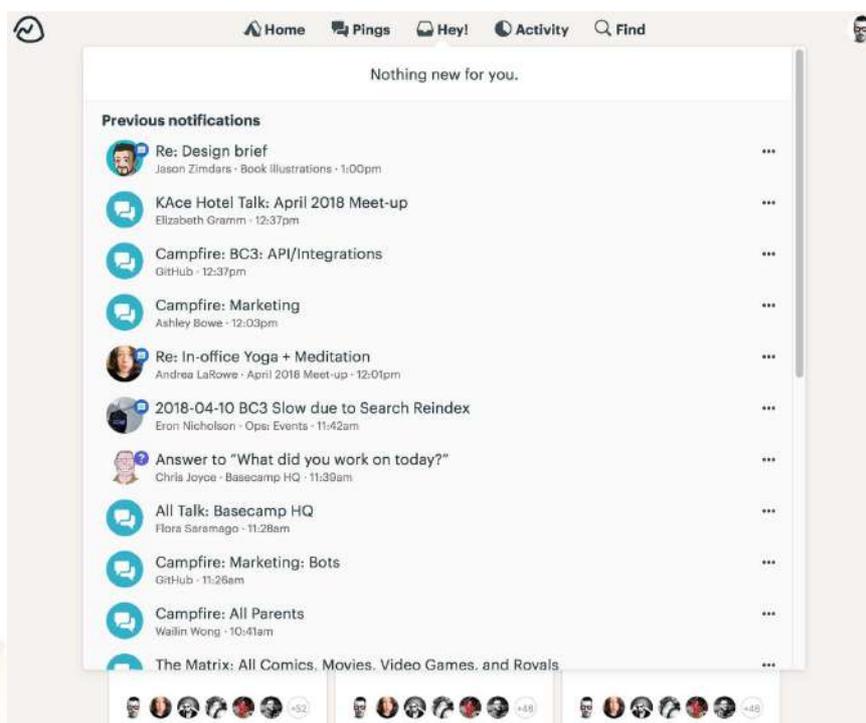
# Module 5

- **report** - offre la possibilità di generare un report per i progetti in scadenza o scaduti, gli incarichi assegnati a ciascun collaboratore, gli incarichi completati e quelli in attesa



The screenshot shows a user interface for a task management application. At the top, there are navigation tabs: Home, Pings, Hey!, Activity, and Find. Below these are several filter buttons: 'All the latest activity', 'Someone's assignments', 'Overdue to-dos', 'Someone's activity', 'To-dos added & completed' (which is selected), and 'Upcoming dates'. The main content area is titled 'To-dos added & completed' and shows the date 'Thursday, September 28'. It is divided into two columns: '2 to-dos were added' and '7 to-dos were checked off'. The 'added' column lists tasks like 'General to-dos' and 'Requests'. The 'checked off' column lists tasks like 'Graduate to Basecamp', 'Active Storage: Add PDF and video previews', and 'In Progress: To-do Groups'.

- **notifiche** - consente di gestire le notifiche, in modo opzionale di riceverle via e-mail, disabilitarle temporaneamente, impostare orari per la ricezione, indicare collaboratori a cui inviare notifiche



