

LA RELAZIONE COME FATTORE CRITICO DI SUCCESSO NELLA FORMAZIONE

Di Roberto Maffei

L'attività di formazione è sottoposta da tempo a una grande quantità di studi; tra gli eventi più recenti, la nascita e il diffondersi delle Facoltà di Scienze della Formazione nelle Università italiane ha sancito la legittimità della formazione come campo di ricerca scientifica.

Ciò ha prodotto una grande quantità di schemi, di MODELLI che servono a descriverla, a rappresentarla e a spiegarla. Sono stati concettualizzati e schematizzati, da un lato, i metodi, le tecniche, i processi e le tecnologie di supporto per la gestione di interventi formativi; dall'altro le competenze, il ruolo e la professionalità del formatore^[1]. Anche limitando la riflessione alla formazione rivolta alle aziende (che è l'ambito del mio lavoro) il panorama risulta estremamente vasto.

C'è una caratteristica che, pur nella diversità della loro natura, accomuna tutti questi modelli: essi rispondono essenzialmente alle domande COS'E' / COM'E' la formazione, cioè la definiscono, la descrivono e cercano di spiegarne l'essenza. C'è, però, un altro approccio possibile, ed è quello che propongo qui: si può cercare di rispondere alla domanda COME SI FA la formazione e produrre concetti che abbiano finalità PRAGMATICHE (operative); che siano cioè indirizzati a indicare come si fa a farla funzionare in modo efficiente ed efficace. Per semplicità, e per restare nei limiti di tempo fissati, ciroscriverò la riflessione a quella parte dell'intervento formativo che è l'attività d'aula.

Affrontando la questione da questo lato risulta particolarmente efficace concepire la formazione come uno specifico tipo di RAPPORTO UMANO: la trasmissione di informazioni, conoscenze e competenze si inquadra nell'ambito dell'interazione tra due soggetti (il docente e il discente) che alla sua base ha tutte le caratteristiche fondamentali della comunicazione umana.

Dato l'assunto, appare logico rivolgersi a un modello di comunicazione umana orientato in senso operativo; quello che trovo più adatto è l'APPROCCIO PRAGMATICO ALLA COMUNICAZIONE UMANA (Watzlawick e collaboratori, Università di California a Palo Alto, anni '60 del secolo scorso^[2]). Secondo questo modello una chiave fondamentale per la lettura dei comportamenti comunicativi è costituita dal binomio CONTENUTO / RELAZIONE (secondo dei cinque assiomi della pragmatica); in estrema sintesi, se ci poniamo finalità operative, il binomio può essere articolato come segue:

- Non c'è gerarchia tra contenuto e relazione ...
- ... ma c'è una dinamica dei pesi relativi ...
- ... e c'è una priorità: PRIMA VIENE LA RELAZIONE.

In altri termini:

- Ogni interazione reale tra esseri umani è caratterizzata dalla copresenza di contenuto e relazione; contenuto e relazione sono inestricabilmente fusi e non è possibile, nemmeno a livello di esperimento mentale, immaginare una comunicazione fatta di solo contenuto o di sola relazione.
- Tuttavia i due aspetti possono, e devono, essere distinti concettualmente perché il loro rapporto è dinamico: la comunicazione è un processo nel quale si succedono momenti nei quali sono centrali i contenuti e altri nei quali è centrale la relazione, e le modalità per intervenire sugli uni o sull'altra sono DIVERSE.
- L'esperienza ha ampiamente confermato che, dato un qualsiasi contenuto, l'efficienza e l'efficacia della sua trasmissione dipendono dalla qualità del rapporto (la *relazione*,

appunto) che esiste tra i due interlocutori; un punto fondamentale è che, pur non essendoci gerarchia tra contenuto e relazione, c'è una sequenza temporale: perché un qualsiasi contenuto abbia le massime probabilità di passare è necessario, prima di entrare nei dettagli, lavorare specificamente sulla relazione per creare le condizioni che facilitino l'accoglienza del contenuto da parte dell'interlocutore.

Questo modello è, secondo me, applicabile a quel particolare tipo di rapporto umano che è il rapporto di formazione.

Possiamo classificare sotto la voce "contenuto" tutto l'"*hardware* d'aula" (i contenuti, le tecniche d'aula, le tecnologie, la strutturazione dei processi eccetera) e sotto la voce "relazione" tutto il "*software* d'aula" (il metodo, la conduzione delle interazioni e, in generale, le MODALITA' per la gestione operativa dei processi). Con una terminologia un po' più rozza ma, forse, più efficace potremmo parlare di COSA e COME della gestione della formazione, e affermare che il "come" è la chiave per utilizzare o trasmettere il "cosa".

La domanda adesso diventa: quali sono le indicazioni fondamentali per affrontare efficacemente le criticità connesse alla relazione in un contesto formativo? In estrema sintesi sono quelle specificate di seguito, e si tenga presente che, per quanto siano primariamente riferite all'ambito della formazione degli adulti in contesti organizzati (formazione *aziendale*), si stanno moltiplicando i segni di una loro validità più ampia, applicabile pressoché a qualunque contesto formativo.

