

Diversity e Transition Management

Un'esperienza di formazione interculturale alla Jacobs University

di Maura Di Mauro *

*“Essere individui
significa essere diversi
da chiunque altro”*

Z. Bauman, 2005

Sono appena rientrata da Brema, in Germania¹, dove, grazie ad un invito ricevuto da un membro dell'associazione SIETAR Europa (*Society for Intercultural Education, Training and Research*)², ho partecipato ad un'esperienza di formazione interculturale alla Jacobs University Bremen³.

La Jacobs University Bremen (JUB) è un'università privata che ogni anno accoglie studenti provenienti da più di 85 nazioni; offre una formazione internazionale (lauree e master di I e di II livello, scuole di specializzazioni e dottorati, sia in facoltà scientifiche che umanistiche⁴) in cui la lingua di comunicazione, sia nel contesto accademico che nelle pratiche ed interazioni di vita quotidiana nel campus universitario, è l'inglese.

Per l'immersione costante in esperienze interculturali che offre, la JUB è un contesto di formazione ideale per apprendere e sviluppare l'arte della comunicazione interculturale, competenze interculturali e di gestione della diversità, competenze oggi richieste da molte aziende ai loro (neo-)dipendenti. Sia la vita accademica che la vita nel campus universitario offrono infatti molte occasioni, più o meno strutturate, per

* Consulente – formatrice free-lance, collaboratrice a progetto con il Dipartimento di Sociologia e della Ricerca Sociale, Università degli Studi di Milano-Bicocca. e-mail: maura.dimauro@libero.it

¹ La città de “*I suonatori di Brema*” dei fratelli Grimm

² www.sietar.org

³ www.jacobs-university.de.

⁴ Tra i master proposti anche un programma di “Relazioni e Comportamenti Interculturali”.

confrontarsi con la diversità, ri-pensare i propri assunti culturali, osservare identità e culture attraverso molteplici lenti e prospettive.

1. La cultura dell'intercultura alla JUB

Ogni anno, nell'ultima settimana di agosto, la Bremen Jacobs University organizza una settimana di accoglienza e di orientamento ai neo-studenti (O-Week Training).

Al loro arrivo, i neo-studenti vengono provvisti di un kit, contenente informazioni di ogni tipo sulla struttura universitaria, l'organizzazione accademica, i diversi ruoli di supporto a cui possono far riferimento. Il kit contiene anche una piccola anatra di gomma, che rappresenta una mascotte del periodo di transizione che ciascuno studente si trova ad affrontare.

L'anatra è un animale che si distingue per essere in grado di utilizzare diverse conoscenze e abilità a seconda dei contesti: sulla terra è in grado di camminare, in acqua di nuotare, in aria di volare. Allo stesso modo, gli studenti che alla JUB sviluppano competenze interculturali, dovrebbero essere in grado di adattare le proprie conoscenze e capacità di comunicazione interculturale e di gestione della diversità adattandole a diversi contesti di interazione.

Un aneddoto inoltre, racconta, che nel 1993, una nave commerciale che stava percorrendo la tratta dell'Oceano Pacifico si scontrò contro un iceberg. Da una gabbia fuoriuscirono 29.000 anatre gialle, che riuscirono a percorrere 17 mila miglia, sopravvivendo alle acque gelide e seguendo il flusso delle correnti, fino a raggiungere la Gran Bretagna.

L'anatra all'interno del kit di benvenuto per i neostudenti rappresenta un buon auspicio, affinché, durante il loro periodo di transizione universitaria essi sviluppino le competenze interculturali che gli permettano non solo di sopravvivere alla JUB, ma di trarre tutti i vantaggi da un contesto multiculturale e dalle relazioni interculturali.

A tal fine, inoltre, i neo-arrivati sono invitati a partecipare alle due giornate di formazione interculturale dal titolo "*Diversity and Transition Management. Surviving and Thriving at Jacobs University*", ed eventualmente, ad usufruire dei servizi di counselling e di terapia cross-cultural.