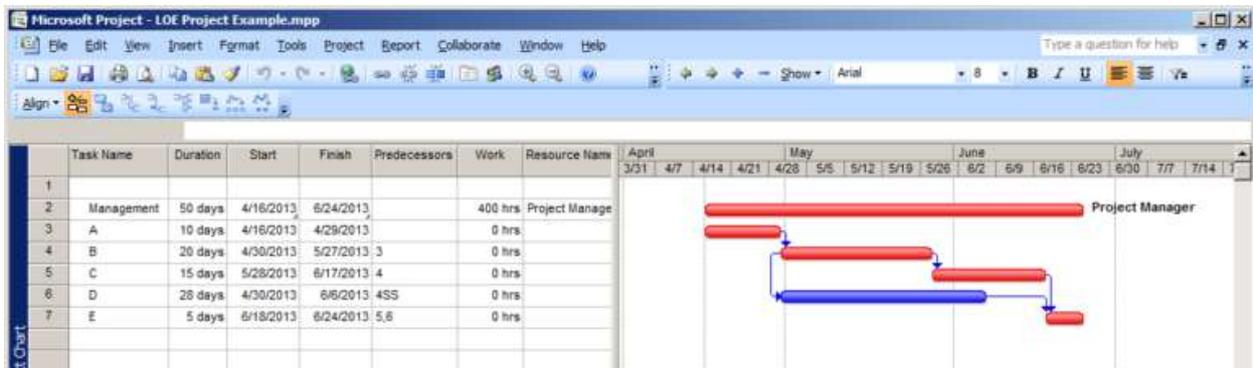
The screenshot shows a notification list in the application. The top of the list says 'Nothing new for you.' Below this is a section titled 'Previous notifications' which contains a list of notification items. Each item includes a profile picture, a title, and a timestamp. The notifications include: 'Re: Design brief' (Jason Zimdars), 'KAce Hotel Talk: April 2018 Meet-up' (Elizabeth Gramm), 'Campfire: BC3: API/Integrations' (GitHub), 'Campfire: Marketing' (Ashley Bowe), 'Re: In-office Yoga + Meditation' (Andrea LaRowe), '2018-04-10 BC3 Slow due to Search Reindex' (Eron Nicholson), 'Answer to "What did you work on today?"' (Chris Joyce), 'All Talk: Basecamp HQ' (Flora Saramago), 'Campfire: Marketing: Bots' (GitHub), 'Campfire: All Parents' (WaiLin Wong), and 'The Matrix: All Comics, Movies, Video Games, and Rovals'.

# Module 5

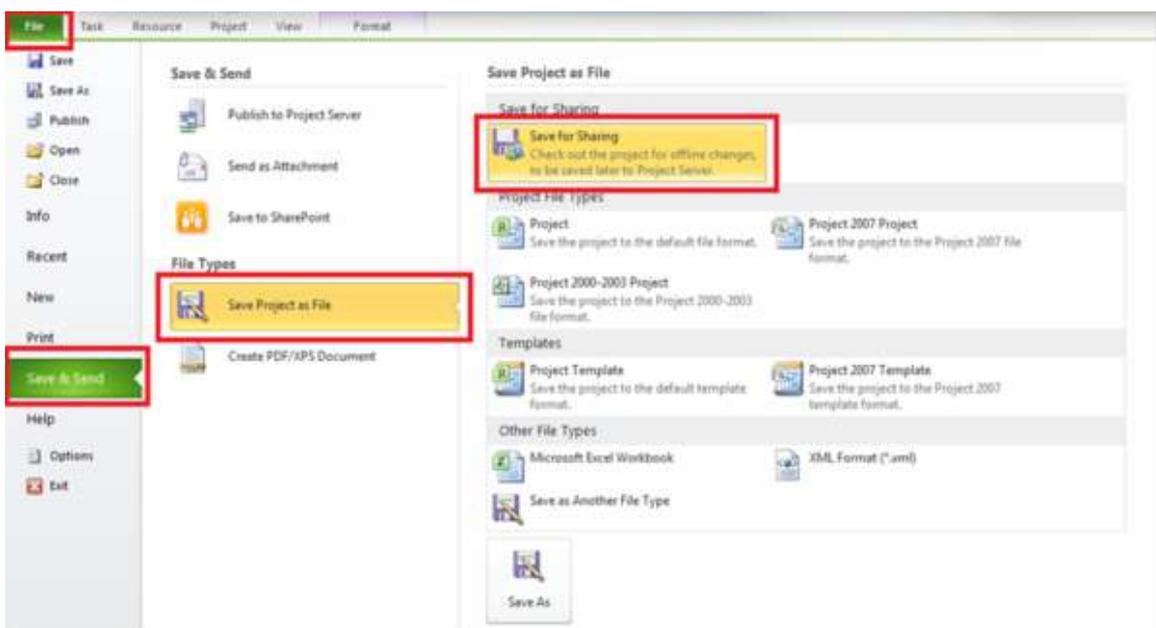
## Microsoft Project

Microsoft project consente di:

- **creare, modificare e controllare tabelle di programmazione** - definire le attività del progetto e assegnarle ai vari membri



- **Project Timeline View** - la timeline di progetto fornisce una panoramica completa
- **collaborazione** - possibilità di condividere file con altri membri del gruppo

