

Apprendere ed insegnare le buone relazioni

La problematicità delle relazioni interpersonali e di gruppo ha assunto nella scuola italiana una crescente rilevanza: quasi sempre i guai che ci si trova ad affrontare sono dovuti a relazioni difficili tra colleghi, o tra dirigente e docenti, o con i genitori, con gli alunni o tra alunni (v. emergenza bullismo e cyberbullismo).

Ciò fa sì che una buona competenza nella loro gestione sia diventata un connotato imprescindibile del profilo professionale tanto del docente che del dirigente scolastico. Dirò di più: io la metterei al primo posto tra i prerequisiti necessari per accedere alla professione e ritengo che in questo senso si dovrebbero ripensare anche il percorso formativo di base ed i criteri di selezione del personale.

Del resto, autorevoli ricercatori (v. Reis e Collins¹) sostengono che il contesto relazionale condiziona pesantemente i nostri processi cognitivi, emozionali e comportamentali e le conclusioni a cui sono giunte le neuroscienze cognitive ci portano ad affermare che gran parte della nostra vita e del nostro essere sono strettamente condizionati dal contesto relazionale in cui viviamo e dalla nostra adattabilità ad esso.

Donato De Silvestri

In un mondo così vasto e problematico, proviamo a farci guidare da alcune parole chiave: comunicazione, prossemica e difesa del territorio, cura ed ascolto, fiducia e autenticità.



LA COMUNICAZIONE

Prendendo spunto da Edda Ducci², potremmo affermare che *essere è comunicare* e, di conseguenza, ciò che non viene comunicato non esiste.

Dalla vasta ricerca sulla comunicazione, in cui una pietra miliare è stata certamente posta dalla scuola di Palo Alto³, si possono isolare alcuni principi fondamentali:

- è impossibile non comunicare;
- il silenzio è una forma di comunicazione;
- i processi di comunicazione interpersonale possono essere

- simmetrici o complementari;
- ogni comunicazione ha un contenuto ed un aspetto metacomunicativo;
- è la comunicazione che ci consente di conoscere noi stessi e gli altri;
- gli errori di comunicazione si traducono in sentimenti ed atti scorretti;

- il feedback è l'unico modo di validare la nostra percezione;
- ogni aspetto della comunicazione è strettamente interrelato;
- la comunicazione può diventare una pericolosa arma con cui distruggere l'altro.

Sono concetti molto noti, ma spesso sottovalutati. Prendiamo

ad esempio il livello di prevalenza della comunicazione non verbale su quella verbale. Secondo Albert Mehrabain⁴ la dimensione non verbale (particolarmente corpo ed espressione facciale) inciderebbe per il 55%, quella paraverbale (volume, tono, ritmo) per il 38%, mentre il contenuto verbale avrebbe un'incidenza di solo il 7%. Ne teniamo conto quando ci rapportiamo con i colleghi, o nei colloqui con i genitori, o nelle comunicazioni in classe?

Il guaio è che non abbiamo molti strumenti per capire come comunichiamo, salvo i feedback

che ci forniscono gli altri, ma anche essi possono essere facilmente equivocati. Infatti, l'immagine che abbiamo della nostra comunicazione deriva in larga misura da una nostra percezione del tutto soggettiva. Che impressione abbiamo avuto la prima volta che abbiamo sentito la nostra voce registrata? A questa domanda i più rispondono di aver pensato che appariva distorta, sfalsata, mentre quella degli altri risultava stranamente fedele. Le cose non migliorano certo quando vediamo i filmati in cui compariamo, specialmente se riproducono il nostro modo di conversare o di esporre. In compenso siamo dei giudici severi rispetto alla comunicazione altrui e non serve essere degli esperti di linguaggio del corpo per cogliere in loro una bugia o una reticenza, o il sostanziale disinteresse di chi ascolta. Ci sono poi i rischi connessi all'attribuire all'altrui comunicazione significati che non ha o non vorrebbe avere, evento che capita molto più spesso di quanto pensiamo. Molti problemi relazionali nascono infatti dalla lettura di significati ostili in messaggi innocui. Su questo c'è anche chi ci gioca e afferma in continuazione di essere stato equivocato. In ogni caso l'esperienza insegna che possono accadere guai seri quando l'interlocutore equivoca il messaggio o scambia una battuta ironica per un'affermazione seria. Per questo è vivamente sconsigliato fare della simpatica ironia sugli alunni: quasi mai ne colgono la simpatia. L'ambiguità della comunicazione emerge anche da un racconto di Maria Altieri Biagi, grandestudiosa della lingua e della grammatica italiane, a cui la figlia aveva chiesto cosa ne pensasse dei jeans che indossava e che aveva comprato

