

Comunicare in formazione

1^ parte – Al di là del contenuto

di Paola Crimini¹

Costruire il circolo virtuoso

«Buongiorno a tutti e benvenuti a questo incontro, non mi piace chiamarlo corso né mi sento una docente; questo è un momento di scambio: quello scambio per cui io ti do un euro e tu ne dai uno a me e nulla è cambiato, ma se io ti do un'idea e tu ne dai una a me, dopo siamo entrambi più ricchi ... - No, questa è vecchia, non mi piace. - Buongiorno a tutti e benvenuti a questo incontro. Dato che passeremo insieme due giorni, vorrei che cominciassimo presentandoci ... - No. Troppo formale ... - Buongiorno a tutti e benvenuti: lo sono Paola Crimini, psicologa del lavoro e mi occupo di risorse umane ... Buongiorno a tutti e benvenuti. Vi racconto qualcosa di me, così cominciamo a conoscerci ... Buongiorno e benvenuti. Io sono Paola Crimini, un cognome minaccioso, ma state tranquilli ...»

Quanti modi ci sono per aprire uno di quegli specialissimi incontri chiamati “Corso di formazione”? Tanti, davvero.

Tanti tasti su cui poter premere, fidando nella propria capacità di “annusare” in pochi secondi che tipo di partecipanti abbiamo di fronte, così da creare, con pari rapidità, una buona sintonia.

L'apertura di un corso di formazione è, infatti, un momento cruciale, in cui le prime battute del formatore devono rispondere ad una precisa strategia relazionale, mirata a riscaldare immediatamente l'atmosfera, a “dilatare i cuori e predisporre le menti”.

¹ Formatore, coach, life coach, psicologa forense. Libera professione, in Italia e all'estero, in processi di formazione/sviluppo manageriale, in percorsi formativi specialistici nell'ambito della comunicazione e in esperienze di crescita personale, sia individuali sia di gruppo.

Obiettivo chiave: esprimere e condividere, entro uno specifico spazio-tempo dato, la maggior quantità e la miglior qualità possibili di concetti ed esperienze, dubbi e riflessioni, domande e risposte.

Cosa significa esprimere e condividere? Concretamente vuol dire: mettere contenuti e vissuti in comune fra tutti i presenti e questo, a sua volta, si traduce in **comunicare**.

La formazione È comunicazione

Il processo formativo, infatti, quali che ne siano i contenuti, raggiunge concretamente i propri obiettivi in misura direttamente proporzionale all'abilità del formatore di comunicare **con** i partecipanti (e non **ai** partecipanti!)

Esattamente come quando noi stessi sedevamo sui banchi di scuola, il più esperto dei professori, se comunicatore modesto, ci coinvolgeva poco o, peggio, ci annoiava molto e finiva con il trasmetterci quantitativi assai ridotti di nuovo sapere. Al contrario, un docente capace di ben comunicare creava rapidamente un clima d'interesse e stimolava fortemente la nostra voglia non solo di assorbire, ma anche di esplorare ed approfondire, raggiungendo dunque pienamente l'obiettivo del suo insegnamento.

In realtà per il formatore il compito è ancor più delicato, in quanto la sua popolazione target non è certo composta di adolescenti, bensì di soggetti adulti, persone che hanno già acquisito esperienze tanto di vita quanto di lavoro.

Persone che non siedono in posizione di "non potere", di obbligo di apprendere, di non diritto a contestare. Al contrario: essi hanno il bisogno e la capacità di autogestirsi, di essere guide di sé stessi ed anche di altri, di utilizzare il proprio patrimonio di esperienze, di decidere se e che cosa apprendere e come strutturare quanto appreso in funzione del soddisfacimento dei propri bisogni e della soluzione dei propri problemi.

Aggiungiamo a questo il non trascurabile dato riguardante la curva dell'attenzione, che nell'adulto cala in tempi molto più brevi che in soggetti giovani, e potremo facilmente comprendere come sia veramente impegnativo il ruolo ed il compito del formatore.

Il formatore e la sua *mission*

Ecco allora che il formatore - del tutto indipendentemente dai contenuti che offre - deve tanto saperli proporre come nuovi saperi, quanto essere stimolatore di ritrovate emozioni, il tutto sapientemente intrecciato e sorretto anche da momenti divertenti, la cui leggerezza favorisca serenità e distensione.

Chiunque conduca un gruppo d'aula, infatti, ha come missione quella di fare emergere il più possibile le potenzialità positive presenti in ciascuno dei partecipanti, offrendo loro non solamente concetti, ma anche messaggi che ne rafforzino l'autostima, li aiutino a depurarsi dalle emozioni tossiche sostituendole con



comportamenti funzionali, favoriscano il recupero ed il pieno utilizzo delle loro competenze e risorse profonde.

