

Dalla questione delle lezioni in inglese all'etica ed oltre ...

Lettera aperta alla comunità dei ricercatori e docenti@unimore dot it

Bologna/ Reggio Emilia, dicembre 2007

Cari/e colleghi/e

Ho seguito con interesse i vari interventi recentemente su queste due mailing liste, sia gli scambi intorno alla questione delle lezioni/ corsi in inglese (essendo di madrelingua inglese), che quelli sulla bozza girata a tutti per avviare una discussione sull'utilità o no di costruire un "Mission" e Codice Etico/ di Comportamento per il nostro Ateneo (essendo – orgogliosamente – tra le anime candide, con motivazioni fanciullesche e narcise, promotori di quest'ultimo progetto.)

E' stata interessante ed utile leggere i diversi punti di vista con sono emersi nel corso di questi "dibattiti virtuali", tra i quali alcuni con commenti critici ragionevoli e suggerimenti costruttivi, altri con meno. Non posso altro che condividere lo maggior parte di questi punti di vista, particolarmente sui corsi in inglese. Ero particolarmente contento leggere i commenti dalla collega Patrizia Baraldi, chi aveva identificato e resi pubblici in modo preciso (e secondo me anche coraggioso) alcuni "punti di dolore" su settori d'impegno importanti per lo sviluppo e la gestione dei nostri rapporti istituzionali e scientifici con il resto del mondo: i) il problema delle ore d'apertura, e della comunicazione agli studenti dell'offerta dei centri di lingua inglese; ii) l'abilità delle strutture di accogliere e ad amministrare studenti/ ricercatori stranieri, iii) il problema della traduzione di documenti a costi relativamente alti e iii) le pagine web dell'Università, dei dipartimenti ecc., che spesso non sono in inglese, e laddove il punto più "redentivo" in questo contesto generale erano le competenze linguistiche ed interpersonali del personale alla reception della Costellazione.

Per alcuni di voi che leggete questa lettera, può forse sembrare poca ragionevole agitarsi troppo su queste "piccoli robe". Chiaro che possiamo risolvere in qualche modo tutti i problemi se abbiamo un po' di pazienza. Poi, ci sono sempre un sacco di altri compiti istituzionali *ancora* più importanti da risolvere in ogni dato momento. Sicuramente si, ma non è questo il punto. Secondo me, la disponibilità dimostrata dalla collega Patrizia Baraldi (ed altri discussant) di tentare di fare una verifica valutativa nella sfera "semi-pubblica" dei mailing list dell'Ateneo di alcuni problemi operativi ai livelli "microscopici" del nostro sistema sociale è assolutamente da valorizzare. La sua analisi era, mi pare, sia puntuale che precisa, perché cercava di evidenziare non solo alcuni punti più "deboli" nel nostro sistema organizzativo e gestionale, ma allo stesso tempo di valorizzare altri, anche se relativamente pochi, punti più "forti". Non sentiamo solo, quindi, le solite lamentazioni, strappi di capelli e manifestazione di disagio e negativismo di vari genere. C'è anche un filo di speranza per un futuro migliore da qualche parte, e anche qualcuno, almeno alla residenza Costellazione, che di fatto fa qualcosa che funziona. Credo che sia il tentativo d'analisi valutativa da parte della collega Baraldi, che il lavoro di alta qualità svolta del personale alla reception della residenza Costellazione sono due esempi diversi di tipi d'impegno personale ai livelli "capillari" dell'Ateneo, molto importanti da evidenziare, e, se possibile, incentivare. Dico questo perché, se puntiamo ad un processo di valutazione e miglioramento continuativo delle nostre attività all'università nel modo più efficace possibile, deve essere un processo molto ben *diffuso*, ed operativo fino ai livelli più "bassi" nella gerarchia della nostra cultura

istituzionale/ aziendale universitaria. Rilevare, e contribuire attivamente insieme alla risoluzione dei problemi molti specifici che vivono spesso – e se non facciamo qualcosa per risolvergli, crescono, anche – ai livelli più “microscopici” della cultura universitaria di oggi è cosa importante, *anche* per facilitare la costruzione e manutenzione per il futuro ai livelli “macroscopici”, o “globali”, dei rapporti di cooperazione ottimali con i nostri colleghi nel mondo che si occupano della ricerca e dell’alta formazione di qualità .

E’ importante ricordare che nei sistemi complessi, come il nostro mondo “globalizzante” di oggi dove “tutto è connesso”, gli effetti e processi positivi (o negativi) ai livelli più “microscopici” di ogni singolo sistema locale, regionale o nazionale, essendo sempre aspetti integrali del sistema globale più grande, possono produrre, inaspettatamente e improvvisamente, effetti e processi sia positivi che negativi, ai livelli “macroscopici” del sistema. L’effetto cumulativo dei nostri modi di vivere e dei consumi quotidiani sul riscaldamento della superficie del pianeta, ed i cambiamenti meteorologici che associamo oggi al concetto di “global warming” sono solo un esempio di questo tipo di possibile relazionalità tra comportamenti ed effetti a livelli “microscopici” e “comportamenti” ed effetti a livelli “macroscopici” del sistema globale. Un secondo esempio possono essere i comportamenti dei singoli investitori visti in rapporto con il “comportamento” dei mercati finanziari a livello internazionale.

