

LA COMUNICAZIONE NEI PERCORSI DI FORMAZIONE

di Paolo Scarzoni

Indice

INTRODUZIONE	3
Formazione e comunicazione	3
Il processo della comunicazione	3
La comunicazione nel gruppo	5
L'EMITTENTE	7
Comunicare concentrati sul messaggio	7
Comunicare concentrati sul destinatario	7
Il procedimento per ipotesi e falsificazione	8
L'importanza delle conoscenze previe	9
Il controllo delle inferenze	9
Quali regole seguire	10
Conclusioni	11
Bibliografia di riferimento	12
Per sviluppare conoscenze di carattere generale	12
Per la ricerca di esercitazioni e lo sviluppo di conoscenze a livello specifico:	12

INTRODUZIONE

Formazione e comunicazione

Il metodo con cui si fa formazione non è neutro. Anche attraverso il metodo passano messaggi e informazioni importanti.

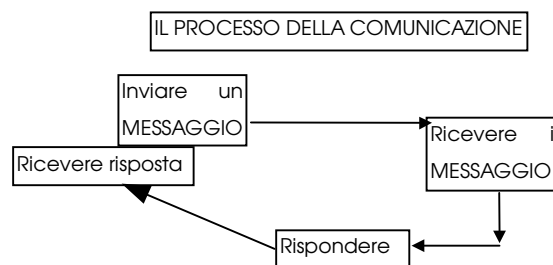
Il **metodo** che oggi viene ritenuto più efficace nei corsi di formazione è quello della partecipazione attiva e delle simulazioni da affrontare individualmente ed in team, ovvero un metodo **esperienziale**.

Cosa sia questo metodo e perché sia giusto usarlo è quello che cercheremo di capire attraverso l'approfondimento del concetto di comunicazione.

Il processo della comunicazione

Comunicare (Schema 1) significa fare in modo che un **messaggio**, lanciato da un **emittente**, sia raccolto da un **interlocutore** (ricevente) il quale, rispondendo a tono, faccia comprendere all'emittente d'aver ricevuto il messaggio.

Schema 1



Il processo della comunicazione si conclude quando l'emittente, dopo aver ascoltato la risposta dell'interlocutore, può dirsi sicuro che esso abbia compreso il messaggio lanciato.

Quante volte, nella vita quotidiana, ci preoccupiamo di controllare se il messaggio da noi lanciato è stato ricevuto? Quante volte invece ci comportiamo come se stessimo lanciando un messaggio in una bottiglia?

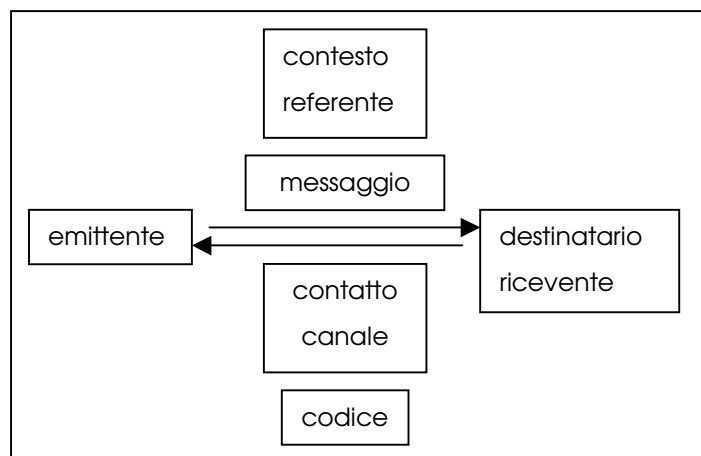
Parlare, scrivere, tacere, muoversi, stare fermi è comunicare; non significa necessariamente comunicare in modo finalizzato alla corretta comprensione del messaggio che stiamo lanciando.

Comunicare in modo adeguato è parlare o scrivere con l'obiettivo di farci capire da chi ci ascolta.

Dal momento che non è possibile non comunicare¹, diventa una necessità fare in modo che ciò che gli altri comprendono sia il più vicino possibile a ciò che noi vogliamo dire.