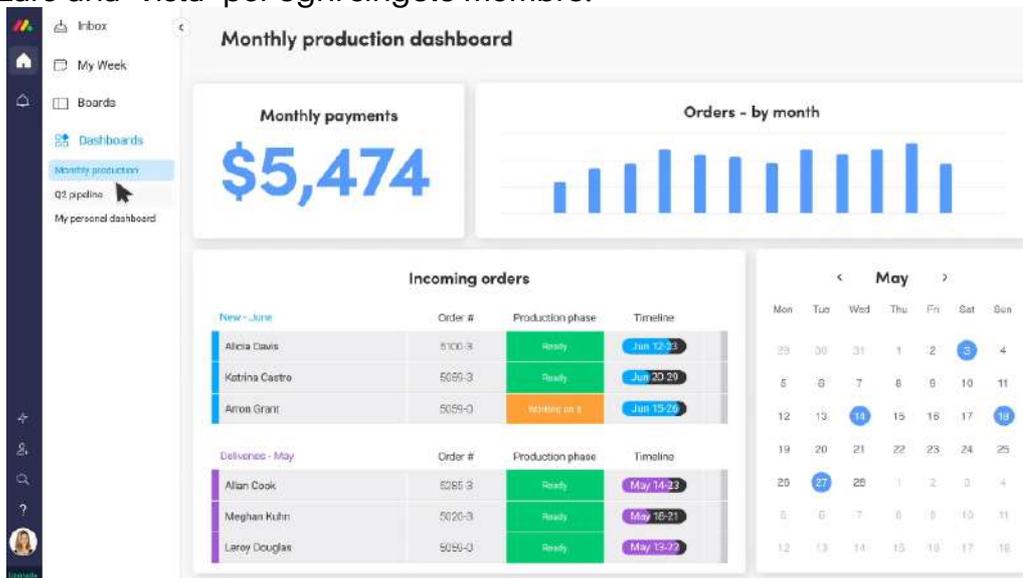


# Module 5

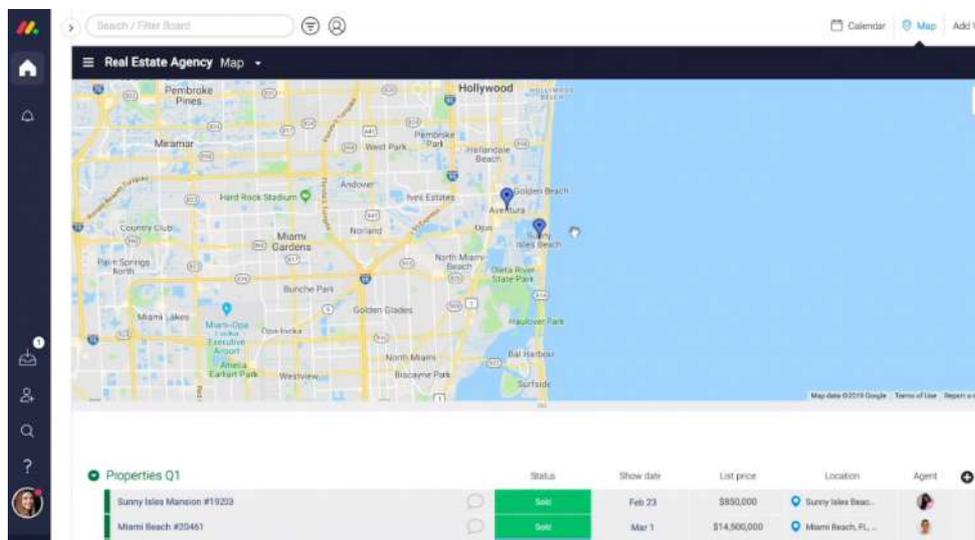
- **report** - possibilità di generare rapidamente report e personalizzare dati e strutture secondo i propri requisiti

## Monday

- **interfaccia utente intuitiva** - l'interfaccia utente monday.com comprende un insieme molto ampio di caratteristiche avanzate. È inoltre possibile personalizzare la whiteboard e memorizzare una "vista" per ogni singolo membro.