E’ nei contesti “microscopici” che vediamo meglio il valore intrinseco e la funzionalità dello sguardo “particolaristico”, creativo ed etico del singolo individuo – il tipo di sguardo critico e coraggioso che associamo, tra altro, con il concetto di “whistle blowers” nella cultura anglosassone, o magari qui in Italia con la fiaba sul “re nudo”, che ha come protagonista principale un fanciullo. Uno sguardo chiaro, non (ancora) compromesso dalla paranoia del potere (o mancanza di questo), che ci permette di vedere meglio, magari per la prima volta nelle comunità che, per paura del potere, per stanchezza, o per mera abitudine culturale, sono diventate un po’ ‘cieco’ rispetto ad alcuni degli suoi aspetti più “scomodi”: questi problemi irritanti e pervasivi nella vita quotidiana, che rendono passo per passo più squallida, non solo la *nostra vita*, ma anche, e forse in particolare, la vita di tutti quelli che vengono “da fuori” della nostra comunità, e che stanno ancora all’inizio della scala lunga che ci porta “su” verso il luoghi più “alti” nella gerarchia sociale e culturale. E’ spesso solo dopo che questi piccoli squallori sono stati evidenziati e portati avanti agli occhi di tutti da uno o più soggetti che sono disponibili a prendere la responsabilità, che diventa più facile per *tutti* vedere i possibili modi in cui si può ricuperare e cambiare queste situazioni, ché, alla fine, sono riconosciuti dalla comunità stessa come “insoddisfacenti”.

La più grande sfida per chi dirige ogni forma di impresa di carattere socioculturale, come l’università, un’azienda, o addirittura come una barca che va a vela sul mare, è di trovare le “misure” giuste per avviare un tentativo di ricupero delle situazioni che hanno raggiunto un livello di degrado pericoloso. Appena identificate, le misure giuste devono essere effettuate in modo tempestivo ed efficace con l’applicazione degli strumenti giusti, nel luogo giusto, nel momento giusto. Per fare questo non serve solitamente uno sguardo direttivo/ gestionale derivante dall’alto; si richiede in parallelo *anche* uno sguardo direttivo/ gestionale derivante dal basso. Lo sguardo direttivo/ gestionale che deriva solitamente dall’alto, se diventa dominante, essendo troppo lontano dai fatti reali della vita quotidiana, tenta facilmente ad ignorare, o ancora peggio, a nascondere sotto il tappeto da parte di chi dirige, tutti quegli aspetti più squallidi della nostra quotidianità, magari per paura di fare “brutta

figura", o rischiare di perdere la sua immagine di "purezza" personale agli occhi del mondo. Il problema con questo modo di pensare e fare la *governance*, per esempio dell'università, è che c'è un'altissimo rischio che, facendo così, i piccoli squallori quotidiani si moltiplichino, si proliferino, e alla fine diventino così duramente sedimentati nella profondità della cultura istituzionale/ aziendale, da essere impossibili da "vedere", e quindi anche da diagnosticare e cercare di "curare". Questo porta ad un tipo di processo generale di degrado, che potremo denominare "degrado culturale/ istituzionale/ aziendale derivante dallo sguardo dall'alto", e che alla fine, in effetti, può facilmente fare affondare la nostra comunità galeone, nonostante tutte le migliori intenzioni.

Penso, quindi, che è molto importante assicurare che il processo di valutazione continuativo del sistema università e ricerca in Italia, avviato da poco a livello nazionale, che punta ad un miglioramento *qualitativo* (invece che solamente quantitativo, che è *anche* importante) della ricerca, dell'offerta didattica, dei servizi istituzionali e della gestione e *governance* del sistema – e che riguarda, naturalmente, *anche* il nostro Ateneo – proceda nel modo più aperto, trasparente e diffuso possibile. Deve essere un processo ampiamente e profondamente *condiviso*, che coinvolga e renda conto della varie capacità e competenze di tutti *stakeholders* interessati, a tutti livelli della comunità dell'universitaria e ricerca, e della società in generale. Solo facendo così, avremo la possibilità di imparare *assieme* che non si deve mai avere "paura della valutazione", ma invece valorizzarla, vederla come un tipo di gioco comune co-costruttivo, che può aiutare ad aumentare la qualità della vita per *tutti*, promuovendo il merito, non solo a livello del singolo individuo, ma anche a quello della comunità. In questo monumentale gioco comune – che oggi per forza si gioca *anche* in parte tramite l'Internet, che integra sempre di più i mass-media "tradizionali" – ogni membro dell'Ateneo, in tutti i possibili ambiti d'impegno istituzionale, può, e deve (e qui c'entra su serio *l'etica* del singolo), giocare un ruolo importante nel suo modo particolare. Ognuno può dare un suo contributo, che deve essere valorizzato (anche, magari, economicamente) secondo il grado in cui dimostra empiricamente a servire per portare avanti un miglioramento e crescita qualitativa dell'università e della ricerca, e prima di tutto, del modo in cui gestiremo e eseguiremo i rapporti professionali, sociali e culturali con i vari *stakeholders* interessati, non solo in Italia, ma anche nel resto del mondo.