Abbiamo detto che in ogni comunicazione sono presenti un **emittente** (colui che lancia il messaggio) un **messaggio**, ed un **destinatario** (o ricevente, o interlocutore) (Schema 2)

Schema 2²



Il messaggio si riferisce ad un **contesto** (o referente), mentre i due interlocutori, per trasmettere il messaggio, devono utilizzare un **canale** (o contatto) ed un **codice** (per organizzare il messaggio si può utilizzare uno **strumento**). Nella comunicazione inoltre si possono inserire delle **interferenze** (rumori) che spesso rendono problematica la comprensione.

Il processo della comunicazione può perciò essere riassunto nel modo che segue:

- ♣ ci sono MESSAGGI
- ♣ colui che fa partire un messaggio si chiama EMITTENTE
- ♣ colui che riceve un messaggio si chiama DESTINATARIO
- ♣ il messaggio si riferisce ad un CONTESTO, ad un argomento
- ♣ per lanciare messaggi si utilizza un CANALE (orale o scritto).
- ♣ per allestire e lanciare in concreto messaggi si usano STRUMENTI che la tecnologia mette a disposizione (telefono, fax, computer con Internet ecc.)
- ♣ per lanciare messaggi si utilizza un CODICE (lingua italiana o inglese, codice di programmazione, linguaggio cifrato ecc.)
- ♣ esistono INTERFERENZE che possono riguardare l'emittente, il ricevente, il canale, lo strumento o il codice e possono impedire una adeguata comprensione del messaggio.

¹ Primo assioma della comunicazione, definito da Watzlawick, Beavin, Jackson nel volume pubblicato nel 1967 *Pragmatica della comunicazione*.

² Schema di Jakobson (1963).

Il processo di una *comunicazione* può dirsi concluso solo quando il destinatario ha dimostrato all'emittente di aver compreso il contenuto del messaggio.

Lo schema di Jakobson non deve essere considerato come un modello statico; il ricevente infatti è contemporaneamente emittente quando con un'espressione del volto o con un piccolo rumore della bocca lancia a sua volta un messaggio facendo capire che è attento, disattento, annoiato, partecipe. A sua volta l'emittente deve, in questi casi, diventare ricevente ed essere aperto e disponibile a modificare ciò che ha intenzione di dire in funzione delle informazioni che gli giungono man mano che porta avanti il suo discorso. Il modello di Jakobson deve essere perciò visto come un modello **dinamico**; ogni elemento dello schema deve poter essere considerato anche dal punto di vista opposto.

La comunicazione nel gruppo

Nella maggior parte delle aziende, oggi, si ritiene il lavoro in team più efficace del lavoro individuale; ogni giorno la maggior parte delle imprese deve affrontare problemi complessi o mal definiti³ che non possono essere risolti da una sola persona, ma devono essere affrontati da gruppi di lavoro (team) formati da persone con conoscenze e competenze diverse.

*The world of work is changing because the organizations of work are changing their ways.*⁴

Oggi non basta saper comunicare, bisogna imparare a comunicare in modo tale che il team di cui si fa parte possa essere in grado di affrontare e risolvere problemi in modo efficace.

Diventa pertanto necessario acquisire competenze per creare una interdipendenza positiva⁵ all'interno di un team, si deve di conseguenza smettere di essere *artigiani della comunicazione* e abilitarsi alle *competenze comunicative di base* (Schema 3), con la consapevolezza che la

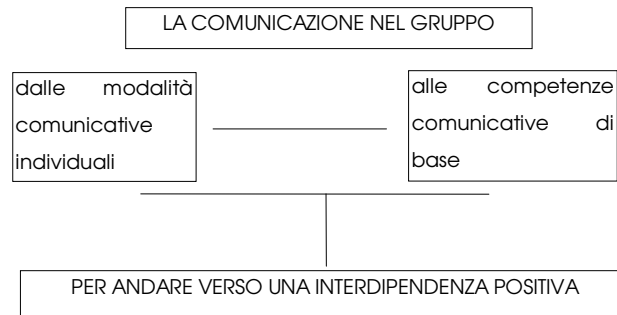
³ Problema **ben definito**: per identificarlo e risolverlo dispongo di tutti i dati necessari; Problema **mal definito**: per identificarlo e risolverlo non dispongo di tutti i dati necessari (posso comunque reperirli); Problema **complesso**: per identificarlo e risolverlo non dispongo di tutti i dati necessari (i dati non sono reperibili in modo univoco). I problemi mal definiti e complessi devono, per prima cosa, essere focalizzati e poi affrontati. La modalità di soluzione di problemi mal definiti e complessi richiede l'utilizzo di risorse non sempre immediatamente reperibili.

