

LA COMUNICAZIONE NEL TEAM DEI DOCENTI

Autrice: Sofia Listorto (2015)

Non si può non comunicare¹

OBIETTIVI DELL'ARTICOLO

1. Potenziare le capacità di riconoscere ed esercitare un positivo controllo sulle dinamiche di gruppo;
2. Ridurre le resistenze che ostacolano l'attuazione della collaborazione tra docenti;
3. Migliorare le conoscenze in merito alla comunicazione efficace.

PREMESSA

Il rapporto tra insegnanti è spesso foriero di tensioni imprevedibili.

La consuetudine in passato portava ciascun docente a lavorare individualmente nella programmazione didattica e nella docenza in aula, salvo che nelle situazioni in cui uno studente con PEI (Piano Educativo Individualizzato) con handicap o con gravi difficoltà di apprendimento e/o comportamentali richiedesse l'ausilio di un insegnante di sostegno o di un AEC, molto apprezzati dall'insegnante curricolare che spesso delegava loro dei compiti da svolgere con lo studente in questione, senza che si creasse una reale collaborazione nella fase di programmazione didattica.

L'attuale normativa ha modificato questo stato di cose per cui i docenti si trovano a confrontarsi con situazioni problematiche che li accomunano, per le quali debbono, talvolta *'obtorto collo'* trovare una linea comune, come ad esempio nel rapporto con uno studente con Bisogni Educativi Speciali (BES) per il quale deve essere predisposto un Piano Didattico Personalizzato (PDP) che sia condiviso da tutti i docenti della classe.

Nel malaugurato caso in cui permangano le difficoltà e si intraveda il fallimento dell'intrapresa azione educativa e didattica, alcuni docenti possono manifestare la tendenza ad attribuire la responsabilità all'esterno da sé, per evitare di confrontarsi con l'insuccesso ed il sentimento di colpa.

Di volta in volta l'accusa di inadeguatezza potrà ricadere sul collega docente che non sa tenere la disciplina e 'regala i voti' per cui ha disabituato gli studenti a studiare, sul dirigente scolastico che non fa rispettare il regolamento d'istituto per cui gli studenti fanno come vogliono, entrano in ritardo, sui genitori poco presenti o incapaci ad educare i figli, ecc.

Questo stato di conflitto rende inefficace il Team dei docenti, proprio quando la sinergia sarebbe indispensabile per risolvere il problema venutosi a creare.

¹ Tratto da "Pragmatica della comunicazione umana" (Watzlawick, Beavin, Jackson, 1967)

LEADER ED ANTI-LEADER

Un altro aspetto che può risultare problematico nel momento in cui un Team di docenti decide di lavorare insieme è dovuto al fatto che all'interno del gruppo-classe ciascun docente è abituato ad esercitare la *leadership* e ad aspettarsi un atteggiamento da *follower* da parte degli interlocutori, in quanto discenti.

Quando all'interno di uno stesso contesto due personalità forti cercano di dominare inevitabilmente si rischia uno scontro e laddove uno dei due eserciti un ruolo di fatto gerarchicamente superiore, come il Dirigente scolastico in un Collegio docenti, può accadere che un insegnante assuma il ruolo di *anti-leader* ponendosi come antagonista.

Una personalità di questo genere, all'interno di un Consiglio di classe o di un Team in cui non ci sia un *leader* definito, potrebbe rapportarsi verso chiunque manifesti un ruolo propositivo attivando interminabili discussioni, sovente capziose, per manifestare la propria voglia di supremazia.

STILI COMUNICATIVI: AGGRESSIVO, PASSIVO, ASSERTIVO

La modalità che abbiamo esaminato in precedenza rientra in quello che viene definito:

- **stile aggressivo** che si evidenzia quando un individuo tende a prevaricare l'interlocutore, vuole raggiungere i suoi scopi anche arrecando danni agli altri;

Tra le forme disfunzionali di comunicazione è necessario annoverare anche la seguente:

- **stile passivo** caratterizzato dalla consuetudine di non far nulla per sostenere i propri diritti, non esprimere il proprio punto di vista, subire le decisioni degli altri, scusarsi continuamente per un costante senso di inadeguatezza;

Il terzo stile comunicativo, ovvero il più adeguato ed efficace ma anche il meno semplice da attuare nei momenti di conflitto, è il seguente:

- **stile assertivo** caratterizzato dalla capacità di esprimere il proprio punto di vista, di ascoltare con attenzione e rispetto l'opinione dell'interlocutore, di comunicare sia sentimenti positivi che negativi, esprimendo sicurezza senza prevaricare l'altro.