La formazione interculturale alla JUB è una pratica culturale radicata, nata quando il progetto della Jacobs University era ancora solo sulla carta: sin da allora era condivisa l'idea secondo cui alla JBU si dovesse sviluppare una cultura dell'intercultura, e qualsiasi membro accademico,

professore, funzione di staff, studente, avrebbe ricevuto una formazione sulla comunicazione interculturale e sulla gestione della diversità.

I primi anni i workshop sulla comunicazione e sullo sviluppo delle competenze interculturali vennero condotti solo nel contesto dei corsi di psicologia, raggiungendo allora un target costituito esclusivamente da un gruppo ristretto di studenti. I feedback ricevuti dai partecipanti ai workshop di erano sempre molto positivi e rinforzarono l'idea iniziale di estendere la formazione interculturale ad un target più ampio.

Dal 2005 sono stati sviluppati percorsi di formazione interculturale specifici, che tengono in considerazione gli specifici bisogni formativi delle diverse tipologie di target: neo-studenti e laureati, oltre che tutto il personale impiegato in diversi ruoli e livelli accademici.

Alla base di questa diffusione di una cultura dell'intercultura vi è la consapevolezza di quali siano i rischi e le sfide del vivere ed integrarsi in un contesto multiculturale, così come la credenza secondo cui, per gestire efficacemente la diversità siano necessarie una profonda comprensione, teorica e pratica, di come la cultura influenzi comportamenti individuali e collettivi.

2. Rischi e sfide di un contesto multiculturale

Chi sceglie un contesto formativo internazionale e multiculturale come la Jacobs University è generalmente prevalentemente motivato dalla formazione in lingua inglese e dalla consapevolezza dell'arricchimento che può derivare dall'incontro, dallo scambio e dall'interiorizzazione delle diversità, così come dallo sviluppo delle competenze interculturali.

Per *competenza interculturale* si intende l'abilità di comunicare effettivamente e propriamente in situazioni interculturali, la capacità di aumentare progressivamente la possibilità di comprendere la realtà e di fare esperienza della differenza in modo sempre più complesso (Castiglioni, 2005).

La letteratura sulle competenze interculturali include tra tali competenze le capacità di: accettare la diversità, riconoscere il valore della differenza, assumere punti di vista diversi, la chiarezza e la trasparenza comunicativa, differenziare il proprio stile comunicativo per influenzare persone diverse, la flessibilità, l'ascolto attivo, ecc. (D. Tricky, 2004).

I rischi e le sfide connesse con l'integrazione in un contesto multiculturale come la JUB sono legati alle difficoltà di gestire positivamente ed efficacemente un processo di cambiamento e di

transizione, mettendo in atto strategie e capacità di adattamento, e di far fronte alla nuova situazione con un senso di integrazione ed uno stato affettivo positivo.

L'arrivo alla JUB coincide, infatti, per molti studenti, all'abbandono di un contesto familiare - i propri amici, la propria famiglia, un ambiente e procedure già note -, per inserirsi in un contesto così diverso e non noto, che richiede il confrontarsi con nuovi luoghi, un nuovo clima, nuove procedure, nuove routine, nuovi contesti di apprendimento, nuovi stili alimentari e stili di vita, oltre che lo sviluppare nuove amicizie e nuove modalità interazionali.

Sganciarsi da un precedente sistema percettivo ed emotivo e l'incapacità di parlare la lingua del paese ospitante, possono causare disorientamento emozionale e spaesamento: non sempre le proprie azioni portano ai risultati voluti, e l'incapacità di comunicare effettivamente con gli altri può essere frustrante.

Tale periodo di transizione, soprattutto nel primo periodo di scoperta e adattamento alla nuova cultura, può sfociare nel fenomeno psicologico dello "shock da transizione" o "*shock culturale*"⁵, che si manifesta attraverso sensazioni quali: stato di perdita e di disorientamento percepito, senso di solitudine, insonnia o sonno eccessivo, sovraccarico emotivo, depressione, ansia, tensione, disordini, irritabilità, paranoie, rabbia, aggressione, paura, pianto, lamentele,...

Inoltre, l'incontro con la diversità di principi, valori, priorità, punti di vista, ecc. può causare lo scontro, generare conflitti, produrre incomprensioni, malintesi, *misunderstanding interculturali*.