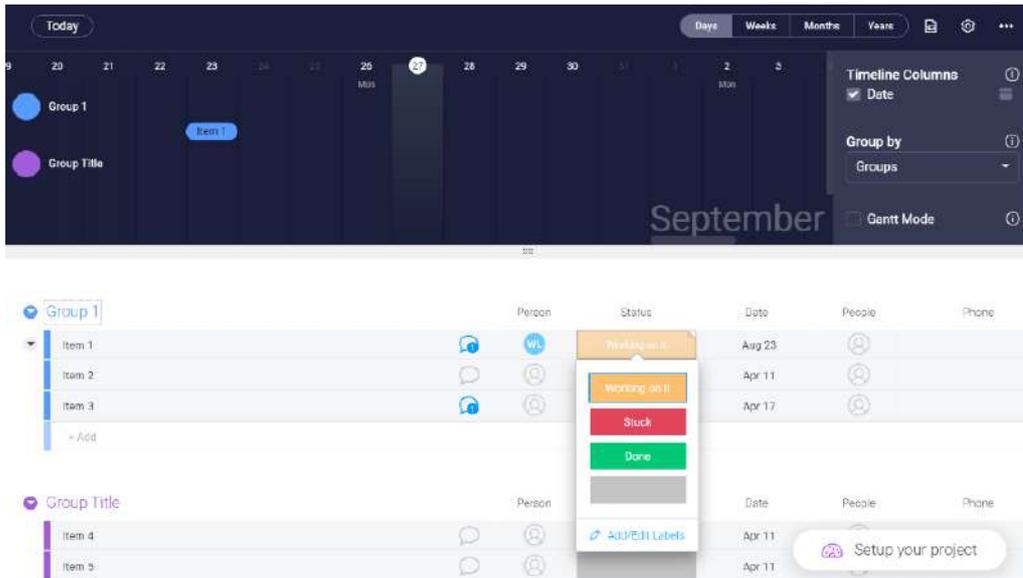


- **gestione del flusso di lavoro** - permette di creare e organizzare incarichi in gruppi, assegnando un incarico a una persona o gruppo di persone. Permette di controllare in tempo reale chi può accettare altri incarichi. A questo proposito possibile effettuare delle modifiche per evitare il mancato rispetto di scadenze e situazioni stressanti

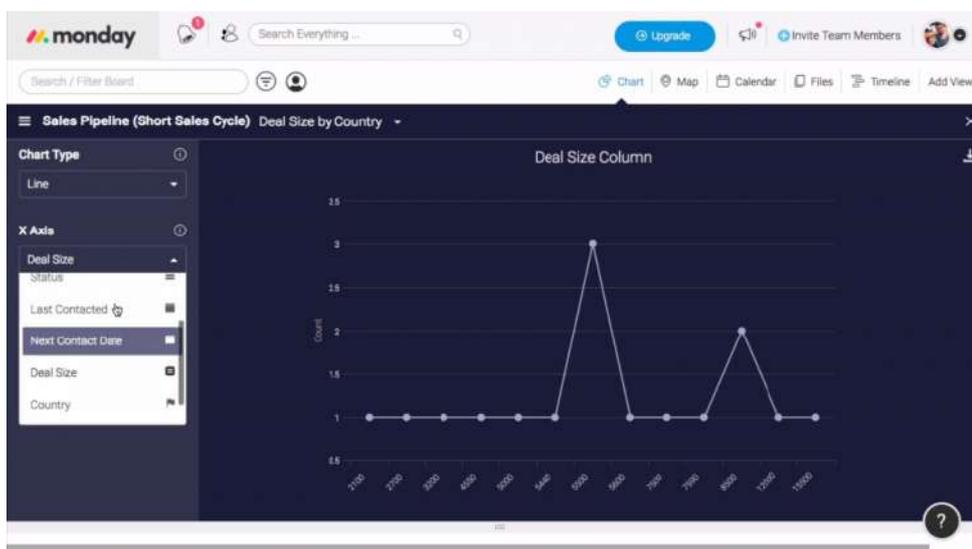


# Module 5

- **collaborazione** - permette di aggiornare e commentare i vari incarichi, creare Q&A. Questa caratteristica migliora la comunicazione tra i membri del team



