

La paura del formatore: la rivolta dell'aula. Seconda parte

Formatori e gestione del conflitto in aula

Questo post è dedicato alle tecniche del formatore e della formatrice per la gestione del conflitto in aula, nel primo dedicato a questo argomento abbiamo già trattato le tecniche per mantenersi sereni.

Potrei utilizzare le tante note già pronte tratte dai miei corsi di formazione formatori, ma ho trovato un articolo molto interessante di "[The week](#)" che tratta delle tecniche applicate dai negoziatori dell'FBI per la liberazione di ostaggi. E ... miracolo! sono identiche a quelle utilizzate in aula dai formatori esperti per trattare i momenti di tensione, compresi gli errori più frequenti.

La tecnica di gestione del conflitto dell'FBI consiste di 5 passaggi:

1. Ascolto attivo
2. Empatia
3. Relazione (Rapport)
4. Influenza:
5. Cambiamento del comportamento

Immagino che alcuni formatori esperti, leggendo questa lista si pensino: "*Bella scoperta!*" e in effetti non c'è molto di nuovo. Come per molte altre tecniche i principi sono noti dal tempo dei Fenici, peccato che pochi li applichino!

Vediamo per prima cosa in cosa consistono i diversi passaggi:

Ascolto attivo nel conflitto

Prima di entrare nel dettaglio riporto le parole di Criss Voss, ex responsabile del FBI delle negoziazioni internazionali per gli ostaggi:

Se gli unici momenti di silenzio della controparte sono quelli in cui costruisce le proprie argomentazioni, allora è come se ascoltasse una voce che gli parla nella testa. Non ti ascoltano. Se quando loro ti stanno esponendo le loro argomentazioni, tu stai pensando alle tue, allora sei tu ad avere una voce che ti parla nella testa. E questa situazione assomiglia alla schizofrenia.

Invece di pensare alle tue argomentazioni, nella negoziazione il tuo primo obiettivo è di

ascoltare la controparte, questo è l'unico modo per calmare quella voce che parla nella loro testa. Ma molte persone non lo fanno, non cominciano una negoziazione con la volontà di ascoltare quello che la controparte ha da dire. Loro partecipano ad una negoziazione per esporre i propri argomenti. Non prestano attenzione alle emozioni e non ascoltano.

(If while you're making your argument, the only time the other side is silent is because they're thinking about their own argument, they've got a voice in their head that's talking to them. They're not listening to you. When they're making their argument to you, you're thinking about your argument, that's the voice in your head that's talking to you. So it's very much like dealing with a schizophrenic.

If your first objective in the negotiation, instead of making your argument, is to hear the other side out, that's the only way you can quiet the voice in the other guy's mind. But most people don't do that. They don't walk into a negotiation wanting to hear what the other side has to say. They walk into a negotiation wanting to make an argument. They don't pay attention to emotions and they don't listen.)

Per prima cosa : se perdi la serenità durante la gestione di un conflitto ed entri in una fase di stress acuto, sarà quasi impossibile ascoltare realmente (ti invito se non lo hai già fatto a [leggere il primo post](#) sull'argomento).

I sintomi fisici dello stress sono già abbastanza disturbanti (tachicardia, respiro corto, sudori freddi, ecc.) ma quelli psicologici interferiscono ancora di più con l'ascolto: sensazione che il tempo si dilati, la voglia di scappare alla svelta dalla situazione stressante, reazioni emotive esagerate e ... incapacità di ascoltare. Quindi per prima cosa ci occupiamo di riguadagnare la nostra serenità ed è necessario un certo tempo.

Paul Ekman, psicologo esperto di emozioni, parla di un periodo refrattario. Esiste cioè un lasso di tempo, che varia da individuo ad individuo e in base allo stato d'animo di quel giorno, in cui non siamo in grado di cambiare emozione. Possono essere 10" o un minuto, ma è inutile cercare di ignorare quella che potremmo chiamare "inerzia emozionale".

Domande aperte

Quindi applichiamo le tecniche già viste e guadagnamo tempo. Come? Mi verrebbe da dire: come al solito. Si esprime una certa comprensione per lo stato d'animo del partecipante e si fanno delle domande, rigorosamente aperte. Ad esempio un formatore dopo una sfuriata di un partecipante potrebbe dire: *Capisco che sei irritato da questa situazione potresti aiutarmi a capire meglio i motivi?*

In questo modo i formatori raggiungono vari scopi: un po' di tempo prima di doversi esprimere, uno spazio per lo sfogo, magari del tutto giustificato, del partecipante e qualche dettaglio in più

per capire il suo punto di vista.

Visto che in aula gestiamo gruppi e non singoli individui, la fase di ascolto nella gestione del conflitto va estesa a tutti, senza permettere a qualcuno di monopolizzare la discussione e su questo non si può essere troppo flessibili. Quando il punto del primo che si è espresso è chiaro, il formatore può chiedere: *"Ci sono altri punti di vista?"*, *"Quello che sta descrivendo il collega capita solo a lui o avete anche voi esperienze di questo tipo?"* .