RESISTENZA PASSIVA

Meno semplice da riconoscere, ma altrettanto disfunzionale è la 'resistenza passiva'.

Questa forma di comportamento è estremamente diffusa tra le persone apparentemente docili e poco inclini al conflitto, che manifestano il proprio disappunto ostacolando l'attuazione di quanto proposto da altri, senza esprimerlo apertamente bensì attraverso una 'resistenza passiva' che può comprendere varie forme, quali ad esempio:

- lentezza nell'esecuzione dei compiti affidati;
- imprecisione nello svolgimento delle mansioni;
- svalutazione di quanto affermato dall'interlocutore attraverso la mimica del viso;
- dimenticanze di quanto si sarebbe dovuto fare, ecc.

L'aspetto più problematico della 'resistenza passiva' è relativo alla scarsissima capacità di ammettere la propria ostilità da parte di chi la attua, in quanto non si attivano sentimenti di colpa e quindi non c'è disponibilità a porre in essere azioni di tipo riparatorio.

IMPOSSIBILITÀ DI 'NON COMUNICARE'

Come in ogni relazione umana, anche nella relazione tra docenti può accadere di voler evitare di discutere scegliendo la strada del silenzio. Il guaio è che non ci si rende conto che anche il 'non detto' è a sua volta una forma di comunicazione che può essere percepita dall'interlocutore come una dimostrazione di scarso interesse, di svalutazione o di ostilità sotterranea.

COMUNICAZIONE VERBALE, NON VERBALE E PARA-VERBALE

Un altro aspetto importante da valutare è relativo al fatto che ogni comunicazione sia formata da queste parti:



La parte **VERBALE (7%)** è relativa ai contenuti che vengono espressi, che quindi in realtà hanno un'importanza relativa.

La parte **NON VERBALE (55%)** riguarda il comportamento non verbale del corpo, cioè la postura, i movimenti, ma anche attraverso la posizione occupata nello spazio (quale zona di un ambiente si occupa, quale distanza dall'interlocutore, ecc.) e gli aspetti estetici (il modo di vestire o di prendersi cura della propria persona) ed è la componente predominante in una comunicazione.

La parte **PARA-VERBALE (38%)** infine si riferisce al tono, al ritmo, alle pause ed a sua volta ha un peso determinante.

Sottolineiamo come il controllo razionale si possa esercitare facilmente sulla componente verbale, mentre sia molto più difficile, per non dire talvolta impossibile, essere altrettanto consapevoli delle comunicazioni che si esprimono a livello non verbale e para-verbale, da cui però l'interlocutore può essere fortemente influenzato.

Talvolta si può manifestare una incongruenza tra quanto espresso a livello verbale e quanto inconsapevolmente comunicato a livello non verbale o para-verbale; questa incongruenza può dare adito a spiacevoli incomprensioni e conflitti.

Grande importanza hanno anche le componenti relative alla scelta del tempo e del luogo in cui far avvenire una comunicazione: evidentemente una stessa frase ("Si deve trovare una soluzione al comportamento indisciplinato dello studente X") potrà esercitare un impatto fortemente diverso se è l'evidente preludio di una pacata conversazione in un momento di calma ed in un contesto tranquillo (il sotto-testo può risultare il seguente: "Riflettiamo

insieme per capire come poter fare”), piuttosto che non in un momento di grande concitazione con poco tempo a disposizione, ad esempio in corridoio tra una lezione e l’altra durante la ricreazione (il sotto-testo invece diventa: “Francamente non lo sopporto più, fate qualcosa per farlo smettere!”).

LA GESTIONE DELLE DINAMICHE EMOTIVE

Nelle situazioni di conflitto spesso la logica prevalente è quella di cercare di imporre il proprio punto di vista più per dinamiche di potere che non per convinzione circa l’adeguatezza della propria opinione.

Le posizioni che si possono venire a creare sono quindi le seguenti:

io vinco / tu perdi se l’individuo si trova a vivere questa situazione molto probabilmente tenderà ad esprimere le proprie opinioni come se fossero le uniche corrette, inducendo in questo modo l’ “avversario” ad esacerbare a propria volta il conflitto;

io perdo / tu vinci l’individuo si sente sopraffatto e sperimenta l’altro in posizione dominante; raramente questa condizione viene accettata rassegnandosi all’insuccesso, per cui l’individuo perdente può tendere a ricostruire al più presto le condizioni per riaprire un nuovo contenzioso, spesso capzioso;