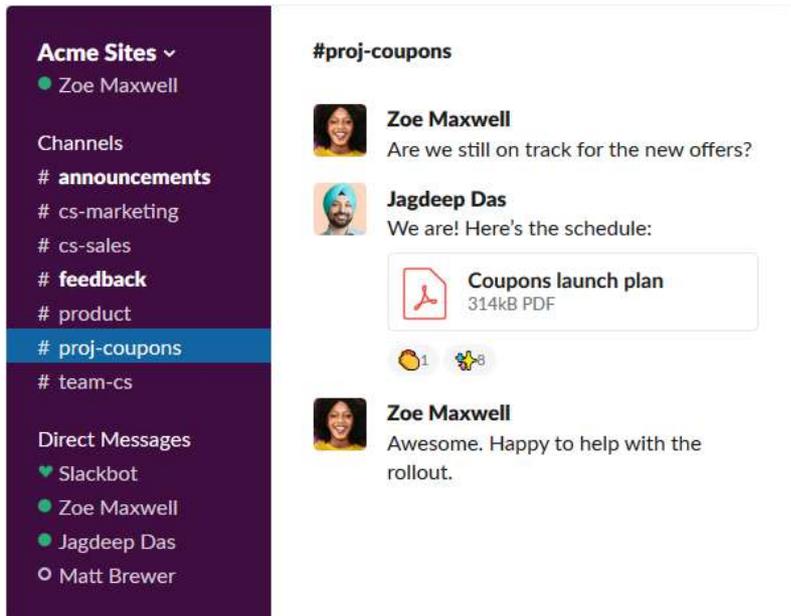
- **Report e analisi** - questa funzione permette di generare report accattivanti dal punto di vista visivo e di facile comprensione. In tal modo è possibile revisionare e condividere i risultati del lavoro svolto, e inoltre unire facilmente dati di vari progetti per avere una panoramica unitaria degli elementi più importanti



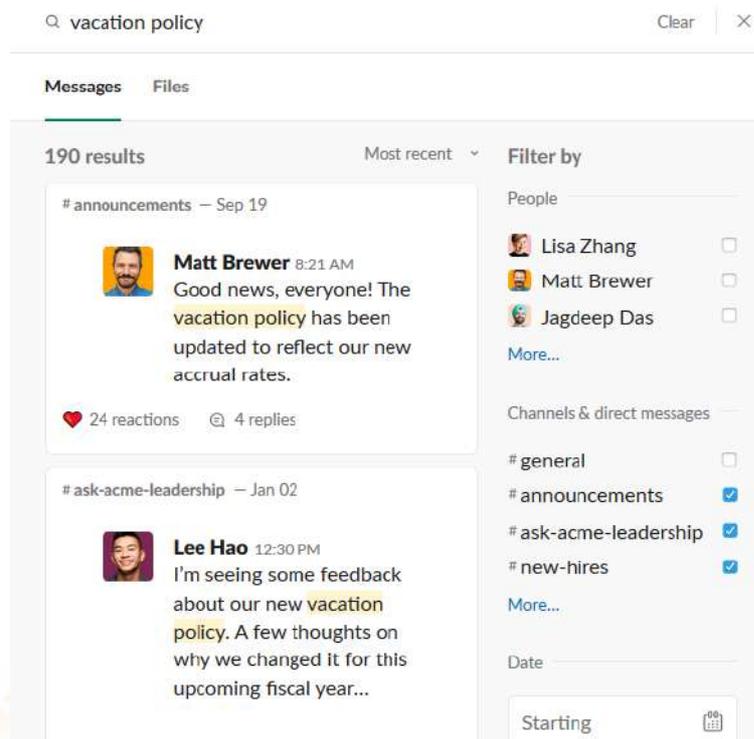
# Module 5

## SLACK

- **conversazioni organizzate** - questa funzione permette di creare canali e di dividerli in base al team, al progetto o al cliente. I vari membri possono entrare nel canale e abbandonarlo secondo necessità Grazie ai thread è possibile evitare divagazioni rispetto a un tema o un progetto



- **cronologia** - offre la possibilità di cercare informazioni precedenti all'interno di canali o messaggi, anche dopo aver archiviato o abbandonato il canale