Ognuno di noi deve (e qui c'entra su serio *l'etica* istituzionale) sentire di avere una possibilità reale di partecipare in modo (re)attivo e positivo ai processi quotidiani di identificazione, condivisione e risoluzione dei piccoli problemi "irritanti" più vicino a noi stessi nella nostra vita e lavoro istituzionale; la possibilità di partecipare in un processo condiviso e comune di valutazione strategica e tattica del *proprio* ambito di lavoro, evidenziando sia i punti più forti che quelli, invece, che hanno più bisogno di essere radicalmente rinforzati e/o modificati. La possibilità di raggiungere una reale ed attiva partecipazione da parte del singolo *stakeholder* nei processi di innovazione e rinnovo istituzionale aumenta se ognuno si sente di essere valorizzato nella sua diversità, e sicuro di ricevere un sostegno caldo, collegiale ed *istituzionale* per ogni atto di presa di responsabilità personale, e per ogni suggerimento creativo, positivo e concreto su come qualcosa nel proprio ambito di impegno istituzionale – o anche nell'ambito di altri colleghi, vicino o lontano a questo area d'impegno – può essere sviluppato e migliorato. Questo è in fatti la base attuale del sistema plurilivello e diffuso di controllo qualitativa nella comunità scientifica internazionale che si chiama "peer review" – o valutazione dai pari. Solo quando la relazionalità sia a livello intersoggettivo che istituzionale funzionerà effettivamente così, potremo fa

creocere e vivere tra noi un senso comune di essere protagonisti insieme di un progetto di sviluppo di qualcosa di buono, innovativo e creativo, molto, molto più grande di noi, ma dove ognuno avrà l'opportunità di portare avanti il proprio piccolo pezzo di questo progetto comunitario "globale". E' chiaro e ovvio che è molto più piacevole e motivante avere valutato e valorizzato i propri contributi alla crescita della qualità della vita e lavoro comune, se ci sente allo stesso momento di avere la piena libertà e possibilità di valutare e valorizzare, senza condanna o castigo, anche i contributi degli altri giocatori in campo – a *tutti* livelli del sistema socioculturale dell'Ateneo, partendo dal precario, magari straniero, al ricercatore e professore di ruolo, al dirigente gestionale, al Rettore e anche al Ministro stesso. In altre parole: per avere successo, il processo di valutazione del sistema università e ricerca richiede una combinazione, o ibridizzazione, di processi valutativi e valorizzanti del tipo "top-down e bottom-up"!

Tornando ora alla questione dei corsi in inglese, mi pare si sia raggiunto per il momento un certo livello di consenso, almeno tra coloro che hanno fatto sentire il proprio parere nella "sfera pubblica" dei due mailing list "docenti" e "ricercatori" dell'Ateneo: sulla necessità di cominciare a lavorare assieme in modo serio, sistematico e coordinato, per portare avanti non solo un voluto miglioramento quantitativo e qualitativo dell'offerta dei corsi, seminari, lezioni (di vari generi e livelli) tenuti in lingua inglese, ma anche per iniziare di affrontare altre questioni, magari ancora più difficili, che toccano l'aspetto più profondo – il "cuore", se vogliamo – delle nostre identità intersoggettive ed interculturali; che rappresentino i vari modi in cui noi gestiamo nella vita quotidiana le nostre relazioni con gli altri, da dovunque nel mondo ci vengano, e dovunque nel mondo sono per il momento.

A questo punto, voglio tirare dentro la discussione un esempio reale, che non deriva dal mondo "interno" della nostra università, ma da un'ambito locale "dintorno", che è stata portata alla mia attenzione dal mia moglie. Nell'ultima settimana di novembre siamo stati a Reggio Emilia per partecipare al congresso annuale dell'associazione italiana dei semiotici, ospitata alla sede di Reggio Emilia della Facoltà di Scienze della Comunicazione e dell'Economia. Durante il soggiorno a Reggio Emilia eravamo ospitati in un albergo vecchio, bello e prestigioso nel centro della città, a due passi dall'università. Un piccolo episodio che (giustamente) ha fatto impressione a mia moglie, ed anche a me, è che uno dei dipendenti dell'albergo che lavora nelle reception, un uomo italiano di mezza età, si è comportato in un modo poco gentile, nel momento in cui mia moglie (che è italiana) è entrata un giorno per prendere qualcosa dalla nostra camera. Quando ha chiesto in modo normale la chiave della camera, questa persona, senza neanche salutarla, né guardare in su, né spostarsi un momento dal computer su cui stava facendo qualcosa, ha risposto secco: "Spero che sappia il numero della camera, perché se non la sa, mi tocca di cercarlo io qui sul computer...", comportamento che ha fatta una certa impressione. Per fortuna, questo piccolo momento di squallore in un luogo di ospitalità di presunto alto livello è stato più che bilanciato dal comportamento gentilissimo e molto più umano di un suo collega, un immigrato di origine indiana che parlava sia un ottimo inglese che italiano.