Missione non da poco, certamente. Missione che esige una preparazione attenta e sensibile prima di ogni intervento d'aula. Una preparazione che, ancora una volta, sappia andare al di là dei contenuti specifici, focalizzandosi dunque non tanto sul cosa, quanto soprattutto sul **come**, trasmetterli, metterli in comune

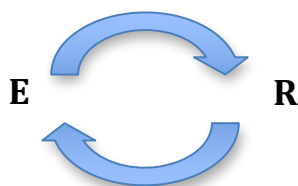
comunicarli

E torniamo così a quanto precedentemente affermato: **la formazione È comunicazione**. Riprendiamolo e poniamoci alcune domande. Prima di tutti - anche se, forse, ovvio - deve venire l'interrogativo di base: che cosa è la comunicazione? Quali le sue leggi? E, forse ancor più importante, quali le abilità fondamentali per poter essere un comunicatore efficace?

Al di là delle parole

Una definizione semplice della comunicazione è quella di "processo circolare": un processo nel quale il soggetto Emittente manda un messaggio al soggetto Ricevente, che lo percepisce, lo interpreta e, a propria volta, rimanda un qualche messaggio di

reazione/risposta - il feedback - in una continua alternanza di ruoli, classicamente rappresentata così:



A guardarlo se ne coglie immediatamente la natura di "danza" e, come tutte le danze, per poter essere ben eseguite devono costantemente rispettare le regole che le governano, in questo caso i celeberrimi Tre Assiomi - che, sicuramente il nostro cervello conosce e ricorda, ma ... la nostra "pancia" li sa tenere sempre presenti?

1. **Non si può non comunicare:** parlare, tacere, sorridere, guardare, distogliere gli occhi, stare fermi, agitarsi, cantare ... ogni comportamento messo in atto **È** comunicazione ed ogni comunicazione viene emessa sotto forma di comportamento.
2. **Si comunica su due livelli:** Verbale o digitale (CV), fatto di parole e Non Verbale o analogico (CNV), fatto di tutta la gamma dei moti corporei e delle vibrazioni vocali, che insieme compongono un tessuto comunicativo di grande ricchezza e, soprattutto, complessità, poiché non di rado presenta venature ambigue.
3. **È il livello Non Verbale che esercita la maggiore e più profonda influenza** e che struttura le fondamenta della interpretazione che l'interlocutore dà del nostro messaggio, accogliendolo solo quando avverte coerenza fra questo livello e

quello Verbale, mentre è propenso a respingerlo, sospettosamente o perfino ostilmente, quando gli sembra che manchi tale coerenza.

Il potere del feedback

Questi tre assiomi ci evidenziano l'enorme importanza dell'essere pienamente e costantemente consapevoli del modo in cui stiamo comunicando, come pure la grande attenzione che dobbiamo prestare al feedback, seppure silenzioso, che ininterrottamente ci arriva dai nostri interlocutori, utilizzandolo come un vero e proprio test di realtà.

Il fattore chiave, infatti, sta nel sapere con chiarezza che tipo di messaggio vogliamo passare e quale influenza vogliamo esercitare sull'altro, ricordandoci sempre che non è l'intenzione che conta, per quanto buona essa sia, bensì il risultato ottenuto. È la reazione del nostro interlocutore ad informarci di ciò che abbiamo realmente trasmesso.

La nostra riflessione costante, la nostra autoverifica, dunque, deve essere: *«Stante che il mio interlocutore è come è e che io mi rivolgo a lui nel modo in cui sto facendo e che questa è la sua reazione, tale reazione corrisponde all'obiettivo che mi ero prefissato? E se così non è, sta a me tenerne conto ed adattare il mio stile di comunicazione basandomi su quello che osservo e che ascolto in questo momento.»*

Facciamoci un piccolo esame di coscienza. Quante volte ci è capitato davanti qualcuno, magari proprio un partecipante che continuava ad essere in disaccordo con quel che dicevamo e noi siamo andati avanti ripetendo (con educata acidità) *«Forse non mi sono spiegato ...»*, reprimendo la voglia di gridare *«Sei tu che proprio non capisci!»*

Questo significa allora, che dobbiamo assumerci pienamente la responsabilità soggettiva nel determinare il raggiungimento dei nostri obiettivi e la qualità della nostra relazione con il mondo intorno a noi - e questo è tanto più valido ed importante quando, rivestendo il ruolo di formatori, nostro specifico compito è proprio quello di comunicare con la maggior efficacia possibile.