io perdo / tu perdi questa condizione rappresenta efficacemente il triste finale di molti conflitti in cui si perde di vista l’obiettivo del proprio benessere personale, delle legittime esigenze dell’interlocutore, delle caratteristiche del contesto in cui si opera, mentre le componenti distruttive ed autodistruttive di entrambi hanno il sopravvento;

io vinco / tu vinci questa è l’unica posizione che non preveda un aumento di potere dell’uno nei confronti dell’altro; in questo modo si focalizza l’attenzione sul fatto che ci si riconosce reciprocamente potere, e quindi è questa la posizione relazionale più idonea all’attuazione della logica *win/win* (io vinco/tu vinci) che prevede l’individuazione di una meta comune, e la messa a punto di strategie idonee al suo raggiungimento, ovvero della 'Terza strada' condivisa da entrambi gli interlocutori.

DAL MONOLOGO AL DIALOGO

Un altro elemento critico è dato dal fatto che i docenti siano abituati a svolgere il loro ruolo gestendo la comunicazione in senso prevalentemente unidirezionale durante le spiegazioni ed a dedicare poco tempo all’ascolto di ciascuno degli studenti, limitatamente alle interrogazioni, in modo piuttosto sintetico per necessità di tempo.

Questa ‘deformazione professionale’ induce sovente i docenti ad ascoltare brevemente l’opinione dell’interlocutore, anche se si tratta di un adulto al di fuori del contesto scolastico, giungendo rapidamente ad una valutazione critica (proprio come durante un’interrogazione) dedicando poco tempo all’ascolto della reale opinione dell’altro che rischia di essere confusa con il proprio pregiudizio su quanto l’altro stia realmente dicendo.

Per molti docenti, durante uno scambio di opinioni, prevale la consuetudine di riprendere l’esposizione del proprio pensiero, (così come accade ad un docente che venga interrotto da uno studente durante una spiegazione), proponendo di fatto un monologo e non un dialogo che, se già poco apprezzato dagli studenti, può risultare assolutamente insopportabile da parte di un collega docente che sarebbe a sua volta portato a comportarsi nello stesso modo.

ASCOLTO ATTIVO

La strategia dell'ascolto attivo è certamente una delle più efficaci per ridurre la conflittualità sia all'interno di una relazione duale che all'interno di un gruppo.

Per ascolto attivo tecnicamente si intende è una tecnica di comunicazione che prevede che la persona che ascolta ripeta, o riformuli con una perifrasi, quanto è stato espresso dall'interlocutore, verificando di aver compreso correttamente il significato che quest'ultimo voleva esprimere.

Il positivo risultato psicologico che si ottiene è molteplice, sia da parte del soggetto che manifesta conflittualità che da parte del soggetto che esercita l'ascolto attivo.

Dal punto di vista del soggetto che manifesta ostilità:

- si sente preso in considerazione se l'interlocutore o il conduttore di un gruppo (come ad esempio il coordinatore di classe o il dirigente scolastico) esercita verso di lui un 'ascolto attivo',
- si tranquillizza sul fatto di non dover subire passivamente le decisioni prese da altri;
- si sente gratificato se, dopo essere stato ascoltato, percepisce che il proprio punto di vista è stato integrato nel pensiero condiviso con l'altro/gli altri.

Dal punto di vista del soggetto che utilizza l'ascolto attivo:

- può concentrarsi meglio sull'opinione espressa dall'interlocutore e comprenderla in modo più approfondito, sviluppando l'empatia;
- può formulare delle valutazioni di confronto tra la propria opinione e quella dell'altro;
- viene facilitato nell'operazione di sintesi di un pensiero condiviso.

LA COSTRUZIONE DELL'ALLEANZA (ovvero trovare un accordo nel disaccordo)

Nelle comunicazioni tra educatori (all'interno di un Consiglio di Classe o tra genitori e insegnanti), possono avvenire alcune problematiche tipiche, dovute alle caratteristiche dell'interazione che si viene a creare.

Nella concezione classica, avanzata dalla Scuola di Palo Alto² gli autori sostengono che esistono fondamentalmente due tipi di interazioni possibili, quella 'simmetrica' e quella 'complementare'.

Con l'espressione '**interazione complementare**' si intende che ad una azione di potere da una parte (**UP**) corrisponda una azione di sottomissione dall'altra parte (**DOWN**) che potrà comportare un'eccessiva rigidità.

Per '**interazione simmetrica**' si intende che entrambi i partecipanti alla comunicazione tenderanno ad avere una modalità simile con un sostanziale rispecchiamento nel comportamento dell'altro. Nel caso in cui si attuasse una condizione definibile '**UP - UP**', si potrà determinare facilmente l'inasprirsi dei conflitti con una escalation molto pericolosa, mentre evidentemente l'interazione caratterizzata da '**DOWN - DOWN**', potrà facilmente

² Op. già citata

condurre a situazioni stagnanti di immobilismo.