Tornando di nuovo al discorso identitario, penso che i fattori più importanti nello sviluppo delle nostre identità culturali siano collegati sia al nostro livello personale di tolleranza per le differenze fra le persone di origini (ed anche di genere) sociali e culturali diversi dei nostri, sia alla nostra capacità di identificare e valorizzare il merito del singolo (e anche di noi stesso, naturalmente) rispetto alla loro gestione delle relazioni intersoggettive all'interno di tutta questa diversità interculturale.

Tipiche domande che siamo chiamati a chiederci in questo contesto sono: “Come vogliamo essere visti ora e nel futuro degli altri intorno a noi, sia i nostri compaesani che quelli che vengano “da fuori”?”; “Vogliamo essere concepiti dagli altri come mono- o pluriculturali? Come mono- o plurilingui? Come razzisti, misogini o umanisti? Come campanilisti, provincialisti, regionalisti o internazionalisti?” A livello individuale, forse il meglio che possiamo sperare è riuscire ad accettare che *tutti* abbiamo in fondo di noi un’ibridezza dinamica di piccoli pezzi di *tutti* questi aspetti della nostra umanità – sia quelli qualitativamente più “buoni” che quelli più “cattivi” – e cercare consciamente di diventare sufficientemente sicuri di se che riusciremo, in ogni momento o situazione d’incontro con la diversità intersoggettivo ed interculturale, ad orientarci verso un’impostazione personale rispetto all’altro che porta nella direzione dei nostri aspetti umani più “buoni”.

Dal punto di visto identitario istituzionale/ aziendale, penso che la questione più importante, su cui serve a discutere per cercare di trovare insieme le strategie migliori, è la seguente: “Come vogliamo presentarci agli altri nel resto del mondo, non solo come singoli individui, ma anche come comunità di ricerca formazione d’alta prestigio culturale che è componente meritevole *anche* della comunità scientifica internazionale?” E in fatti, in questo momento storico mi pare che la nostra comunità è una che sta diversificandosi e complicandosi velocemente, anche in direzioni positive – se pensiamo, per esempio, all’emergere negli ultimi anni di nuovi dottorati, scuole di dottorato, gruppi, campi e indirizzi di ricerca; dell’introduzione e sperimentazione con nuove forme e modalità di pensare e fare didattica – per esempio nel campo della formazione a distanza, ma non solo; e infine, nel modo di pensare e fare l’organizzazione e gestione della vita istituzionale/ amministrativa della comunità universitaria.

Ma tutta questa diversità e creatività del nostro piccolo mondo universitario deve anche essere gestita, curata, coltivata e messa “in vetrina”, per renderla più concepibile, più attraente e facilmente valutabile per altri che la vedano “da fuori”. In questo contesto è importante ricordare che la comunicazione, o meglio, la *condivisione* con altri nel resto del mondo, di tutta questa creatività e potenziale per l’innovazione inerente nella molteplicità della nostre identità: le parti privati/ personali, le parti professionali, le parti istituzionali/ gestionali e le parti scientifico-comunitarie, non sono qualcosa di astratta ed intangibile che può essere gestito soltanto tramite un’immagine pubblicitaria più o meno “bella” e “profilata”, che “emerge” tramite l’interfaccia web dell’Ateneo. E’ sicuramente molto di più di questo. Ma è anche vero che “l’interfaccia virtuale” del portale istituzionale/ aziendale/ comunitario ed altri mezzi tecnologici simili per la condivisione (wiki, weblog, web-tv ecc.) giocherà un ruolo di crescente importanza nel futuro per quanto riguarda lo sviluppo di una nuova concezione di sé: un “rebranding della comunità dell’università e della ricerca” se vogliamo, che si svilupperà nel momento in cui tutti noi cominciamo a cercare di riconoscere noi stessi ed i nostri ambiti istituzionali nel “rispecchiamento mediatico” rappresentato dal portale dell’Ateneo, dove tutti gli aspetti diversi del nostro mondo “interno” vengano messi in vista davanti agli occhi curiosi di altri interessati nel mondo “esterno”.

Ma, come avevo accennato sopra, è anche chiaro che le nostre proprie identità culturali in realtà sono troppi dinamiche e complesse per essere adeguatamente sintetizzate con qualche spot pubblicitario di un progetto promozionale istituzionale/ aziendale. Naturalmente, ci sarà una *parte* delle nostre identità molteplici che vivrà e crescerà *anche* in questi “luoghi istituzionali/ aziendali virtuali”, ma la parte più grande delle nostre identità culturali vivrà *anche*, e sempre più spesso, *altrove* – in

tutti i luoghi culturali, sia sulla terra ferma italiana ed oltre nella rete, dove noi muoveremo *di persona*, magari anche tramite i nostri *delegati* virtuali, come “avatar” in *Second Life*; come autori modelli dei nostri weblog personali e professionali; come “nodi” nelle reti di collegamenti ipertestuali personalizzati nel *My Space*, *Facebook*, *LinkedIn* e altri forme di reti sociali mediate, incontrando e interagendo, nelle nostre nuove forme di corporalità ed intersoggettività, con gli “altri” che incontriamo “li”.