l'anno prima. La madre aveva risposto: "Ti stanno a pennello", pensando di comunicare: "non sei assolutamente ingrassata". La figlia però si irritò moltissimo perché aveva capito: "Togliti dalla testa di comperarne un paio di nuovi". Un altro rischio consiste

in esso e di utilizzarlo, nonché alla vicinanza/distanza rispetto agli altri. Sono cose che non avvengono mai casualmente e che rispondono a bisogni profondi o a regole anche solo informalmente condivise, le quali rispecchiano la cultura, il sesso, l'età, il ruolo, l'appartenenza. Al Sud ci si bacia e ci si abbraccia di più di quanto lo si faccia al Nord e l'accettabilità del contatto fisico mette in gioco componenti che possono creare imbarazzi e pericolosi fraintendimenti. In Italia il contatto delle guance (con o senza bacio) anche tra uomini, che accompagna la stretta di mano o l'abbraccio quando ci si incontra, è considerato lecito e del tutto normale, ma lo stesso non accade altrove. Negli Usa una carezza data come simpatico gesto di vicinanza potrebbe pericolosamente trasformarsi in un atto di molestia sessuale.



nel fare un uso troppo frettoloso delle parole, specialmente quando si è emotivamente turbati. La parola in questi casi può diventare una vera e propria arma letale: *sei il solito incapace* o *date non ci si poteva aspettare altro*, pur se riferiti ad eventi circoscritti, si traducono in una denigrazione totale dell'individuo. Goleman, a questo proposito, dice che non c'è nulla di peggio di dire ad una persona con tono sarcastico, sprezzante ed irritato: "Sai fare solo casino".

In conclusione, comprendere meglio tutto ciò, lavorare per il riconoscimento del nostro stile di comunicazione e per il suo miglioramento è il primo necessario presupposto per far crescere anche la nostra competenza nella gestione delle relazioni interpersonali e di gruppo.

PROSSEMICA E TERRITORI

La prossemica è un'articolazione della psicologia che analizza i comportamenti in relazione allo spazio, al modo di collocarsi

in esso e di utilizzarlo, nonché alla vicinanza/distanza rispetto agli altri. Sono cose che non avvengono mai casualmente e che rispondono a bisogni profondi o a regole anche solo informalmente condivise, le quali rispecchiano la cultura, il sesso, l'età, il ruolo, l'appartenenza. Al Sud ci si bacia e ci si abbraccia di più di quanto lo si faccia al Nord e l'accettabilità del contatto fisico mette in gioco componenti che possono creare imbarazzi e pericolosi fraintendimenti. In Italia il contatto delle guance (con o senza bacio) anche tra uomini, che accompagna la stretta di mano o l'abbraccio quando ci si incontra, è considerato lecito e del tutto normale, ma lo stesso non accade altrove. Negli Usa una carezza data come simpatico gesto di vicinanza potrebbe pericolosamente trasformarsi in un atto di molestia sessuale.

I territori rappresentano degli spazi che devono garantire adeguati livelli di privacy e gli sconfinamenti sono considerati attacchi a cui possono seguire pericolose reazioni. Quando tratto in aula questi argomenti sono solito chiedere: "Qual è la prima cosa che fate quando arrivate su una spiaggia libera?" Le risposte sono normalmente: si pianta l'ombrellone, si dispongono le proprie cose. Ebbene, l'ombrellone assume simbolicamente il significato di un vessillo che indica possesso, come la bandiera americana piantata da Neil Armstrong nel lunare mare della Tranquillità. Disporre le proprie cose equivale di fatto a segnare il territorio, anche se in modo diverso da come fanno gli animali: non puoi passare nello spazio tra le ciabatte e la borsa perché equivarrebbe ad "entrarmi in casa". Potremmo dire che l'occu-

Apprendere ed insegnare le buone relazioni

pazione di una spiaggia pubblica si traduce in una progressiva delimitazione di territori privati, che vengono presidiati e difesi da indesiderate invasioni. Anche il collocarsi nella terra di nessuno tra una postazione e l'altra può essere inteso come un'inaccettabile invasione.

