

Comunicare in formazione¹

2^a parte – Scenari e copione

di Paola Crimini²

Professione formatore

Proviamo adesso a ricollegare le quattro abilità del comunicatore efficace al lavoro del formatore, analizzandone il percorso dalla fase di preparazione a quella di gestione dell'incontro ed osservandolo mentre si dispone a rivestire di fatto - sotto la comune etichetta di "formatore" - più ruoli, tutti ugualmente impegnativi e indispensabili.

Quali sono, dunque, gli interrogativi che il formatore deve porre a se stesso nel predisporre all'incontro e nel prepararlo? Quali elementi deve tenere saldamente presenti e sotto controllo per garantirsi e garantire ancor più ai partecipanti la soddisfazione delle attese ed il raggiungimento dell'obiettivo didattico? Proviamo a proporre alcuni.

Quale popolazione incontrerò e quali saranno i loro veri bisogni e le loro reali aspettative? Come farò a conoscerli? Come sarà più opportuno distribuire i tempi ed organizzare gli spazi? Come dovrò aprire la giornata? Con quali racconti, metafore, esempi e giochi d'aula potrò colorire i contenuti? Come governare emozioni negative, obiezioni e conflitti potenzialmente sempre dietro l'angolo? Come gestire il commiato cercando di lasciare dietro di me un piccolo "seme" di memorie costruttive, future stimolatrici di una crescita non solamente professionale? e ancora e ancora e ancora

...

¹ La prima parte di questo articolo è apparsa su Learning News (n. 9 – 2016)

² 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.

In questo processo di anticipazione mentale di tutto ciò che potrebbe accadere e di organizzazione delle risorse per incanalare al meglio gli eventi, vediamo il nostro formatore che si accinge prima di tutto a rivestire il ruolo - diciamo - di scenografo, cioè di colui che progetta e distribuisce nel modo migliore le scansioni di spazio e di tempo in funzione degli obiettivi da raggiungere.

Una volta disegnata l'ambientazione e definita con precisione la scaletta temporale, lo vedremo trasformarsi in autore e regista e lavorare di cesello e, al tempo stesso, di logica ben serrata per organizzare tanto gli argomenti quanto tutti i lavori a supporto - casi di studio, questionari, esemplificazioni - che ne faciliteranno la comprensione e l'assorbimento.

E poi arriva il gran giorno, quello dell'inizio del corso. Eh sì, perché ogni volta il primo giorno è un gran giorno. Perché anche il formatore più esperto e smaliziato, ogni volta - silenziosamente - si chiede «*Ci riuscirò? Riuscirò anche questa volta a rendere convincenti, coinvolgenti ed efficaci le mie parole? A costruire con loro un dialogo tale che la "...comunicazione prenda la forma del **convincimento**, cioè un'adesione spontanea e libera e non della **persuasione**, vale a dire un'adesione ottenuta tramite manipolazioni emotive?»*»³ Quest'ultimo passaggio richiede d'indossare i panni dell'attore: rispettoso del testo ma creativamente mutevole nella interpretazione.

Lo spazio parla

Ogni diverso gioco di spazi trasmette un messaggio immediato, che arriva a colpo d'occhio a chiunque entri nell'aula, indicando - seppur senza parole - il tipo di rapporto che il relatore intende istituire con i partecipanti, in funzione dell'obiettivo da raggiungere e, non ultimo, anche della sua stessa personalità.

Ogni diverso *layout*, in effetti, influenza fortemente ed è a sua volta influenzato dal numero delle persone, dal tipo di clima che si intende instaurare, dai temi - tecnici o umanistici - che saranno trattati, dalla necessità/opportunità di favorire un alto grado di interazione e confronto, piuttosto che una forte e costante concentrazione di tipo prevalentemente cognitivo.

Tutto questo, a sua volta, si lega strettamente alla collocazione che il formatore stesso assumerà, ponendosi dietro la "barriera" di un tavolo/cattedra, o mescolandosi invece fra i presenti per attivare uno scambio ravvicinato e più caldo. Il disegno del layout va, pertanto, ad esprimere materialmente e visibilmente una sorta di psico-geografia, risultante dall'equilibrio dinamico fra la propensione alla vicinanza, alla socialità, allo scambio da un lato e, dall'altro, il bisogno di distanziarsi, individuarsi, distinguersi.

