|  |
| --- |
| **SCHEDA 2.** LA COMUNICAZIONE |

La buona riuscita di un colloquio è sempre minacciata dalla complessità e dai rischi che sono propri di ogni processo di comunicazione, anche di quelli apparentemente più semplici. Una comunicazione non si limita mai solo al contenuto delle parole: gran parte della comunicazione avviene attraverso dei canali non verbali (i gesti che facciamo, la postura del corpo, ecc.). I messaggi non verbalisono quelli più difficili da controllare da parte di chi li emette (abbiamo sempre maggior consapevolezza delle parole che diciamo, rispetto a come gesticoliamo o all'espressione del nostro viso), ma contemporaneamente sono anche quelli che influiscono di più sulla percezione di chi riceve il messaggio. Dire ad un apprendista "Mi interessa che cosa ne pensi", senza mai guardarlo mentre sta parlando o manifestando continue espressioni di fretta e/o di irritazione, smentisce il contenuto delle parole e manda un messaggio esattamente opposto.

Il modo in cui un messaggio viene inviato influenza la relazioneche esiste tra due persone, condizionando le comunicazioni successive. Rispondere all'osservazione di un apprendista con un commento spazientito, tipo "Non hai capito niente!", veicola un messaggio di inadeguatezza e una scarsa legittimazione all'errore, che implicitamente invita l'interlocutore ad evitare di esporsi in futuro.

Alcuni fattori che influiscono sulla comunicazione

Il diverso ruolooccupato all'interno di una relazione può portare le persone ad attribuire un significato diversoalle parole e/o agli eventi che caratterizzano la loro comunicazione. Ad esempio, un tutor che ha fretta può iniziare un colloquio in modo sbrigativo, passando senza tanti preamboli a domande tipo "Che problemi hai?", "Ci sono delle cose che non hai capito?", cercando in buona fede di comprendere come stanno le cose per dare una mano all'apprendista.

Quest'ultimo, che all'interno del contesto organizzativo si trova ovviamente in una posizione di minore "potere" rispetto al tutor, può interpretare questo atteggiamento come una volontà inquisitoria, e fornire delle risposte formali per paura di essere giudicato negativamente.

Anche differenze culturali e generazionali possono introdurre degli elementi di incomprensione nella comunicazione. Alcuni comportamenti dell'apprendista, abituali all'interno del proprio gruppo di coetanei (ad esempio certi modi di stare seduti), possono essere interpretati come sintomi di "maleducazione" o "mancanza di rispetto" da tutor abituati ad altre situazioni. Nello stesso tempo, alcuni atteggiamenti quasi paterni del tutor, che vorrebbero essere di "protezione", potrebbero essere interpretati dall'apprendista come uno scarso riconoscimento della propria autonomia e della propria condizione adulta.

L'esistenza di possibili "disturbi" alla comunicazione

Questo insieme di richiami sintetici evidenziano come, all'interno di un processo di comunicazione, sono sempre in agguato fenomeni che influenzano la relazionetra due persone, condizionando il loro modo di interpretare il contenutodei messaggi che vengono scambiati, finendo inevitabilmente per creare dei fenomeni di "distorsione". Tra una persona che emette un messaggio e una che lo riceve può sempre esistere un certo "arco di distorsione", che rappresenta uno "scarto" tra quello che si intendeva comunicare e quello che viene effettivamente recepito. In genere questa differenza non pregiudica la sostanziale possibilità di comprendersi e accordarsi sulle cose da fare.

Esiste però sempre il pericolo che, soprattutto in situazioni in cui si sviluppa una comunicazione molto intensa come il colloquio, in cui in breve tempo vengono reciprocamente scambiati una quantità molto numerosa di messaggi verbali e non verbali, si creino delle distorsioni tali da influenzare negativamente la relazione tra le persone e, conseguentemente, non favorire una corretta interpretazione dei contenuti che si intende affrontare.

Ad esempio:

* un tutor che affronta sbrigativamente gli argomenti e lascia poco spazio alle osservazioni dell'apprendista può facilmente indurre, al di là del merito delle cose che dice, un atteggiamento passivo da parte del proprio interlocutore, atteggiamento che, interpretato come dimostrazione di scarso interesse a fronte dell'impegno che invece il tutor ci sta mettendo, può far aumentare l'aggressività di quest'ultimo. Ma un aumento di aggressività rafforza, in una sorta di circolo vizioso, l'atteggiamento passivo dell'apprendista;
* il frequente utilizzo di rimproveri generici, che non si riferiscono a dei comportamenti specifici ma investono la totalità della persona ("sbagli sempre tutto!"), può rafforzare nell'apprendista la convinzione di essere poco considerato come persona, indipendentemente da quello che riesce a fare ("ce l'ha con me"). A questa percezione egli potrebbe rispondere con atteggiamenti di contrapposizione, interpretando ogni osservazione (indipendentemente dai suoi contenuti) come un "accanimento" nei suoi confronti ("mi fa notare che la posa dei mattoni non era perfetta, quando devo sempre aspettare un sacco di tempo per l'arrivo della malta e poi lavorare in fretta e furia"). Il rifiuto di accogliere le osservazioni può essere vissuto dal tutor come una messa in discussione della propria autorità e indurlo ad assumere atteggiamenti punitivi ("adesso ti metto a posto io"), che a sua volta rischiano di consolidare l'orientamento dell'apprendista a sentirsi comunque una "vittima".