Sicuramente è una posizione impegnativa e non facile da assumere e mantenere con continuità; al tempo stesso è una sfida molto stimolante poiché permette di recuperare un buon margine di manovra e di forza/influenza personale. In sostanza è l'antico detto *“raccolgere ciò che si è seminato”*. Non sappiamo se è vero, sappiamo solo che, adottandolo come principio, si dimostra decisamente utile.

Le quattro abilità fondamentali

Una volta compresa ed assorbita questa regola mentale, quali sono allora le qualità imprescindibili che fanno di una persona un «comunicatore efficace»? Quali i

processi mentali che ciascuno di noi deve mettere in atto nel relazionarsi con gli altri per poter garantire a sé stesso ed a loro la maggiore completezza e chiarezza e la miglior comprensione dei rispettivi e reciproci messaggi?

Può sembrare scontato, ma la prima cosa di cui il buon comunicatore deve essere capace è **definire i propri obiettivi**. Significa essere ben consapevoli non solamente dell'obiettivo sovraordinato - la mèta finale - ma anche di ciò che vogliamo ottenere attraverso ogni singola "porzione comunicativa", ogni singola parola, sguardo, frase, gesto, così da saper comunicare in maniera mirata attimo per attimo.

La seconda abilità ha radici ugualmente profonde, in quanto si traduce nell'**essere congruenti**, vale a dire che tutte le parti della nostra personalità devono orientarsi con convinta unanimità proprio verso lo stesso obiettivo. Quante volte, infatti, sentiamo (o noi stessi diciamo) frasi come «*Da un lato vorrei fare X, ma dall'altro propendo per Y*», oppure: «*Una parte di me vorrebbe X, ma l'altra preferirebbe Y*»? Sono proprio queste oscillazioni interiori che vanno a sottrarre vigore ai nostri messaggi, rendendoli più nebulosi e meno ficcanti.

Terzo strumento indispensabile per ben comunicare, in questo caso per poter cogliere il feedback, sta nella **capacità di osservazione e ascolto**, così da percepire con prontezza le reazioni dell'interlocutore fin dai primi segnali premonitori. Memori della vitale importanza della Comunicazione Non Verbale, i nostri occhi devono saper notare immediatamente ogni suo seppur piccolo cambiamento di espressione, corrugarsi delle sopracciglia, irrigidimento del busto, inclinarsi del capo, annodarsi/snodarsi di braccia e gambe e qualsiasi altra variazione motoria, posturale e mimica.

Analogamente le nostre orecchie dovranno essere sensibili - al di là delle parole - a tutte le differenti vibrazioni di tono, ritmo e volume della sua voce e del ritmo e profondità del suo respiro. Ognuna di queste variazioni, infatti, è indizio possente di parallele modificazioni nel suo stato d'animo e nel suo livello di attenzione e ci offre quindi indicazioni preziose per rimodellare i nostri messaggi.

E proprio per saperli formulare e riformulare nella maniera più adeguata e riuscire così a sintonizzarci con l'altro su tutti i parametri - linguistici, spaziali, gestuali e sonori - occorre **sviluppare la nostra flessibilità mentale**, ovvero la capacità di adattarci alle più varie situazioni, contesti e persone. Sarà così possibile riuscire ad attingere fino in profondità ad un "serbatoio" di comportamenti verbali e non verbali sufficientemente ricco da consentirci di comunicare su misura con i più diversi tipi di interlocutori e, attraverso questo processo di contatto profondo e fertile, offrire loro l'opportunità di accrescere ed esprimere tutto il loro potenziale.

Un'antica storia narra che un giorno un saggio si trovò a passare per un villaggio, il cui capotribù aveva lasciato trentanove cammelli in eredità ai suoi quattro figli. I

cammelli dovevano essere così ripartiti: al primogenito ne sarebbe spettata la metà, a quello nato dopo di lui un quarto, a quello ancora più giovane un ottavo, infine a quello più piccolo solo un decimo. Dato che non era affatto chiaro come suddividerli, secondo la volontà del vecchio padre, quando il saggio giunse nel villaggio, i figli stavano litigando furiosamente. Fu allora che egli diede loro il proprio cammello, la qual cosa portò il numero complessivo a quaranta. Così al primo figlio spettarono venti cammelli, al secondo dieci, al terzo cinque, all'ultimo infine quattro. Venti più dieci più cinque più quattro faceva in totale trentanove. Al che il saggio riprese il proprio cammello e se ne andò. Questa storia ricorda il lavoro del formatore: fornire al cliente gli strumenti necessari a produrre il cambiamento desiderato, per poi uscire di scena con la consapevolezza di aver fatto quanto era necessario.