In passato l'interazione complementare **UP-DOWN** era predominante in tutti i contesti, in quanto la società riconosceva varie forme di potere e quindi dimostrava un atteggiamento denso di rispetto nei confronti delle persone che svolgevano ruoli di responsabilità a livello politico (verso il monarca, il dittatore, il Presidente della Repubblica), religioso (verso il Papa, i sacerdoti, le suore), culturale (verso la maestra delle elementari, l'insegnante delle superiori, i docenti universitari), così come all'interno della stessa famiglia, nei confronti dei genitori e degli anziani.

Fino a pochi anni fa la figura del docente era molto rispettata, mentre oggi è continuamente messa in discussione dai genitori e dagli stessi studenti.

Attualmente la modalità della messa in discussione dell'autorità costituita è piuttosto pervasiva ed i genitori sovente pervertono addirittura la modalità complementare che avrebbe visto il docente in posizione UP e lo studente in posizione DOWN, mettendosi, e quindi implicitamente insegnando, o quanto meno consentendo, ai figli a mettersi a loro volta, in posizione UP nei confronti degli insegnanti costretti talvolta ad assumere una posizione DOWN.

Il rischio è che i genitori, e quindi in modo imitativo i figli, utilizzino con i docenti che non accettano di mettersi in una posizione subalterna, una interazione di tipo simmetrico (UP-UP), che conduce a pericolosi, quanto sterili interazioni a 'braccio di ferro'. innescando pericolose escalation.

Nell'opera di Watzlavick e collaboratori viene introdotta la **posizione 'pseudosimmetrica' o 'meta-complementare'**, in cui *"A consente a B di assumere la direzione del proprio (di A) comportamento"* da cui è nata l'idea di riconoscere una terza posizione, accanto a quelle usuali di UP e DOWN, per la quale abbiamo proposto di utilizzare l'espressione **NEAR** (Listorto 2005).

Questa posizione è particolarmente utile tra adulti che condividono un paritaria condizione di responsabilità ed individuano un obiettivo comune, premessa indispensabile per una progettazione comune è la base della strategia che viene proposta all'interno del *Learning Team Approach*³.

Questo è possibile solo se c'è il pieno rispetto reciproco e la non volontà di sottomettere l'interlocutore.

CONCLUSIONI

La scuola è un'istituzione complessa in cui diverse figure professionali devono saper interagire efficacemente per raggiungere obiettivi articolati a breve, medio e lungo termine, resi sempre più impegnativi dal confronto con quanto avviene nelle altre nazioni a livello europeo e mondiale, a livello scientifico, tecnologico e nel mercato del lavoro.

Fare l'insegnante lavorando in un Team richiede una maggiore preparazione rispetto al passato, non solo in termini di *hard skills* (a livello professionale e nell'uso delle nuove tecnologie, come la LIM, Skype, ecc.) ma anche per quanto riguarda le *life skills* (empatia, comunicazione efficace, relazioni interpersonali, autoconsapevolezza, gestione delle

³ Tratto da "L'insegnante leader del Learning Team" (Listorto s. Rosi L. Il Caleidoscopio 2012)

emozioni, gestione dello stress, ecc.) sia infine per quanto riguarda le *soft skills* (capacità di lavorare in team, di gestire la leadership, di organizzazione del tempo, ecc.)

La comunicazione efficace è il mezzo fondamentale grazie al quale può avvenire la trasmissione dei saperi e, soprattutto, grazie alla quale si possono formare gli individui ad 'imparare ad imparare', considerata una competenza chiave nella strategia Europa 2020 nell'ottica del *Lifelong Learning* (apprendimento permanente).

In particolare la capacità di esercitare una comunicazione efficace, argomento oggetto del presente articolo, è un'arte che si acquisisce con lo studio teorico, si potenzia frequentando specifici corsi di formazione e si affina con la pratica quotidiana.

Certamente i primi a doversi formare nell'arte della comunicazione efficace dovrebbero essere proprio i docenti in maniera tale da poter esercitare la loro competenza nella relazione tra loro, con i genitori e con gli studenti, sia a livello individuale che di gruppo-classe.

In questo modo potrebbero conseguire risultati certamente migliori a livello educativo e didattico, riducendo contemporaneamente la più consistente causa di stress lavoro-correlato di cui, come è noto, sono frequentemente vittime.