⁴ HANDY, C., *The age of unreason*, London, 1989

⁵ COMOGLIO, M., 1998 definisce l'interdipendenza positiva come *quella condizione che fa sì che ogni membro* (di un gruppo di lavoro) *agisca e si comporti in modo collaborativo perché convinto che solo dalla collaborazione può scaturire il proprio successo e quello degli altri membri del gruppo*. p. 27.

comunicazione all'interno di un team è diversa dalla comunicazione unidirezionale cui la scuola ci ha abituati.

Schema 3



Per diventare abili nella comunicazione bisogna diventare **consapevoli** dei processi che si realizzano nella *testa* dell'emittente e del destinatario.

L'EMITTENTE

Comunicare concentrati sul messaggio

La comunicazione **unidirezionale** è la forma di comunicazione a cui siamo maggiormente abituati; l'emittente si prepara, cerca di conoscere al meglio gli argomenti che deve esporre e poi li trasmette dando per scontato che saranno compresi.

Il tempo dedicato all'approfondimento del messaggio è maggiore di quello dedicato alla conoscenza delle potenzialità di apprendimento dei destinatari.

In una lezione frontale l'insegnante riceve dei feedback⁶ solo se qualche studente ha voglia di intervenire con domande o osservazioni e, successivamente, (ma ormai è troppo tardi per correggere) nel momento della verifica.

Se si comunica concentrati sul messaggio e non su chi lo riceve, il tempo dedicato alla sua esposizione diventa relativamente breve e non adeguato al tempo che sarebbe necessario per comprenderlo. Il tempo di assimilazione di un contenuto nuovo però non coincide con il tempo di esposizione frontale di tale contenuto. Dopo una comunicazione unidirezionale perciò, viene compresa dal destinatario una parte molto piccola di quanto l'emittente aveva intenzione di trasmettere.

Comunicare concentrati sul destinatario

La percentuale di comprensione di un messaggio cresce sensibilmente nella comunicazione bidirezionale ovvero nella comunicazione che tiene conto del destinatario.

Se si applica questa modalità comunicativa cresce sensibilmente anche il tempo impiegato per inviare il messaggio nella sua interezza; si deve infatti adattare il messaggio alle conoscenze, alle capacità, ai tempi di assimilazione del destinatario.

Il maggior tempo impiegato **non** è però "**tempo perso**" ma tempo risparmiato; è tempo risparmiato perché dopo una comunicazione unidirezionale si deve sempre tornare indietro (magari qualche giorno dopo) e recuperare ciò che non si è riusciti a trasmettere nel corso della prima esposizione.

Chi lancia messaggi deve sviluppare la capacità di chiedere **feedback**.

Il *feedback* possiamo ottenerlo guardando negli occhi il nostro interlocutore oppure chiedendo al nostro interlocutore di parafrasare ciò che abbiamo appena detto.

La parafrasi è il ripetere con parole proprie un concetto espresso da un'altra persona. Se si ripetono a memoria le parole di un libro significa che non si sa parafrasare e che quindi probabilmente non si è compreso ciò che si sta ripetendo. Parafrasare, ripetere con parole proprie,

⁶ Feedback: quando il destinatario del messaggio dimostra, con domande, parafrasi, considerazioni personali, di aver ricevuto e compreso il messaggio lanciato dall'emittente.

significa dimostrare di essersi appropriati di un concetto. Un esempio concreto di parafrasi potrebbe essere il tentativo di ripetere con parole diverse, utilizzando la memoria a breve termine (working memory), quanto detto finora sulla comunicazione. (Schema 4)

Schema 4

- Per lavorare in gruppo, in azienda, bisogna saper comunicare.
- Comunicare non è solo esprimere un messaggio ma preoccuparsi che il messaggio venga ricevuto.
- Non è possibile non comunicare.
- Per comunicare devo adattarmi all'altro e ai suoi schemi mentali chiedendo costantemente feedback.
- Comunicare è entrare nello schema mentale del destinatario e negoziare con esso costantemente il significato di ciò che si è appena detto. E questo non può avvenire in una comunicazione unidirezionale.
- Negoziare è contrattare con l'interlocutore fino al momento in cui non si arriva ad un accordo sul significato di quanto è stato detto.