La nascita di relazioni problematiche

Gli esempi citati evidenziano come una scarsa attenzione al processo di comunicazione può favorire distorsioni che rendono problematica la relazione tra le persone, diminuendo la possibilità di un efficace lavoro sui contenuti che caratterizzano le specifiche situazioni. Il cristallizzarsi di relazioni problematiche rischia di rendere molto più difficile la gestione dei colloqui, fino ad arrivare a "situazioni limite" in cui essi si riducono a:

* una *liturgia*, in cui si analizza la situazione, vengono fatte delle osservazioni, si assegnano dei compiti all'apprendista, ma sostanzialmente non ci si aspetta che quello che si sta facendo serva davvero per modificare le cose, introdurre dei miglioramenti, raggiungere degli obiettivi. I due partecipanti non sono realmente coinvolti nella situazione, nutrono una scarsa fiducia reciproca;
* una *sfida*, in cui tutor e l'apprendista contrappongono le loro ragioni, utilizzando sostanzialmente il colloquio per segnalare all'altro (attraverso messaggi verbali e non verbali) l’inadeguatezza e la responsabilità dei problemi che si vengono a creare. Per il tutor è quindi importante prestare molta attenzione al processo di comunicazione, avendo cura che durante il colloquio, oltre a favorire un pertinente scambio di contenuti, venga mantenuta una relazione funzionale al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Alcuni suggerimenti pratici

* *Fare sempre riferimento a situazioni e a comportamenti concreti*

Evitare di descrivere le situazioni o gli eventi formulando giudizi che possono implicitamente esprimere una considerazione negativa del proprio interlocutore. Frasi come "non sei preciso nel fare le cose" tendono ad attribuire una valutazione negativa nei confronti della persona, orientandola ad un atteggiamento poco collaborativo. Fare le proprie osservazioni basandosi su concreti riferimenti a ciò che è accaduto nel precedente periodo di attività ("Nell'ultima settimana tre dei pezzi che hai realizzato sono risultati fuori tolleranza. Hai idea di che cosa possa essere successo?") circoscrive con precisione i problemi, indirizzando l'attenzione dell'interlocutore verso la ricerca di soluzioni.

* *Mettersi in gioco, esprimendo pacatamente i propri sentimenti*

Non si può sperare di coinvolgere adeguatamente l'apprendista se contemporaneamente non si manifesta la propria "vicinanza" alla situazione di cui si sta parlando, evidenziando il proprio interesse personale a fare qualcosa per un suo miglioramento. Nello stesso tempo è necessario che il "mettersi in gioco" non si traduca nell'esternazione di sentimenti aggressivi ("I tuoi errori mi hanno fatto perdere un mucchio di tempo!"). È più opportuno formulare messaggi che sottolineino il reciproco coinvolgimento nella situazione e l'interesse comune a raggiungere determinati risultati ("La presenza di pezzi fuori misura, anche di uno solo, ci mette in forte difficoltà. Ci costringe a ricontrollare tutto il lotto, rallentando la produzione, e mi crea delle tensioni con quelli del montaggio. Che cosa possiamo fare affinché questi inconvenienti non si ripetano più?").

* *Specificare sempre chiaramente le proprie richieste*

Formulare delle richieste generiche o delle esortazioni ambigue ("I pezzi devono rispettare le tolleranze previste", "D'ora in poi questo non dovrà più succedere") non aiuta ad orientare i comportamenti dell'apprendista. Al contrario, rischia di fargli intendere che il tutor rifiuta di assumersi responsabilità rispetto al problema, per cui egli è chiamato comunque ad "arrangiarsi" per trovare la soluzione. Precisare esattamente che cosa ci si aspetta, specificando i comportamenti richiesti, ma anche gli aiuti che saranno forniti, favorisce una più chiara comprensione di come si intende procedere e quindi consente anche all'apprendista di orientare meglio le proprie energie ("Questa settimana studiati di nuovo le procedure di misurazione dei pezzi. Martedì prossimo vediamo insieme come si fa a controllare la taratura degli strumenti. Poi ti dovrai ricordare di seguire le procedure del sistema qualità, che prevedono una verifica periodica degli strumenti di misura seguendo i tempi e i modi stabiliti: per le prime due settimane provvederò io stesso a verificare se sarai capace di seguire le istruzioni."). Contemporaneamente, formulare le richieste in modo chiaro e concreto comunica all'apprendista un messaggio che ha una valenza più generale: ribadisce l'effettivo interesse ad aiutarlo a migliorare.

Fonte: Rielaborazione Isfol su Manuale per il tutor aziendale, Isfol, 2003