Un bell'esempio delle dinamiche di tipo prossemico è l'uso dell'ascensore. Cosa accade quando entriamo in uno di piccole dimensioni? Non puoi guardare degli estranei dritto negli occhi perché sarebbe troppo intimo. Per terra non guardi perché i piedi costituiscono una parte privata. Se guardi in aria, rischi di essere scambiato per scemo e allora leggi quell'etichetta: portata massima, indirizzo della ditta che fa la manutenzione... Non te ne frega nulla di chi faccia la manutenzione, ma hai bisogno di sfuggire all'eccessiva intimità e che mina i confini del tuo spazio privato. È poi interessante notare che in Italia se l'ascensore è grande ci si dispone sul perimetro, con la schiena appoggiata alle pareti, mentre negli Usa si compongono delle file parallele, tutti con lo sguardo in avanti e ben attenti ad evitare contatti fisici. Le logiche dell'ascensore si ripropongono anche a scuola, o sul posto di lavoro, e condizionano fortemente le dinamiche relazionali. Gli *open office* all'americana creerebbero

non pochi problemi agli impiegati italiani e un capo che osservasse troppo da vicino il lavoro di un dipendente, ne diminuirebbe l'efficacia. A tutti è capitato di perdere la concentrazione durante un compito in classe per l'eccessiva vicinanza del professore. L'etologia ha molto studiato le reazioni determinate da improvvise violazioni di spazio ad opera di provocatori: affiancarsi ad un lettore in una biblioteca non affollata o

seduti nella propria casa sono degli efficaci termometri dell'andamento della loro relazione, così come lo sarebbe anche la distanza dei figli nei confronti dei genitori.

In conclusione, se vogliamo gestire buone relazioni, dobbiamo saper rispettare territori degli altri ed evitare di reagire troppo impulsivamente alle invasioni altrui.

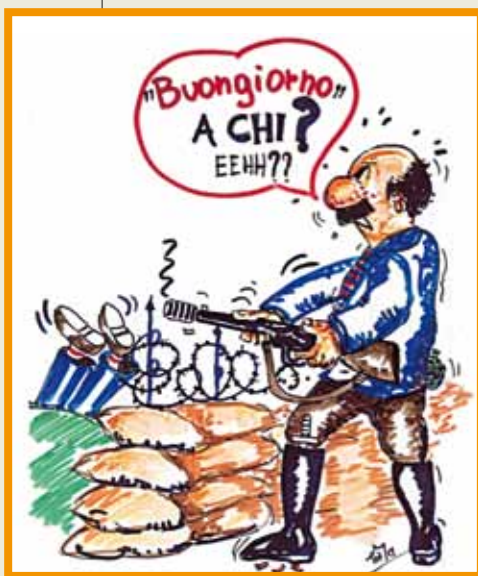
L'osservazione delle dinamiche in una piccola spiaggia di Ischia sono state anni fa un'interessante fonte di apprendimento. Quando ormai in tarda mattinata la spiaggia era già stata interamente lottizzata, arrivava un'auto con il tetto ricolmo di ogni sorta d'oggetti e con a bordo una numerosissima famiglia. Loro non avevano alcuna intenzione di collocarsi nello spazio più assolato e lontano dal mare. Si dividevano così in "commandos" composti di due persone e si addentravano tra la gente con lo scopo di riunire l'intero nucleo familiare nel più breve tempo possibile e in un sito vicino al mare. Quando due di essi arrivano nel territorio di nessuno adiacente alla tua postazione, cercavano

il tuo sguardo, ti sorridevano e dicevano: "Buongiorno... possiamo metterci qui". Al che tu ricambiavi il sorriso, il saluto e facevi volentieri posto spostando le tue cose. Qual era il segreto? Arrivavano portando qualcosa, un sorriso, un saluto. Iniziare

una relazione con un "dono" è una chiave che apre quasi tutte le porte.

ASCOLTO, AUTENTICITÀ, FIDUCIA

Rogers individua tre caratteristiche indispensabili per una buona comunicazione: un atteggiamento incondizionatamente positivo, comprensione empatica



occupare lo stallone adiacente in un orinatoio pubblico in presenza di altri stalli liberi.

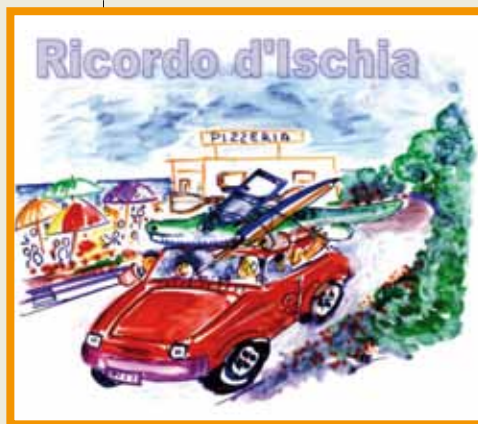
Dobbiamo poi considerare che le invasioni possono avvenire anche in spazi virtuali, come il collega che si intromette nella materia di tua competenza, o uno sguardo insistente o l'appropriarsi di frasi altrui. Secondo Crane, Russell e Griffin³, come i coniugi stanno

e genuinità.