Si nota anche, che quando parleremo degli “altri” nel contesto di un mondo globalizzante e profondamente dinamico come quello di oggi, dobbiamo anche includere nel discorso tutti quelli “altri” che vivono già insieme con noi qui in Italia che sono *anche* italiani. Ci sono parecchi immigrati che hanno preso, o addirittura ereditato, una *cittadinanza italiana*, anche se come punto di partenza non possiedono tutti le “credenziali” per sentirsi italiani, cioè la consapevolezza di condividere con altri italiani la stessa origine culturale, etnica, comunitaria, linguistica e così via. Confrontarsi e misurarsi in relazione con gli altri – anche quelli *molto* diversi da noi – è in fatti sempre una sfida umana importante ed impegnativa, ma allo stesso tempo spesso stimolante, e alcune volte anche molto positiva e divertente.

Dal punto di visto istituzionale, nel mondo globalizzante sempre più dinamico e sempre più aperto alla mobilità ed al trasferimento (virtuale o reale) in altri mondi e luoghi possibili diversi da nostri, è importante conoscere i modi migliori per condividere efficacemente con gli altri i nostri punti forti nella ricerca, nell'offerta didattica e così via. Ancora più importante è la condivisione – che può avvenire come abbiamo già visto tramite molte modalità e mezzi di condivisione diversi – di un'identità istituzionale/ comunitaria chiaramente enunciata in termini di alcuni valori fondamentali, rappresentati in modi tali di rendere questi valori facilmente riconoscibili, e condivisibili con gli altri. Per questa ragione, è sicuramente utile sviluppare assieme un Codice Etico, o di Buon Comportamento per il nostro Ateneo. Ma non solo. E' anche necessario sviluppare e condividere con gli altri con cui abbiamo voglia di cooperare un tipo di dichiarazione di Intenti per la nostra comunità – un “Mission Statement” o “Visione” – che annuncia un numero determinato di obiettivi specifici, precisi e ben descritti, che intendiamo realizzare nel futuro. Questi obiettivi devono essere accompagnati da una serie di strategie puntuali e realistiche, che mirano alla loro realizzazione in tempi precisamente delineati, sia nel breve, che nel più lungo termine. Facendo così, dichiareremo al resto del mondo nel modo più chiaro e comprensibile non soltanto: "Questo è ciò che siamo!", ma *anche*, ed ancora più importante: "Ciò che vorremmo diventare – magari insieme con voi!"

Un Codice Etico può giocare un ruolo centrale in questo contesto come una mossa concreta di carattere identitario e relazionale per favorire l'apertura al resto del mondo, e per facilitare la creazione di un senso di fiducia condiviso a livello intersoggettivo con gli altri che abitano questo mondo. Il Codice Etico, anche se non sarà esattamente come le 95 tesi di Martin Lutero che criticavano le indulgenze papali nel suo tempo, sarà la nostra piattaforma valoriale che metteremo sul portale davanti agli occhi del mondo, e che offriremo agli altri per la loro libera ispezione e valutazione per ogni reale incontro tra noi e loro, come una dimostrazione pubblica della nostra intenzione relazionale a livello individuale/ intersoggettiva, e professionale/ istituzionale, che vorremo condividere con loro. Una cosa è vivere nella (relativa) sicurezza del mondo del campanile della parrocchia, che magari è un po' restrittivo e, anche può darsi, poco ispirante, ma dove sappiamo almeno che tutti conoscono tutti, nel bene e nel male, e siamo più o meno sicuri che tutti gli altri intorno a noi condividono con noi più o meno gli stessi valori comportamenti. Ma se, e quando, vogliamo diventare “più grandi”, ed uscire “di casa” per fare crescere i

nostri talenti altrove nel mondo, convivendo con altri uno spazio socioculturale più ampio e diversificato di quello del campanile, con presupposti culturali e sociali molto diversi da nostri, dovremo essere preparati non solo a condividere, ma anche a rivedere e ricreare in questi nuovi contesti, su base di una matura ed autonoma relazione, nuovi presupposti comportamentali e valoriali *insieme* con gli altri con cui conviviamo.

Lo sviluppo di un grado d'autonomia e senso di sé sufficiente per rivedere e ricostruire insieme ad altri che non conosciamo da prima un sistema condiviso di valori alla base di una nuova identità culturali, è molto simile al processo di crescere insieme che normalmente fa parte dello sviluppo di un rapporto di intimità e fiducia tra due singoli individui che scelgono di vivere assieme. Lo sviluppo di un'identità valoriale aperta al cambiamento, che è anche fiduciosa nella sua capacità di riconfigurazione e rinnovo tramite incontri con gli altri che sono diversi, è particolarmente importante se vogliamo non solo convivere in pace insieme con gli altri nel resto del mondo, ma anche cooperare con loro per garantire lo sviluppo futuro di questo mondo in modi comunemente vantaggiosi, in una prospettiva di più lungo termine.