3. Il percorso formativo "Diversity e Transition Management"

In considerazione dei rischi e delle sfide dell'integrazione in un contesto multiculturale, il Consulting Center della JUB ha sviluppato un percorso formativo dal titolo "*Diversity e Transition Management*" con la finalità di:

- favorire la comprensione di come il proprio modo di percepire, di sentire e di comportarsi, quindi anche le relazioni interculturali, sono influenzati dalle esperienze pregresse in uno specifico ambiente sociale e culturale;
- stimolare un processo di consapevolezza dei propri principi, punti di vista e valori, dei propri stereotipi e modalità di comportamento concreto, delle diversità esistenti in ciascuno;

⁵ Lo "shock culturale" colpisce molte delle persone che svolgono un periodo all'estero, sia nel paese di accoglienza che al rientro nel proprio paese di origine: si parla infatti di "re-entry cultural shock", come risultato del processo di transizione e di riadattamento alla propria cultura.

- condividere possibili rischi e sfide del vivere ed apprendere alla JUB, quali i vantaggi di una comunicazione interculturale, quali gli elementi che possono facilitare e/o ostacolare il successo del periodo di transizione.

In particolare, l'esperienza di formazione interculturale ha cui ho partecipato era così strutturata:

- 2 giornate intensive (da 8 ore l'una) di formazione formatori (Peer Intercultural Training);
- 1 giornata di studio e di preparazione (singolarmente o in coppie di formatori) per la conduzione delle attività di docenza;
- 2 giornate (da 6 ore l'una) di formazione rivolte ai neostudenti - *"Diversity and Transition Management. Surviving and Thriving as Undergraduate at Jacobs University"* condotte dai formatori interculturali formati.

Le due giornate di formazione - seguite ed erogate - avevano come filo rouge rispettivamente due motti: *"Un pesce non può scoprire l'acqua!"*, *"Lasciare l'acqua può essere eccitante ... ma può richiedere di affrontare alcune sfide"*. Vediamone nel dettaglio obiettivi e contenuti.

Obiettivo specifico della prima giornata di formazione è quello di "esplorare l'acqua", partendo dalla comprensione che, similmente ad un pesce nell'acqua, ciascuno non può scoprire la propria cultura finché non fa esperienza di altre culture e della diversità. Diventiamo consci della nostra cultura solo quando ci confrontiamo con le differenze; e se inoltre non fossimo consci dell'esistenza di più culture, non penseremmo affatto al concetto di cultura, e di come essa, in quanto sistema di valori, credenze, principi e priorità, orienti e condizioni intimamente i nostri comportamenti e la nostra costruzione di significati.

I contenuti affrontati nella prima giornata sono:

- *Conoscere se stessi* --> per confrontarsi con altre culture, confrontare somiglianze e differenze tra il proprio sistema di valori, principi e priorità e quello altrui, il primo step è conoscere la propria cultura;
- *Cos'è la cultura* --> per comprendere come la cultura influenza percezioni, modi di sentire, di pensare, atteggiamenti e comportamenti proprie e altrui;
- *Stereotipi* --> per comprendere cosa sono, da dove provengono, quali sono i vantaggi e gli svantaggi nel loro uso;
- *La costruzione della realtà* --> per comprendere come le differenze culturali, i valori, gli stereotipi, gli elementi non verbali della

comunicazione, influenzano i contesti e le interazioni di vita quotidiana alla JUB.