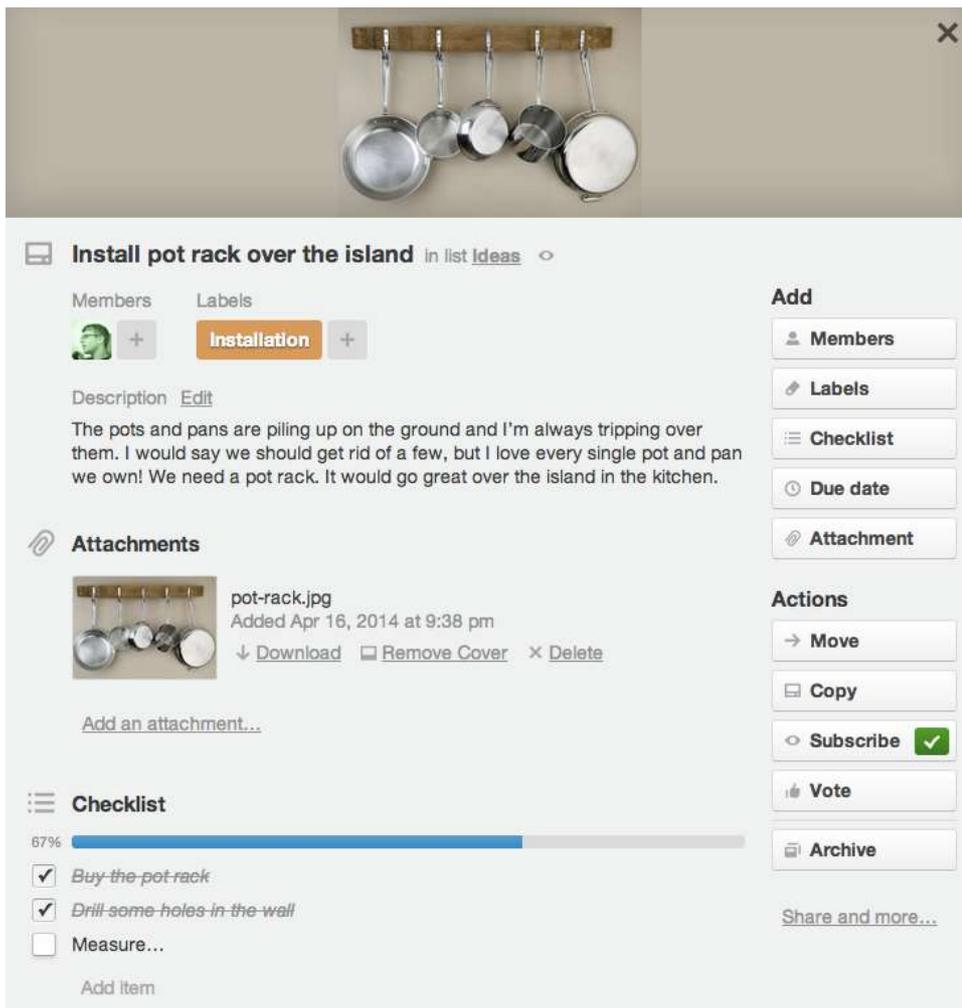


# Module 5

- **comunicazione razionale** - questo tipo di comunicazione permette di risparmiare, svolgendo tutto il lavoro in un unico modulo. Inoltre mantiene i messaggi aggiornati ed evita di dover passare continuamente da e-mail esterne conversazioni interne
- **Face-to-face e face-to-screen** - funzione di video chiamata o chiamata vocale tramite SLACK; qualora si desideri dimostrare il proprio lavoro ad altri, è anche possibile condividere lo schermo
- **Strumenti collegati ai canali** - possibilità di aggiungere contesto ulteriore alle conversazioni, svolgendo compiti semplici direttamente sulla piattaforma

## Trello

- **board** - aprendo la scheda è possibile aggiungere commenti, caricare allegati, creare liste di incarichi, aggiungere etichette, appuntamenti e altro ancora



**Install pot rack over the island** in list *Ideas*

Members:  + **Installation** +

Labels: **Installation** +

Description [Edit](#)

The pots and pans are piling up on the ground and I'm always tripping over them. I would say we should get rid of a few, but I love every single pot and pan we own! We need a pot rack. It would go great over the island in the kitchen.

**Attachments**

 pot-rack.jpg  
Added Apr 16, 2014 at 9:38 pm  
[Download](#) [Remove Cover](#) [Delete](#)

[Add an attachment...](#)

**Checklist**

67%

- Buy the pot rack
- Drill some holes in the wall
- Measure...