Naturalmente, se esponiamo tramite il portale dell'Ateneo al resto del mondo gli aspetti più centrali della nostra identità valoriale in un Codice di Comportamento ed una Mission, enunciando chiaramente (sia in italiano che in inglese) non solo i nostri valori condivisi (e condivisibili) più importanti, ma anche i nostri obiettivi strategici principali, e le modalità specifiche tramite cui pensiamo di raggiungere questi obiettivi nel futuro, si esporremo anche gravemente al rischio di essere interrogati su perché mai noi non siamo riusciti eventualmente a salvaguardare questi valori, ed a raggiungere questi obiettivi nei tempi da noi previsti. Questa volontà di esporsi al rischio di una valutazione negativa da parte di altri, sulla base di promesse pubblicamente annunciate e non adeguatamente proseguite, si chiama in inglese "accountability". Questa parola mi pare sia più fedelmente traducibile in italiano come "resocontabilità" – anche se una ricerca su Google al momento in cui scrivo (la Vigilia di Natale 2007) ha trovato solo due esempi¹. Il che può indicare forse che questo concetto è qualcosa di nuovo che sta emergendo nella cultura italiana in questo momento storico. E infatti, vediamo per ora che più spesso la parola "accountability" viene tradotta in italiano o come "responsabilità", o come "spiegabilità". Cerchiamo in ogni caso di stabilire un accordo provvisorio che "accountability" significa che ciascuno di noi, nei propri rapporti personali e professionali con altri, è moralmente obbligato a rendere conto ed accettare la responsabilità delle conseguenze dei nostri propri comportamenti per questi altri. Dobbiamo essere preparati in qualunque momento, una volta richiesti, a spiegare agli altri nel modo più trasparente possibile il percorso di ragionamento decisionale e le motivazioni personali che pensiamo esserci dietro alle nostre azioni. Implica inoltre che uno sia preparato ad accettare la piena responsabilità personale (giudiziaria, economica, o morale) di eventuali conseguenze negative per altri che derivino sia da questi processi decisionali, sia dalle azioni che derivano da questi processi.

¹ i) "Psicologia Investigativa: Una Nuova Sfida Della Psicologia Giuridica", Gaetano De Leo, Melania Scali, Vera Cuzzocrea, Massimiliano Giannini, Gian Luigi Lepri, [http://www.jus.unitn.it/users/dinicola/criminologia-ca/topics/materiale/dispensa_2_1.pdf];
ii) "La Costruzione Narrativa Dell'azione Deviante: Analisi Dei Contenuti E Delle Strutture Narrative Con Atlas.Ti", Eugenio De Gregorio (Tesi di Dottorato) [<http://padis.uniroma1.it/getfile.py?docid=249&name=tesiPDF&format=pdf&version=1>]

In seguito, potremo anche chiederci se i nostri rapporti con "gli altri" non debbano sempre essere condotti su base di un "codice etico" pragmatico di questo genere, particolarmente se desideriamo coabitare in un modo sereno e reciprocamente vantaggioso con questi "altri" un mondo ancora pieno di piccoli problemi squallidi, che tutti noi, nei nostri propri modi particolari (magari ancora a scoprire) possiamo soltanto contribuire a risolvere se facciamo questo insieme a questi "altri".

Tornando al discorso di prima della valutazione dell'università e della ricerca, e mettendo questo discorso in relazione a quello sullo sviluppo del Codice Etico e della gestione dei nostri rapporti internazionali con altre università ed ambiti di ricerca nel resto del mondo, c'è anche una questione, che ritengo personalmente molto importante, che riguarda la nostra abilità di sviluppare e garantire nel futuro un certo livello quantitativo e qualitativo del personale, degli strumenti amministrativi/gestionali e dei luoghi di accoglienza per ospitare studenti e colleghi che arrivano a Modena e Reggio Emilia dall'estero – in questo contesto non mi piace parlare di "stranieri", essendo anch'io "uno di questi". E' chiaro che deve essere garantito un livello di servizio di alta qualità in questo campo che funzioni in modo ottimale per tutti coloro che vengono da fuori, sia per brevi, che per più lunghi periodi di permanenza da noi. Poi, non dobbiamo pensare solo agli studenti e colleghi tipicamente "accademici": professori, ricercatori, assegnisti, dottorandi, laureandi in mobilità e così via, ma anche, magari, alle persone particolarmente qualificate (o ancora in formazione) che arrivano da noi come tirocinanti o stagisti per lavorare con i nostri colleghi operatori nei settori amministrativi e gestionali, portando competenze specifiche, non solo di carattere teorico, pratico e gestionale, ma primo di tutto interculturale e linguistico, di cui abbiamo tanto bisogno. Questi soggetti possono anche essere facilmente reclutati al da fuori d'Italia tramite, per esempio, i sistemi e programmi di scambi di personale amministrativo e gestionale a livello europeo/internazionale. Come ospiti qui in Italia, parteciperanno attivamente alla vita della nostra università per periodi brevi o lunghi, lavorando accanto a colleghi italiani nei laboratori, negli uffici e nei servizi gestionali e tecnici-amministrativi, ed in particolare in quegli ambiti che regolarmente implicheranno una costruzione e condivisione della nostra immagine istituzionale con il resto del mondo, dove abbiamo davvero un grande bisogno delle loro competenze interculturali e linguistiche per svolgere nel modo più civile ed efficace possibile i nostri compiti istituzionali rispetto al "resto del mondo".