Beck, dal canto suo, sottolinea che la relazione si centra su pensieri e sulle emozioni oltre che sui comportamenti e che i pensieri negativi si traducono in distorsioni cognitive.

I rapporti che meglio funzionano sono indubbiamente quelli basati sulla fiducia, ma quest'ultima va sempre conquistata. Quasi mai ci si fida a prima vista ed anzi la nostra cultura ci consiglia fin da bambini di diffidare degli estranei perché potenzialmente pericolosi. Come accogliamo il nuovo arrivato sul posto di lavoro? Di solito l'atteggiamento è "vediamo come si comporta", ossia una giocata di sfiducia. Il *Dilemma del prigioniero*, un gioco ad informazione completa, è uno strumento molto efficace usato in contesto formativo per dimostrare come normalmente ad una giocata di sfiducia corrisponda una giocata di sfiducia, che innesca un pericoloso circolo vizioso da cui è molto difficile uscire. Se iniziamo le nostre relazioni diffidando dell'altro otterremo diffidenza, distacco e crederemo le basi per l'insorgere di eventi pericolosi. D'altronde, come dicevo, la fiducia va progressivamente costruita. Per farlo c'è la necessità di far piazza pulita dei pregiudizi, evitando però di risultare falsi o reticenti. C'è bisogno di autenticità. Le buone relazioni lo esigono: dobbiamo evitare la finzione, la piaggeria, l'opportunismo, mettendo invece in gioco il meglio di noi. E' conseguentemente importante sostenere il proprio punto di vista, ma anche saper ammettere di aver sbagliato. Lo facciamo, a casa così come nell'attività lavorativa?

Poi l'ascolto. Noi siamo bene con chi ci ascolta e saper ascoltare è un presupposto fondamentale



per costruire buone relazioni. L'ascolto deve ovviamente essere vero, *attivo, empatico*, nel senso che dovrebbe essere un'occasione dialogica per conoscere l'altro, capirlo, dividerne le emozioni. Nel riquadro si riporta la parola ascoltare in cinese. Si noti che essa è composta di diversi segni che si-

I rapporti che meglio funzionano sono indubbiamente quelli basati sulla fiducia, ma quest'ultima va sempre conquistata.

gnificano: orecchio, tu, attenzione condivisa, cuore.

Concludendo, sono molte le piste che dovremmo saper perimetrare per diventare competenti nella gestione delle relazioni, ma non necessitano cambiamenti radicali o troppo onerosi: la soluzione consiste nell'attivare piccoli processi di miglioramento. Per farlo è però necessario essere disposti a lavorare su di sé, perché se non impariamo a star

bene con noi stessi, non saremo in grado di star bene con gli altri. Ciò significa fare innanzitutto un'azione di autoriconoscimento dei nostri tratti, dei nostri stili, delle nostre competenze e delle nostre emozioni: *quanto più capirai te stesso, tanto più comprenderai il mondo* (Paulo Coelho).

1) Reis H.T., Collins W.A., *Relationships, Human Behavior, and Psychological Science*, American Psychological Society, 2004.

2) Ducci A., *Essere e comunicare*, Anicia, 2003.

3) Bateson, Watzlawick e altri psicoterapeuti di Palo Alto hanno formulato cinque fondamentali assiomi:

1. non si può non comunicare: qualunque cosa facciamo o non facciamo comunica ed è oggetto di interpretazione;

2. ogni comunicazione presenta due distinti due livelli: il contenuto e la relazione

3. la comunicazione dipende da come viene punteggiata, ossia dall'ordine che attribuiamo ai contenuti.

4. la comunicazione si differenzia in analogica e digitale, nella prima rientra tutta la dimensione non verbale, mentre la seconda riguarda i segni, le parole, gli oggetti.

5. le interazioni tra comunicanti possono essere di due tipi: simmetriche o complementari. Nelle prime gli interlocutori, si ritengono di pari livello, nelle altre si assumono posizioni subordinate o superordinate.

Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D. (1967), *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, 1971.

4) Mehrabian, A., *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes*, Belmont, CA: Wadsworth, 1981.

5) Grane D., Russel L., Griffin W., *Personal space: An objective measure of marital quality*, «Journal of Marital and Family Therapy», 9, 325-327, 1983.