IL PROCEDIMENTO PER IPOTESI E FALSIFICAZIONE

Per lanciare un messaggio comprensibile dobbiamo dare ad esso una coerenza logica tale da renderlo comprensibile. Per essere comprensibili bisogna sapere cosa accade nella testa di chi ascolta per la prima volta un discorso completamente nuovo.

Ogni volta che riceviamo un messaggio cominciamo un processo di IPOTESI-FALSIFICAZIONE-IPOTESI. Tutte le volte che ascoltiamo un messaggio, fin dalle prime parole, noi cominciamo ad inserirlo nella nostra mente cercando di prevedere, di ipotizzare, come andrà a finire; ad ogni frase formuliamo (o riformuliamo), inconsapevolmente, delle ipotesi che la frase successiva potrebbe confermare o falsificare; se la frase successiva falsifica la nostra ipotesi siamo pronti a riformularne altre.

Da dove vengono queste ipotesi? Le ipotesi nascono dai nostri schemi concettuali; attraverso le infinite esperienze vissute nel corso della nostra vita noi abbiamo costruito un vero e proprio repertorio di questi schemi. Lo schema che si presenta, di volta in volta, è richiamato dal testo che stiamo ascoltando. Spesso problemi di comprensione sono dovuti alla difficoltà, presente in molte persone, di abbandonare ipotesi dimostrate false al contatto con il concetto successivo.

Il primo a formulare ipotesi deve essere però l'emittente. Egli infatti deve formulare l'ipotesi sulle conoscenze previe del suo interlocutore. Il messaggio poi deve essere costruito sulla base di questa ipotesi di partenza.

Per arrivare a formulare questa ipotesi di partenza devono essere effettuati test, indagini conoscitive, colloqui.

Quando l'emittente comincia a parlare è il destinatario, abbiamo già detto, che comincia ad inserire il messaggio ricevuto all'interno del proprio orizzonte semantico, all'interno, cioè, dei propri schemi mentali che tendono a dare un significato particolare ad una determinata parola o frase.

L'espressione *"sei giù di tono"*, ad esempio, potrebbe essere interpretata in maniera completamente diversa da un cantante lirico o da una casalinga.

L'IMPORTANZA DELLE CONOSCENZE PREVIE

La comprensione di un messaggio non è legata solo al vocabolario cioè al semplice significato delle parole in esso contenute; ciò che noi ascoltiamo è anche legato ai nostri schemi di conoscenza. Ogni messaggio attiva in chi ascolta degli schemi di conoscenza che dipendono dalle conoscenze previe; conoscenze, cioè, derivate dalle esperienze fatte nell'arco di una vita. Le parole hanno la possibilità di attivare nella nostra mente delle conoscenze che fanno da guida nel processo conoscitivo; fino a quando il testo non riesce a sollecitare la collaborazione di una conoscenza previa, il testo rimane incomprensibile.

Chi parla deve attivare sistemi di conoscenza, deve creare un contesto e deve essere logico secondo lo schema mentale di chi ascolta; quando arrivano informazioni, il destinatario deve essere in grado di collocarle in uno schema mentale proprio.

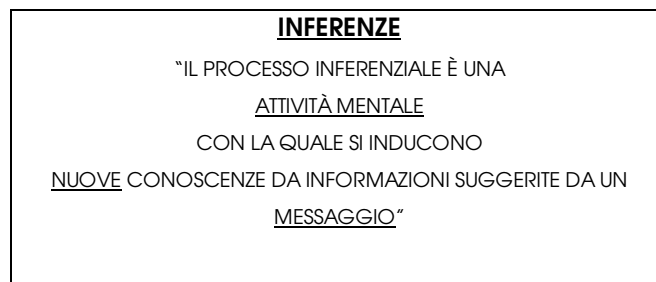
È assai semplice parlare secondo gli schemi mentali del nostro migliore amico, più difficile diventa identificare le conoscenze previe di una persona che abbiamo appena conosciuto.