E' più che chiaro, secondo me, che è assolutamente necessario sviluppare al più presto possibile un proprio piano strategico non solo ben pensato, ma anche ben discusso e condiviso, che mira all'internazionalizzazione di *tutti* i possibili settori di attività dell'ateneo nell'arco di un certo numero di anni. Questo piano di sviluppo deve cercare di disegnare nel modo più preciso possibile un percorso di sviluppo graduale con obiettivi chiari e strategie necessarie per la realizzazione di questi obiettivi, sia nel breve (3-4 anni) che nel più lungo (6-8 anni) termine. Solo facendo così possiamo evitare di stare sempre sull'orlo di qualche crisi "imprevista", e spesso concepito come imposta "da fuori", almeno in parte, nel senso che la riforma del sistema a livello nazionale, ma che deriva in realtà dall'Europa, nel corso degli ultimi anni ha cominciato a smantellare e riorganizzare quasi tutte le strutture, modi di pensare ed organizzare l'attività di didattica e ricerca più "tradizionali" nella cultura universitaria italiana, presumibilmente per aprire più spazio per l'entrata di "qualcosa di nuovo".

Mi pare però che questo "qualcosa di nuovo" non sia mai stato cercato o esplicitato istituzionalmente per tutti in modo inequivoco e chiaro, e per ciò, ci siano

stati tanti passaggi presupposti importanti (in particolare per quanto riguarda l'internazionalizzazione) nell'avvio e nello sviluppo della riforma che non sono stati né condivisi, né concepiti come condivisibili (per esempio nella forma di una nuova Codice" e "Mission") da parte della grande maggioranza dei soggetti attualmente coinvolti nel mondo dell'università e della ricerca in Italia. Un grande parte di questa confusione generale e senso di vivere sempre nel mezzo di una "crisi continuativa" deriva *anche* dalla nostra scarsa capacità, fino ad ora, di trovare la volontà, il tempo e l'energia necessarie per lavorare seriamente insieme allo sviluppo di una visione condivisa, complessiva e lungimirante per il futuro della nostra comunità universitaria e di ricerca. Ai livelli "locali" – nei dipartimenti, nelle facoltà e nei centri e gruppi di ricerca, vediamo che ci sono tanti progetti innovativi ed interessanti già avviati o in via di sviluppo, e questo è fantastico. Ma penso che c'è ancora parecchio da fare per creare un vero senso tra tutti noi a livello più ampio di Ateneo, di essere parte pari di una vera e propria comunità scientifica-culturale. Ci sono ancora troppe "tribù" che lottano tra loro. Ci sono ancora troppi ambiti di piccoli squallori in giro che tendono ad infestare i nostri rapporti intersoggettivi e istituzionali, non solo tra noi colleghi e nostri studenti nella vita quotidiana dell'Ateneo, ma anche tra le varie discipline e le varie fasce professionali e di età, e con i nostri rispettivi territori culturali e sociali di appartenenza, e, alla fine, anche, con il resto del mondo.

E' necessario avviare questo lavoro di ricupero e rinnovo istituzionale/aziendale/ culturale al più presto possibile se volgiamo davvero riuscire a programmare ed organizzare lo sviluppo efficace di una rete "infrastrutturale" di funzioni e servizi di base di altissima qualità per facilitare lo sviluppo e la gestione della didattica, della ricerca, e anche della condivisione di tutte le nostre attività con gli interessati nel resto del mondo. Queste sono cose fondamentali da fare se vogliamo garantire un sano sviluppo e crescita qualitativa del nostro Ateneo nel futuro. In questo campo più generale, la condivisione delle nostre molteplici identità nell'ambito della internazionalizzazione è probabilmente uno dei settori più importanti da sviluppare e gestire efficacemente in questo momento storico. Leggevo con grande piacere l'altro giorno nel riassunto dell'ultimo CdA che è già stata programmata una scaletta in merito a questo settore, e questo deve essere un buon punto di partenza per un lavoro più ampio che ci auguriamo comincerà al più presto possibile.