[Add Item](#)

**Add**

- Members
- Labels
- Checklist
- Due date
- Attachment

**Actions**

- Move
- Copy
- Subscribe
- Vote
- Archive

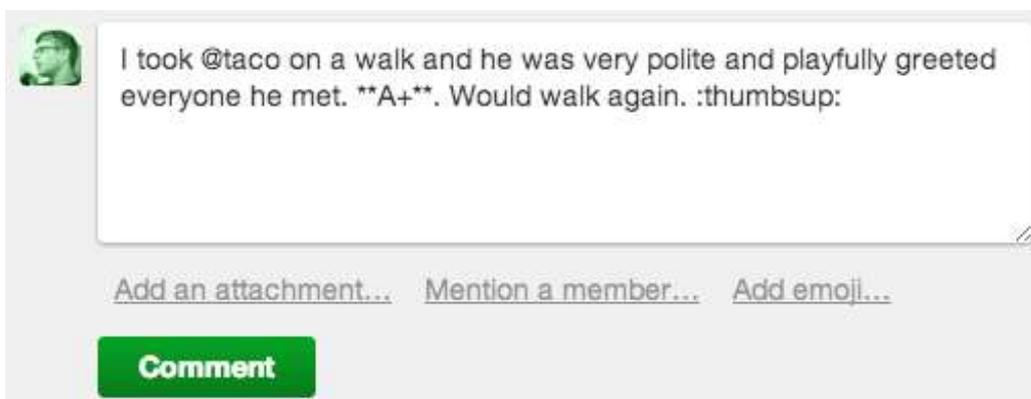
[Share and more...](#)

# Module 5

- **invitare collaboratore e assegnare incarichi** - Trello offre gratuitamente la possibilità di invitare un numero illimitato di collaboratori sul proprio board. Per assegnare un incarico, è sufficiente spostare ogni persona sulla rispettiva carta usando la funzione drag and drop. Tutti i partecipanti possono visualizzare simultaneamente la stessa tabella



- **discussione** - permette di iniziare una discussione tramite commenti e allegati. È possibile aggiungere una o più note dettagliate, menzionare un membro del commento così che riceva una notifica; inoltre è possibile aggiungere file del proprio computer oppure tramite Google Drive, Dropbox, Box o OneDrive. Infine è possibile inserire emoticon



# Module 5

- **notifiche** - il sistema di notifiche permette di essere costantemente aggiornati. In qualunque situazione è possibile ricevere notifiche: all'interno dell'app, via e-mail, sul proprio computer o telefono cellulare, in quanto è prevista una funzione sincronizzazione con i dispositivi



- **checklist** - fornisce elenchi di incarichi e appuntamenti, in modo da non tralasciare eventi, notizie o incarichi importanti. L'applicazione Power-Up Calendar consente inoltre di visualizzare il proprio calendario in Trello. o di usare dati iCal all'interno del proprio calendario

# Module 5

## Punti di forza e punti deboli di questi strumenti

A seconda delle proprie necessità, possono emergere punti di forza e debolezze di varia natura. Tutti i sistemi dispongono delle funzioni basilari, presentate nella sezione precedente. In alcuni casi è previsto un periodo di prova di 14 o 30 giorni, che permette di provare gratuitamente sistema. Ogni programma ha una versione inglese.

Si rimanda all'immagine sottostante, nella quale sono riassunti gli strumenti online per la gestione di progetto, sulla base di tre categorie: disponibile in inglese, versione gratuita e prezzo mensile.

Strumento	Disponibile in inglese	Gratuito	Prezzo mensile
AdminProject	Si	Prova gratuita per 30 giorni	15-50€
Basecamp	Si	Prova gratuita per 30 giorni	\$99 per team
Microsoft Project	Si	No	8.40€-46.40€ per utente
Monday	Si	Prova gratuita per 14 giorni	\$39-\$79 per utente
SLACK	Si	Si	6.25€-11.75€ per utente
Trello	Si	Si	Desde \$12.50 per utente

Fonte: ricerche svolte in autonomia.

# Module 5

SLACK e Trello consentono di utilizzare gratuitamente una versione base della piattaforma. Per avere accesso a un maggior numero di funzioni, è necessario sottoscrivere un abbonamento mensile o annuale.

Alcuni di prezzi indicati dipendono dalla versione e del numero di utenti che useranno la piattaforma.