Occorre dunque:

- flessibilità
- sensibilità nel cogliere informazioni su chi è l'altro
- capacità di porsi in un atteggiamento di ipotesi-verifica

IL CONTROLLO DELLE INFERENZE

Schema 5



Se io dico *"Quella persona racconta un sacco di barzellette"*, chi ascolta non pensa solo a quanto ho detto ma probabilmente c'è chi comincerà a pensare che quella persona è **simpatica**, chi, invece, che quella è una persona **superficiale**. Se io dico *"Quella persona è scesa da una Ferrari"* è normale che si pensi che è **ricca** e che probabilmente ha una casa a **Cortina**.

Ora, simpatico, superficiale, ricco e proprietario di una casa a Cortina non sono informazioni presenti nelle frasi da me pronunciate ma sono nuove conoscenze prodotte dalla testa di chi ascolta, **inferite** appunto.

Possiamo altresì dire che:

- non è possibile non fare inferenze
- ognuno fa inferenze diverse

Le inferenze possono anche portare fuori strada; una inferenza sbagliata può indurmi in errore; (es. non tutti quelli che hanno la Ferrari hanno una casa a Cortina e non tutti quelli che scendono da una Ferrari sono ricchi; può essere un meccanico che sta provando l'auto).

Controllare le inferenze dell'interlocutore è un altro dei compiti dell'emittente ed è un modo di comunicare eterocentrati.

La pretesa non è quella di controllare tutte le inferenze, consce e inconsce, ma è di controllare almeno quelle strettamente legate alla comprensione del messaggio che si intende lanciare; per un pubblico di scacchisti le parole *torre* e *regina* avranno un significato differente rispetto ad un pubblico di militari pronti ad espugnare la roccaforte nemica. Così come se io dico *"gli avversari devono essere attaccati sfondando lateralmente"*, i ragazzi della squadra di calcio che alleno trarranno delle inferenze completamente diverse da dei militari sul campo di battaglia.

La capacità di controllare le inferenze nasce dalla abilità nell'identificare nel miglior modo possibile le conoscenze previe degli interlocutori, in modo da specificare solo quei concetti che non riescono a risultare immediatamente evidenti e che, di conseguenza, potrebbero portare a fare *inferenze* errate.

Un ultimo esempio può essere preso dalla stessa esperienza che stiamo vivendo: quest'ultima serie di esempi sul concetto di inferenza, ad alcuni di voi sarà sembrata utile, ad altri (coloro che avevano già dimestichezza con il concetto) eccessivamente ridondante, ad altri ancora, sarà forse sembrata insufficiente; perché? Perché siamo un gruppo formato da persone con conoscenze previe eterogenee.

Controllare le inferenze significa, allora, avere la capacità di eterocentrarsi fino ad arrivare ad identificare quali sono i concetti di una spiegazione che, non specificati, potrebbero portare fuori strada il proprio interlocutore (o i propri interlocutori).

Come fare per controllare le inferenze? O si cerca di essere ridondanti oppure si fa una analisi approfondita delle conoscenze previe dell'interlocutore attraverso una serie di esercizi di conoscenza reciproca.

QUALI REGOLE SEGUIRE

Nell'elaborare un messaggio si deve essere abili nell'identificare le situazioni di difficoltà comunicativa cercando di evitare l'insorgere di problemi di comprensione.

In che modo?

La creazione di un messaggio deve tenere presenti tre importanti regole:

- Creare costantemente un contesto ad ogni argomento che esponiamo, per attivare sistemi di conoscenza

Se io dico a chi legge: *"I miei ragazzi giocano a tre tocchi"*, solo alcuni esperti potranno comprendere quanto sto dicendo; ma se dico che alleno una squadra di calcio composta da ragazzi di 10 anni, che i ragazzi di questa età tendono a conquistare il pallone e a non passarlo ai compagni, che per abituarli al passaggio e all'aiuto reciproco, durante l'allenamento,

impongo la regola di non toccare il pallone più di tre volte, pena un calcio di punizione, credo che il discorso possa essere più chiaro per tutti.