- 1) **SI PARTE SEMPRE DALLA RELAZIONE:** risulta controproducente buttarsi subito sui contenuti e, anche se il tempo è poco, è opportuno investire la parte iniziale nel costruire la relazione. Se il clima d'aula non è favorevole la trasmissione dei contenuti è fortemente intralciata e tende a lasciare tracce più deboli.
- 2) **LA COSTRUZIONE DELLA RELAZIONE VIENE FACILITATA DA ATTIVITA' APPOSITE:** è necessario trasmettere subito il messaggio che sono importanti le persone presenti, prima dei contenuti, e il primo passo è farle conoscere; per esempio un giro di presentazione di tutti i partecipanti, adeguatamente strutturato e aperto da una presentazione del docente appositamente studiata, è una modalità di avvio consigliabile (e, ad oggi, anche molto diffusa).
- 3) **PER LA RELAZIONE E' ESSENZIALE DARE SPAZIO AL PUNTO DI VISTA DEI CORSISTI:** nonostante siano inesperti dei contenuti (ma non si possono mai escludere del tutto sorprese, su questo, ed è bene accertarsene all'inizio) i corsisti sono comunque portatori di un loro punto di vista, che è fondamentale perché legato ai loro bisogni formativi. E' essenziale, per esempio, dare spazio alle loro **ASPETTATIVE SUL CORSO** attraverso un'attività di raccolta strutturata (le modalità possibili sono diverse).
- 4) **LA RELAZIONE SI ASSESTA CON IL CONTRATTO FORMATIVO:** le aspettative, dopo essere state dichiarate, devono essere rilette dal docente e confrontate (pubblicamente) con gli obiettivi fissati per il corso in modo da poter dichiarare immediatamente le coerenze e le eventuali incongruenze e delimitare adeguatamente l'ambito di intervento. L'esperienza mostra che, se certamente non è opportuno (salvo assolute eccezioni) rivedere gli obiettivi, è quasi sempre possibile trovare, discutendo con i corsisti, un'interpretazione delle attese che non sia in contraddizione con gli obiettivi stessi.

Inoltre il contratto formativo è il momento nel quale si sottolineano le responsabilità: quelle del docente senz'altro ma, anche, quelle della committenza e, importantissime, quelle dei corsisti (ci sono componenti che sono totalmente a loro carico, come la partecipazione e l'interesse).

Il contratto formativo, invece, non deve essere il momento nel quale, semplicemente, il docente comunica in modo discendente ai corsisti il programma prestabilito del corso; il contratto va gestito come un momento di vera condivisione (con tutte le componenti negoziali del caso) degli obiettivi e dei contenuti da trattare.

- 5) GLI ASPETTI DI RELAZIONE SONO TRASVERSALI A TUTTO L'ANDAMENTO DEL CORSO: la qualità del rapporto con i corsisti non è qualcosa che si imposta all'inizio e che poi procede automaticamente ma è una componente che richiede continuamente attenzione e che, anche in momenti successivi all'inizio, tipicamente diviene fattore critico. Va dunque monitorata costantemente, in parallelo con la verifica della tabella di marcia sulla trattazione dei contenuti, e continuamente regolata con interventi *ad hoc*; in caso di conflitto di risorse (se si dà spazio alla relazione non c'è tempo di trattare i contenuti) è meglio adattare i contenuti al contesto piuttosto che gestire in modo direttivo la relazione per garantire l'esposizione dei contenuti (in questo modo si dicono più cose ma i corsisti ne memorizzano comunque meno).
- 6) TUTTE LE TECNICHE D'AULA SONO VALIDE IN SE STESSE MA IL LORO USO VA CALIBRATO TENENDO CONTO ANCHE DELLA RELAZIONE: nessun argomento può essere efficacemente trasmesso mediante ore e ore di comunicazione discendente (lezione frontale), indipendentemente dalla motivazione dei corsisti. L'uso ampio (ancorché non esclusivo) delle tecniche attive non solo vivacizza le interazioni ma, se gestito in modo da dare adeguato spazio al "portato" dei corsisti (le loro rappresentazioni iniziali, anche ingenui, dei contenuti da trattare e i loro punti di vista come punti di partenza per una rielaborazione guidata), ha una funzione insostituibile di sostegno della relazione.

La qualità della relazione non sostituisce le competenze di campo del docente (i contenuti ci devono essere e devono essere ben conosciuti e trattati con competenza); tuttavia il focalizzarla come chiave per la trasmissione efficace dei contenuti ha delle conseguenze sulla visione complessiva dell'attività di formazione. Per esempio si abbandona definitivamente quella metafora, ormai decisamente in crisi ma tuttora persistente in molte prassi, del corsista come vaso da riempire e si opta per una gestione degli interventi che porti al centro la PERSONA del formando; più che *insegnare* nel senso classico del termine appare realistico porsi nella prospettiva di facilitare apprendimenti, perché l'apprendimento è un processo attivo, e non passivo.

Parallelamente risulta artificiosa la distinzione fra insegnante e formatore e prende corpo una concezione unificata che vede un unico rapporto di insegnamento / apprendimento che va gestito consapevolmente e indirizzato intenzionalmente a facilitare apprendimenti. In questa prospettiva è possibile mutuare dall'approccio pragmatico alla comunicazione umana una serie di concetti e strumenti atti a realizzare una formazione meno astratta e più adeguata alla realtà delle aule.

^[1] Un ampio quadro è delineato in Luigi Padovese e Luciano Visentini (a cura di): *Formazione e organizzazione* - Editrice La Giuntina, Firenze 2001

^[2] Paul Watzlawick et al.: *Pragmatica della comunicazione umana* - Astrolabio, Roma 1971