Nella seconda giornata di formazione l'obiettivo è quello di esplorare quali sono le implicazioni pratiche dei concetti teorici su cui si è concentrati nella prima giornata nelle interazioni d'aula e nel campus della JUB.

contenuti affrontati nella seconda giornata sono:

- *Sfide interpersonali e culture alla JUB* --> per comprendere come l'utilizzo di un sistema linguistico possa veicolare discriminazioni e causare effetti di etichettamento e di esclusione;
- *Impatto della cultura dei contesti scolastici sulle sfide accademiche* --> per comprendere come anche i sistemi e gli approcci pedagogici sono determinati da specifici contesti storico-sociali, politici, economici, e che anche l'approccio d'insegnamento adottato alla JUB, caratterizzato per lo più da metodologie che stimolano la partecipazione attiva degli studenti e lo sviluppo di un pensiero critico, possa rappresentare un cambiamento;
- *Modelli di integrazione culturale* --> per essere consapevoli dei principali modelli di interazione con la diversità e di inserimento in nuovi e di come il modello dell'interazione e dello scambio interculturale rappresenti quello ideale;
- *Shock culturale e Transition Management* --> per comprendere quali problemi può implicare un'esperienza interculturale ed ampliare il ventaglio delle strategie di coping positive da cui attingere per trarre il meglio dal periodo di transizione.

Le aule di formazione erano composte da 12-15 studenti, provenienti da diverse nazionalità.

Il percorso formativo è stato strutturato secondo diversi approcci e metodologie, nella consapevolezza che in un contesto di apprendimento multiculturale, ogni persona impara in modo diverso e risponde diversamente agli stimoli proposti: un equilibrio tra teoria ed esercitazioni esperienziali, attività di team building, giochi psicologici, analisi di caso (video e letture), roleplaying, discussioni, esercitazioni autobiografiche, ecc.

Oltre ai contenuti specifici della formazione interculturale, e al contesto di formazione di per sé multiculturale ed in cui esperire in prima persona relazioni interculturali d'aula, il percorso di formazione a cui ho partecipato si distingueva per la metodologia di *peer intercultural training* applicata alla formazione dei formatori interculturali.

4. Il Peer Intercultural Training

La metodologia del *peer training* si basa sull'*action learning* o sul *learning by doing*, ovvero sull'azione, la sperimentazione e la riflessione. Il saper ed il voler fare, attraverso il supporto dei pari, si sviluppano in vere e proprie competenze. Ogni partecipante si sperimenta, fa errori, si corregge, finché la performance di conduzione non raggiunge un livello adeguato.

Prima dell'incontro in aula ogni formatore ha ricevuto un kit con il materiale didattico e di supporto del workshop: un manuale per i docenti (in cui tutte le attività di formazione sono dettagliatamente descritte per obiettivi, metodologie, processi, domande stimolo utili per la riflessione, possibili difficoltà nella conduzione degli esercizi, ...), un documento di presentazione in power point, video clip, letture, schede per le esercitazioni, ...

La prima parte della prima giornata di formazione è strutturata in modo tale che i neoformatori interculturali ricevano delle indicazioni di base sulla conduzione della formazione, la gestione delle dinamiche di gruppo, la cura del setting d'aula, la diffusione di un clima entusiasmante e di un atteggiamento positivo verso l'esperienza, la chiarezza nella descrizione delle aspettative, degli obiettivi e delle spiegazioni, il rispetto dei tempi, l'ascolto attivo, ...

Ciascun partecipante è successivamente invitato a prepararsi in sottogruppi di lavoro, e a presentare e a condurre parte delle esercitazioni e delle docenze agli membri del gruppo. In tal modo, i partecipanti alla formazione formatori sono da un lato i destinatari delle attività di formazione, sviluppando di conseguenza, attraverso la partecipazione alle esercitazioni, alle discussioni e alle lezioni proposte, maggiore consapevolezza rispetto ai concetti e ai temi della formazione. Dall'altra parte, proprio attraverso la sperimentazione e la pratica di tecniche trasmesse e di conoscenze (anche tacite o latenti) sul terreno di lavoro, i formandi sviluppano competenze professionali e acquisiscono modalità di risoluzioni a problemi euristici che ciascuno può incontrare nella conduzione dei gruppi di formazione interculturale.