Cosa ho fatto? Ho creato un contesto, ho cioè dato le coordinate del mio discorso allargando il campo semantico di riferimento e con esso le possibilità di comprensione per il mio messaggio.

- Comunicare in modo descrittivo

Dire: *"quella persona è caduta dalla finestra"*, oppure, *"quella persona si è gettata dalla finestra"*, è molto diverso; la funzionalità delle relazioni comunicative dipende in parte dalla capacità di riportare i fenomeni così come essi si manifestano. Se si vuole essere realistici e non soggettivi, bisogna sforzarsi di comunicare in modo descrittivo evitando l'uso di affermazioni che rappresentano già una nostra interpretazione del fatto esaminato.

Infatti, una delle principali fonti di disturbo nell'interazione è costituita dalla comunicazione valutativa ed interpretativa (l'insegnante che dice: *"suo figlio è uno svogliato"*, invece di *"suo figlio non riesce a svolgere questo compito"*). La comunicazione valutativa tende a bloccare la comunicazione; la comunicazione descrittiva, invece, tende a favorirla. La comunicazione descrittiva è il fondamentale punto di inizio nel momento in cui si affronta un problema.

- Essere ridondanti

Quando noi parliamo esprimiamo significati più vasti e complessi di quanto la nostra mente non riesca ad elaborare; alcune informazioni vengono subito categorizzate, altre vengono perse. Ciò che resta nella nostra mente è la struttura semantica globale (Schema 6) che raccoglie solo la struttura informativa del testo mentre le singole frasi e parole vengono perse.

Essere ridondanti significa aiutare a recuperare i concetti fondamentali del discorso generale che si sta sviluppando e contemporaneamente esporne di nuovi. Questa operazione deve essere effettuata soprattutto quando vengono esposti concetti complessi per l'interlocutore.

Schema 6

PER EVITARE SITUAZIONI DI DIFFICOLTÀ COMUNICATIVA
1. creare un contesto
2. comunicare in modo descrittivo
3. essere ridondanti

Questo schema è un esempio di cosa può voler dire essere ridondanti.

Conclusioni

Per chiunque si occupi di progettazione di percorsi formativi diventa di fondamentale importanza conoscere i concetti sopra esposti, per disporre di strumenti utili alla selezione di formatori e per giudicarne essere in grado di giudicarne l'operato, con l'obiettivo di realizzare iniziative che soddisfino sempre di più le esigenze dei suoi destinatari.

Bibliografia di riferimento

Per sviluppare conoscenze di carattere generale

- ♣ BEREITER, C., SCARDAMALIA, M., *Psicologia della composizione scritta*, FIRENZE, LA NUOVA ITALIA, 1995.
- ♣ COMOGLIO, M., *Comprendere. Fondamenti psico-didattici sulla comprensione testuale dal punto di vista della psicologia cognitivista*, ROMA, IFREP, 1992.
- ♣ CALVINO, I., *Lezioni americane. Sei proposte per il prossimo millennio*, MILANO, GARZANTI, 1988.
- ♣ AA. VV., *La comunicazione modelli teorici e contesti sociali*, Bologna, 1996.

Per la ricerca di esercitazioni e lo sviluppo di conoscenze a livello specifico:

- ♣ SEGRE, C., *Avviamento all'analisi del testo letterario*, Torino, 1985.
- ♣ AA VV., *Reading, Writing, and Studying Strategies*, ASPEN PUBLISHERS, 1991.
- ♣ JACKSON, P.C., *La comunicazione aziendale. Vademecum per il manager*, MILANO, FRANCO ANGELI, 1994.
- ♣ MASONI, V., *Imparare a scrivere. Lettere, relazioni, rapporti*, MILANO, FRANCO ANGELI, 1995.
- ♣ AA VV., *La forza dei team. Come creare organizzazioni ad alta performance*, SPERLING E KUPFER, 1993.