³ SANTINI M.C.: *La creatività nella comunicazione didattica*, in LUCARELLI G. *L'arte di rendere creativo un gruppo*, ed. Quattro Venti, 1999

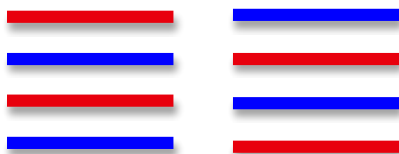


Per potere, dunque, decidere la miglior distribuzione degli spazi, cioè per esprimere con la concretezza delle misure metriche un messaggio sicuramente chiaro e congruente, occorrerà prima di tutto tenere presenti tre categorie di elementi evidenti ed oggettivi:

- I fattori fisici che favoriscono o disturbano la trasmissione e la ricezione dei messaggi: rumori, sedie comode o scomode, temperatura gradevole, illuminazione naturale o artificiale, colori di pareti ed arredi, interferenze dall'esterno e così via;
- La prossemica, ovvero lo spazio personale, proprio quello che circonda ogni singolo individuo, misurabile in termini di distanza e di posizione ottimale per costruire una comunicazione interpersonale efficace e vissuta come non invasiva;
- Il contesto psico-sociale, vale a dire le caratteristiche culturali e socio-organizzative di ogni partecipante - ma anche del gruppo nel suo insieme - in quanto possono predeterminare confini e vincoli quali-quantitativi nelle relazioni interpersonali: corso aziendale o interaziendale, appartenenza ad aziende più o meno prestigiose, maggiore o minore *seniority*, status gerarchico e così via.

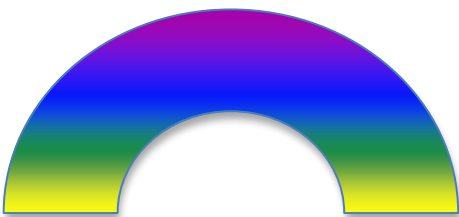
Solo dopo aver definito questi elementi di base, il formatore potrà finalmente disegnare gli spazi. Ecco qualche esempio reale e specifico.

STILE TEATRO



- * comunemente usato per uditori numerosi
- * difficoltà a mantenere il contatto visivo con tutti
- * formale

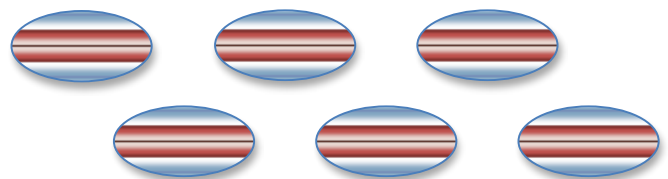
FERRO DI CAVALLO



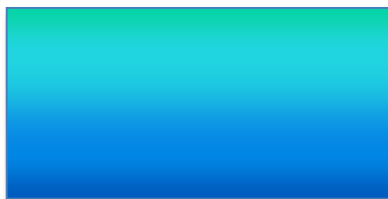
Informale, poiché consente di muoversi agevolmente in mezzo ai partecipanti, creando vicinanza e parità

- * Utile per favorire il lavoro in sottogruppi
- * Sostanzialmente informale

CABARET



A PALCOSCENICO



- * Formale
- * Usato solo per un numero ristretto di partecipanti

L'occhio sulle lancette

Un secondo vincolo del tutto imprescindibile è la durata dell'incontro: una sola giornata, oppure due o anche tre? Si chiude lì, o avrà un *follow up*? È giornaliero o residenziale? Ciascuna di queste alternative impone regole o consente eccezioni, obbliga alla concentrazione o regala opportunità di relax, si focalizza sul compito o facilita la relazione.