Il peer intercultural training si caratterizza inoltre per l'impiego del *coaching di gruppo* o del *peer coaching*, utile a ciascuno dei membri del gruppo per migliorare se stesso e per apprendere, sia a livello personale che professionale, quanto gli è necessario per il proprio ruolo; è inoltre utile per assumere attivamente il ruolo di coach, quindi per guidare e

consigliare i propri pari. La tecnica del peer coaching presume infatti il dare e il ricevere feedback rispetto alle modalità di conduzione osservate dei propri colleghi, in un clima valutativo, di disponibilità alla comunicazione e di fiducia, in un ambiente collaborativo e di supporto reciproco. Stimola inoltre il portare i propri dubbi ed i propri problemi al gruppo, l'apertura mentale dei membri del gruppo verso l'apprendimento e la trasformazione dei propri modelli comportamentali (Corcos, 2008).

I vantaggi di questa metodologia consistono soprattutto nella condivisione di conoscenze ed esperienze, così come nello sviluppo in itinere e nell'esperienza delle competenze interculturali. Ciascuno dei formandi sviluppa, nella pratica del coaching di gruppo, soft skill interculturali, abilità ed atteggiamenti interpersonali necessari ad un leader quali: rispetto delle diversità, apertura, ascolto, empatia, autenticità, porre domande, fare brainstorming, criticare costruttivamente, offrire supporto e consigli, dare riconoscimento ai colleghi, da pari a pari, assumere l'iniziativa e atteggiamenti proattivi, ... (Corcos, 2008).

Il gruppo diviene una palestra di teambuilding e di teamworking: per il semplice fatto di lavorare assieme su un obiettivo comune, la propria formazione personale e professionale, si sviluppa con una certa coesione e allineamento tra i membri sullo stile di leadership e gli atteggiamenti sottostanti.

La stessa attività di co-docenza è una modalità di peer intercultural training.

Il co-docente è un supporto non solo per la suddivisione del carico della conduzione, ma anche per eventuali chiarimenti, scambio di punti di vista, opinioni, feedback reciproci.

Nella codocenza è importante l'armonia tra i due docenti, e la condivisione di un filo rouge rispetto allo stile di conduzione e agli obiettivi di ciascun singolo passaggio d'aula. Nell'attività di co-conduzione delle docenze con uno studente di nazionalità diversa dalla propria (a volte molto diversa, si pensi ad esempio ad una co-docenza italo-nepalese!) si incontrano e si scontrano differenze di natura culturale, quali la concezione e le relazioni di genere, la distanza verso il potere, la tolleranza e l'evitamento dell'incertezza, il concetto di tempo, ecc., così come quelle di natura più caratteriale, di personalità, di motivazioni, interessi e opinioni verso la formazione e l'esperienza che si condivide.

L'apprendimento avviene nell'esperienza, per osservazione diretta o per emulazione.

5. Conclusioni

Con il presente articolo ho voluto condividere l'entusiasmante esperienza di formazione interculturale appena seguita alla Jacobs University Bremen. Consiglio a chiunque si occupi di formazione interculturale a varia titolo, oltre una formazione internazionale e cosmopolita, lo sviluppo di competenze interculturali tramite l'apprendimento diretto in contesti o gruppi di lavoro e/o di formazione multiculturali, che offrono molte occasioni, per confrontarsi con la diversità, ri-pensare i propri assunti culturali, osservare identità e culture attraverso molteplici lenti e prospettive.

Nel presente articolo ho delineato alcuni degli aspetti metodologici del percorso formativo a cui ho partecipato. In particolare, alcuni aspetti salienti riguardano i contenuti e i temi della formazione, così come la peculiare metodologia di *peer intercultural training* per la formazione formatori interculturali, che facilita l'interazione e lo scambio con la diversità, sia essa di natura più culturale o personale.

Bibliografia

Castiglioni I. [2005], *La comunicazione interculturale: competenze e pratiche*. Carocci.

Corcos A. [2008], *Leaders' Peer Coaching*. Franco Angeli

Cuomo S. e Mapelli A. [2007], *Diversity Management*. Guerrini Associati.

D'Ignazi, P. [2005], *Educazione e comunicazione interculturale*. Carocci.

Pontecorvo C., Ajello A.M., Zucchermaglio C. [1995], *I contesti sociali dell'apprendimento*. LED.

Tricky, D. [2004] in (a cura di) Mauri L.M. e Visconti L. [2004], *Diversity management e società multiculturale: teorie e prassi*. Milano. Franco Angeli.