**Strumenti e piattaforme UE: Erasmus+ Project Results Platform, EPALE, etc.**

Strumenti e piattaforme UE:

- **Europass** - si compone di cinque documenti con i quali è possibile presentare competenze e qualifiche in modo chiaro e comprensibile su tutto il territorio dell'Unione Europea. Si propone di aiutare i cittadini a presentare le proprie competenze e qualifiche, così da poter trovare un corso un lavoro efficacemente, di fornire ai datori di lavoro una migliore comprensione delle competenze e qualifiche dei propri dipendenti, e si rivolge inoltre a enti di istruzione e formazione, aiutandoli a sviluppare e a comunicare la propria offerta formativa



Fonte: <https://europass.org.pl/>

# Module 5

- **EPALE** (Electronic Platform for Adult Learning in Europe) - l'obiettivo di EPALE è quello di creare una comunità a livello europeo per i professionisti della formazione agli adulti. Questa piattaforma offre la possibilità di stabilire contatti, condividere esperienze, progettare attività comuni, pubblicare commentare contenuti. Inoltre offre la possibilità di accedere informazioni su eventi importanti per chi si occupa della formazione degli adulti, di conoscere le tendenze del settore e di consultare i documenti, i materiali e i risultati delle ricerche più recenti. EPALE può essere utilizzata gratuitamente. La piattaforma EPALE è finanziata dal programma Erasmus+. È parte integrante della strategia dell'unione europea per promuovere opportunità di formazione per gli adulti



Fonte: <https://epale.ec.europa.eu/pl>

- **Erasmus+ Project Results Platform** - questo database consente di accedere a descrizioni, risultati e informazioni di contatto relativi a tutti i progetti finanziati dal programma Erasmus+ e ad alcuni progetti finanziati da programmi precedenti nell'ambito della formazione, istruzione, giovani e sport



Fonte: <https://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/erasmus-project-results-platform-gateway-inspiring-vet-projects>

# Module 5

- **OpenPM<sup>2</sup>** - è una metodologia di gestione di progetto sviluppata dalla Commissione Europea. OpenPM<sup>2</sup> è gratuito e offre modelli, risorse online, guide e una rete di supporto per i progetti



Fonte: <https://www.pm2alliance.eu/the-openpm2-initiative/>

- **Youthpass** - "è uno strumento per documentare e riconoscere i risultati formativi dell'animazione socioeducativa e delle attività solidali. È disponibile per i progetti finanziati da Erasmus+: Youth in Action e i programmi del Servizio Volontario Europeo. Il certificato Youthpass contribuisce a documentare lo sviluppo di competenze, oltre a confermare la partecipazione e a descrivere il rispettivo progetto. Un elemento essenziale dell'iniziativa consiste nell'attenzione alla pianificazione del processo formativo è nella riflessione sui risultati formativi a livello personale dei partecipanti. La strategia è volta a promuovere il riconoscimento dell'apprendimento non formale e dell'animazione socioeducativa."

## NEW KEY COMPETENCES IN YOUTHPASS



Fonte: <http://erasmusplus.eupa.org.mt/2019/08/06/launch-revised-key-competences-framework-youthpass/youthpass/>

# Module 5

- **Mobility tool** - si tratta di un'applicazione web disponibile all'indirizzo <https://webgate.ec.europa.eu/eac/mobility>. Si rivolge ai beneficiari dei programmi Erasmus+. Questa applicazione consente di gestire agevolmente dati relativi a progetti implementati e a inviare report finali. I contratti di implementazione dei progetti obbligano i beneficiari di Erasmus+ a fornire dati a Mobility Tool+ regolarmente o mensilmente.



Fonte: <http://www.sp.zawidz.pl/praca-szkoly/plany-programy/erasmus>

## RIFERIMENTI ESTERNI

[https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie\\_projektem](https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_projektem) - definizione di project management e del modello del ciclo di gestione del progetto

<http://bblog.pl/top-10/10-narzedzi-do-zarzadzania-projektami/> - strumenti essenziali di supporto alla pianificazione

<http://bblog.pl/top-10/10-narzedzi-do-zarzadzania-projektami/> - strumenti di project management

<https://study.com/academy/lesson/project-management-system-definition-example.html> - introduzione al sistema di Project Management

[https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects\\_en](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects_en) - Erasmus+ Project Results Platform.

[http://goprojekt.pl/baza\\_wiedzy/strona/korzysci\\_z\\_zarzadzania\\_projektami/](http://goprojekt.pl/baza_wiedzy/strona/korzysci_z_zarzadzania_projektami/) - vantaggi del project management



Project number: 2019-1-IT02-KA204-063430

Learn more about  
the Project Partners:



## contact

 <https://ctv.erasmus.site/es/>

 [@ToolboxforVolunteers](#)

 [@ComplexToolbox](#)

 [europa@csvnet.it](mailto:europa@csvnet.it)