A queste considerazioni va aggiunto il fatto che il tempo "psicologico" varia da persona a persona; ci saranno dunque partecipanti veloci nell'integrarsi con il gruppo e quindi capaci di vivere l'esperienza formativa nella pienezza del Qui ed Ora; altri che, invece, saranno portati a rimasticare - forse anche più volte - esperienze ed episodi passati, talora come modalità per proteggersi dal cambiamento; altri ancora, infine, pronti ad ipotizzare il futuro, lanciandosi in avanti con domande e scenari, magari anche interessanti, ma che non di rado espongono al rischio di andar fuori tema, non raggiungere gli obiettivi prefissati e dunque tradire il contratto formativo.

Nello scandire la distribuzione del tempo, quindi, il formatore deve sempre ricordare la necessità di tenerne le redini, dato che esso è comunque condensato e che in quell'arco ristretto di ore egli deve riuscire a somministrare pillole di sapienza ed esperienza sostanziose sì, ma con "effetto *retard*": capaci, cioè, di mantenere la propria influenza nel tempo più lungo possibile e che, a tal fine, necessitano di essere pienamente assorbite, e non solamente accolte.

È proprio questo che rende assolutamente fondamentali e fondanti i primi minuti dell'incontro, quei minuti magici in cui il formatore ha l'opportunità unica ed irripetibile di creare l'imprinting e gettare le basi della produttività per gli altri e per se stesso, quella produttività arricchita di calore umano che permetterà ai "semi" lanciati di germogliare e fruttificare nel tempo.

La parola alle parole

Spazio, tempo, arredi, tecnologie E il copione?

Pensiamo a un copione: che cosa è? "*Fascicolo contenente il testo dello spettacolo da rappresentare [...] adoperato soprattutto dagli attori e dal regista per le prove*"⁴

⁴ ZINGARELLI - vocabolario della lingua italiana, ed. Zanichelli, Bologna, 2005



Cosa ci suggerisce questa definizione?

- Che deve esistere un supporto documentale - cartaceo o digitale che sia - cui poter fare riferimento per sicurezza mnemonica del formatore e per completezza e concretezza informativa verso i partecipanti.
- Che tanto su tale supporto, quanto nella esposizione a voce gli argomenti devono essere concatenati secondo una sequenza tale da poter essere agevolmente recepita, compresa ed assimilata da tutti i presenti.
- Che la definizione di queste porzioni di contenuto è in funzione del *crescendo* emotivo e cognitivo sia del gruppo nel suo insieme, sia dei singoli soggetti.
- Che, proprio come un bravo attore, il formatore deve dominare pienamente i contenuti e padroneggiarne ogni sfaccettatura, ma al tempo stesso riservarsi la libertà di colorirli con la propria interpretazione/esperienza personale.
- Che, come nel copione al puro e semplice testo si affiancano le indicazioni all'attore affinché meglio lo interpreti, così in un seminario la mera teoria non nutre a sufficienza, ma va sostenuta da citazioni, esempi, racconti, fantasie guidate, metafore e giochi d'aula stimolanti l'apprendimento intuitivo, più durevole nel tempo.

Quale spettatore, infatti, resisterebbe volentieri seduto per due o tre ore se non gli si offrisse un insieme di stimoli atti a mantenerne viva l'attenzione e la curiosità? E tanto più, allora, quale partecipante potrebbe reggere per un'intera giornata lavorativa se il formatore non sapesse trasmettergli messaggi che ne sviluppassero la flessibilità percettiva e cognitiva, l'immaginazione creativa, la liberazione dalle ruminazioni inutili - in sostanza: invitandoli ad una sana, piacevole, continua ginnastica mentale?

Riuscire in questo compito richiede al formatore, oltre alla piena conoscenza dei temi trattati, pari flessibilità e creatività, unite e supportate dalla capacità di sdoppiarsi, divenendo osservatore e regista di se stesso, così da auto-guidarsi attraverso le varie scene non in maniera meccanica, bensì perseguendo con lucida passione l'obiettivo.