Per riuscire a portare avanti l'internazionalizzazione in modo serio nella ricerca, nella didattica e nella *governance* and gestione quotidiana del nostro Ateneo, ci vuole sicuramente una grande volontà sia individuale che istituzionale, per dare forza ed efficacia ad una realizzazione soddisfacente del progetto complessivo. E' naturalmente anche molto necessario in questo contesto trovare mezzi economici necessari ed adeguati, ed assicurare una gestione impeccabilmente trasparente di queste ed altre risorse nel corso della realizzazione di questo lavoro. Sicuramente ci sono possibilità di finanziamenti esterni sia nazionalmente che altrove: sulla carta ci sono una marea di possibilità per trovare fondi per facilitare ed aumentare la mobilità in entrata ed in uscita con i vari programmi dell'Unione Europea. Per riuscire ad acquisire questi fondi, è necessario avere un progetto di internazionalizzazione istituzionale ben pensato, progettato e coordinato - e questo progetto deve essere ideato e programmato in modo condiviso, in termini di strategie e tattiche lungimiranti, ed in stretta congiunzione con il lavoro in corso a livello nazionale con la valutazione e lo sviluppo del sistema di alta formazione e ricerca, dove, come sappiamo, il grado di documentata internazionalizzazione nella ricerca, nella didattica e nel *governance* delle università fa parte importante dell'inquadratura più generale di

criteri che definiscono il processo di valutazione, sia del sistema nazionale, che dei singoli atenei coinvolti.

Per essere più efficace possibile è chiaro che il processo di internazionalizzazione deve partire sia dalla "base" - che vuol dire dalle tante iniziative "capillari" dei dipartimenti, delle facoltà, dei centri e gruppi di ricerca, e anche dei singoli individui: professori, ricercatori, assegnisti, borsisti, dottorandi, tecnici-amministrativi e così via, e sia "dall'apice" - che vuol dire iniziative con punti di partenza nel Senato Accademico e nel Consiglio di Amministrazione - che in realtà vuol dire dal Rettore stesso, ed/o i suoi delegati.

Per ora ci sono almeno quattro principali modi in cui si può proseguire con la realizzazione di questo obiettivo generale, cercando allo stesso tempo di mantenere ed assicurare il livello qualitativo più alto possibile dell'offerta complessiva.

1) Rinforzare la mobilità sia in entrata che in uscita per sviluppare la cooperazione internazionale in tutti gli ambiti di ricerca e didattica dell'Ateneo tramite l'avvio di progetti di ricerca e didattica internazionali di carattere sia mono-, che interdisciplinari, che privilegiano e facilitano la mobilità internazionale, sia in entrata che in uscita, del maggior numero possibile di giovani laureandi, specializzandi, dottorandi, assegnisti, borsisti, ricercatori e professori di riconosciuto merito (o, nel caso delle persone più giovani, con un'adeguata documentata potenzialità per raggiungere in tempi ragionevoli tale statuto).

2) Aumentare il numero di dottorati e scuole di dottorato, master e corsi di laurea specialistiche gestiti in co-tutela con le migliori università all'estero, particolarmente quelle che hanno già un alto grado di esperienze precedenti con l'organizzazione e gestione della cooperazione e della mobilità internazionale, facilitando così periodi di studi o stage all'estero di relativa lunga durata per dottorandi e studenti disposti a fare questa esperienza, e allo stesso tempo sfruttando al massimo la possibilità di scambiare con altri ambiti particolarmente qualificati con esperienze interessanti ed utili in campo tecnico-amministrativo per quanto riguarda la gestione dei servizi di accoglienza e di organizzazione in questo campo.

3) Aumentare il numero di giovani professori e ricercatori dall'estero presenti nel nostro Ateneo tramite l'avvio di un numero ampio di progetti di cooperazione internazionale del tipo "visiting scholars", in cooperazione con le università e centri di ricerca di riconosciuto merito all'estero, finanziati in cooperazione con attori esterni, sia pubblici che privati, e ospitati per periodi relativamente lunghi nei centri/ gruppi di ricerca dell'Ateneo in qualità d'esperti, magari per motivare l'avvio di nuovi campi o direzioni di ricerca. Questi soggetti partecipano – in modi negoziati che non impediscono lo sviluppo della loro ricerca – all'arricchimento delle opportunità (seminari, workshops, laboratori di ricerca, eventi pubblici di divulgazione della ricerca ecc.) per i nostri studenti, dottorandi, borsisti, assegnisti, ricercatori e professori e tecnici-amministrativi, dando la possibilità di interagire, anche nel tempo libero, e in modi informali e professionali in inglese.

4) Reclutare attivamente, ed assumere per periodi di breve o lunga durata, e sotto condizioni di lavoro ottimali e negoziate direttamente con loro, un numero sostanziale di giovani ricercatori e professori (sia donne che uomini) di riconosciuto merito a livello internazionale, come direttori e/o coordinatori di nuovi centri e gruppi di ricerca su settori di alta priorità, non solo a livello nazionale, ma anche a livello

europeo ed internazionale. Negoziare allo stesso tempo percorsi collaborativi con università e centri di ricerca di riconosciuto merito all'estero che aprano possibilità simili per giovani ricercatori e professori di riconosciuto merito internazionale dal nostro Ateneo di essere assunti sotto condizioni simili per periodi di breve o lunga durata.