Gli uomini desiderano le belle cose che gli vengono fatte vedere (*Platone*)

Ognuno di noi ha un proprio stile di scrittura, ma - ancora una volta - nel ruolo di formatori dobbiamo prima di tutto tener conto empaticamente del futuro lettore e, quindi, modellare i testi che proporremo in funzione della loro massima fruibilità, così che vengano agevolmente e rapidamente letti, compresi, accettati e ricordati. Il piacere di condividere le esperienze vissute mi spinge ad osare qualche breve suggerimento.

Un'immagine vale più di mille parole: antica perla di saggezza cinese - attribuita in modo altalenante ora a Confucio ora a Mao - resta comunque valida, ricordandoci che corredare una dispensa, o i testi dei lavori d'aula, o le diapositive con qualche immagine ne rende i contenuti non solamente più "attraenti", ma anche più credibili,

come hanno dimostrato studi recenti, per esempio quello condotto dai ricercatori della Victoria University di Wellington, in Nuova Zelanda.

Il riposo dello sguardo; tre elementi chiave facilitano lo scorrere dello sguardo da una parola all'altra e, quindi, il viaggio del cervello da un concetto all'altro: il tipo di carattere, il colore sia del carattere sia dello sfondo, la proporzione pieno/vuoto dello spazio.

Da apprezzare quindi caratteri svelti e lineari come Arial, Geneva, Verdana ed altri simili, mentre pensare bene al tradizionalissimo, classico (e pure un po' vecchiotto? Ma sì, diciamolo) *Times New Roman*: stretto e con tanti "piedini" che inducono il nostro - inconsapevole - occhio a tante nano-acrobazie da una parola all'altra.

Ugualmente importante è l'uso di un buon contrasto fra il colore del testo (nero o blu) e lo sfondo chiaro - meglio se un semplice bianco - della pagina o della diapositiva. Più decorativo, ma decisamente meno chiaro ed incisivo è l'uso di colori pastello per lo sfondo, peggio ancora se abbinato a colori azzurri, arancio, verde di alcune parole del testo: il contrasto praticamente si annulla e rende poco leggibili (e quindi meno memorizzabili) le parole e i concetti.

Infine è sempre regola virtuosa non riempire lo spazio come un uovo, fino all'ultima affannata riga: lasciare sempre una buona cornice di vuoto, così da dare il giusto risalto al testo, avendo anche cura di staccare fra di loro i vari periodi e, ancor più, i diversi paragrafi. (e qui spero di aver rispettato le mie stesse regole ...)

Il respiro delle idee: quando un'idea ha valore di per sé non ha bisogno di effetti speciali per farsi apprezzare. Queste cautele valgono in particolare per le diapositive. La tecnologia mette oggi a disposizione strumenti raffinatissimi, capaci di stuzzicare il Bambino celato dentro di noi, ridestandone la voglia di giocare e di stupire con sfondi fiammeggianti, cascate di lettere, schiocchi e tintinnii che accompagnano il susseguirsi dei concetti. Credetemi è bellissimo, ma ... di fatto contribuisce moltissimo a distrarre chi guarda, piuttosto che facilitarne la concentrazione. Quindi, andiamoci piano!

Un giorno, un uomo non vedente stava seduto sui gradini di una chiesa con un cappello ai suoi piedi ed un cartello recante la scritta: "Sono cieco, aiutatemi per favore". Un pubblicitario che passava lì vicino si fermò e notò che c'erano solo pochi centesimi nel cappello. Si chinò e versò altre monete, poi, senza chiedere il permesso dell'uomo, prese il cartello, lo girò e scrisse un'altra frase. Quello stesso pomeriggio il pubblicitario tornò dal non vedente e notò che il cappello era pieno di monete e banconote. Il non vedente riconobbe il passo dell'uomo e gli chiese se fosse stato lui ad aver riscritto il suo cartello e cosa avesse scritto. Il pubblicitario rispose "Niente che non fosse vero - ho solo riscritto il tuo in maniera diversa", sorrise e andò via. Il non vedente non seppe mai che sul suo cartello c'era scritto: "Oggi è una bellissima giornata di primavera ... ed io non la posso vedere". Cambia la tua strategia quando le cose non vanno bene e vedrai che sarà per il meglio.