Incoraggia chi sta parlando

Perchè l'ascolto risulti attivo è importante mantenere il contatto visivo, ogni tanto chiedere precisazioni al minimo annuire ed emettere suoni di incoraggiamento (Umh, sì, vedo, e poi? ...). Un altro modo di incoraggiare è quello di ripetere in sintesi quanto è stato detto. Se un partecipante dice: *"Qui si lavora con una pressione intollerabile"*, potresti replicare: *"Quindi ti senti spesso sotto pressione, eh?"*. Questo confermerà al tuo interlocutore che lo stai ascoltando e capendo quello che sta dicendo.

Pause

Fare delle pause serve sia per prendersi il tempo per pensare ad una risposta, sia a dare importanza a quanto sta avvenendo. Infatti fare una pausa per avere il tempo di pensare ad una risposta adeguata, non ti fa sembrare scemo, dà l'impressione che tu stia prendendo sul serio la situazione.

Parafrasi

Quando una persona è arrabbiata esprime le sue idee ad alzo zero e se accetti ciò che viene detto, come viene detto ti metti in una situazione paradossale. Non puoi accettarlo, perchè accetteresti un linguaggio e delle linee di azione insostenibili, non puoi rifiutarlo senza aumentare il livello di conflitto.

Supponiamo che un partecipante abbia detto: *"Il mio capo è un str---, se potessi lo ammazzerei"*, non puoi limitarti ad una risposta stereotipata tipo: *"Capisco il tuo punto di vista"*, prima conviene parafrasare, magari dopo aver raccomandato di adeguare il linguaggio alla situazione, potersti dire: *"Mi stai dicendo che il rapporto con il tuo capo è insoddisfacente, ma nello specifico quali sono i comportamenti che gli rimproveri?"*, il senso è lo stesso (più o meno :-)) pero sulla base di questa affermazione puoi andare avanti.

L'empatia del formatore

Riguardo all'empatia si possono commettere due errori: il primo è tipico dei più esperti, l'aver ascoltato, magari moltissime volte, le stesse argomentazioni, fa sì che uno simuli l'empatia più che provarla, mentre i neo formatori tipicamente tendono a colludere con l'aula e questo è pericoloso sia per il formatore (il committente non ne sarà felice, c'è il rischio che il resto del corso risulti inutile a priori), che per il partecipante, uno può aver sì voglia di sfogarsi, ma ancora

di più ne ha di trovare una alternativa, una via d'uscita, una soluzione di una situazione problematica che lo fa soffrire.

Allora come fare? Soluzioni assolute non credo esistano, se uno non ha la disponibilità o la capacità di immedesimarsi nell'altro forse ha sbagliato mestiere, ma una soluzione che ho proposto ai miei collaboratori è quella di chiedersi: *"Perché dovrei volere un po' di bene alle persone che ho di fronte?"* Lo so può sembrare strano, ma se trovi un motivo valido per dare un valore alla professionalità, all'esperienza, alla vita dei partecipanti diventa tutto molto più facile, soprattutto quando sono i partecipanti stessi a non avere, come gruppo, un'alta opinione di quello che fanno. Un piccolo esempio, personalmente ho tenuto molti corsi incompagnie assicurative, molti dei venditori di prodotti assicurativi non hanno una grande stima di quello che fanno. Per vari motivi: molti clienti li accusano di essere dei ladri, del servizio vedono solo vendita e lamentele e raramente hanno evidenza delle situazioni risolte grazie ad una polizza ed anche grazie ad una pessima formazione che ha molto sottolineato il come far sottoscrivere un contratto e poco il perché si propone. Ebbene molte situazioni difficili si sono risolte anche grazie al fatto che esistono le assicurazioni private, quelle pubbliche non coprono ne possono coprire una persona da tutti i suoi rischi, se non esistessero le assicurazioni private molte, drammatiche esigenze resterebbero senza risposta. A volte è bastato ragionare sul senso del loro lavoro per risolvere situazioni pesanti.

Dai un nome alle emozioni

Se proprio vogliamo metterla sul tecnico una espediente che aiuta il processo empatico è dare un nome all'emozione espressa senza per questo giudicarla. A esempio dopo un racconto di una situazione drammatica, uno potrebbe dire: *"Quindi mi stai dicendo che questa situazione ti crea del disagio e che hai l'impressione che il tuo interlocutore lo faccia apposta, è così?"*

Relazione (Rapport)

Se hai ascoltato con attenzione, dimostrato empatia, lasciato sfogare senza colludere, viene il momento in cui si entra in relazione sul serio. Non ci sono solo individui che si sfogano o attaccano e un formatore che si difende ma solo esseri umani che si confrontano. Solo quando questo stato delle relazioni viene raggiunto si può procedere decisamente.

Influenza

A questo punto, ma non prima puoi fare la tua proposta, ricollegare la materia del corso alla discussione e indicare come intendi procedere.

Cambiamento del comportamento

Una volta fatta la tua proposta e che hai ricevuto un assenso, prosegui decisamente. Le persone si stancano molto durante i conflitti. Come formatori portiamo metodi o comportamenti utili ma non immediatamente risolutivi, se non si prosegue decisamente con il corso una volta che le persone più tese si sono riposate tutto rischia di ricominciare. Quindi anche se sei

stanco/a prosegui con quello che devi fare subito.

Errori

È troppo abituale per sottolinearlo, moltissimi partono direttamente dalla fase di influenzamento, ascoltare è faticoso, emptizzare può esserlo ancora di più, aspettare fino a che non si è ristabilito un clima di fiducia assorbe molto tempo, ma questo sforzo trovo che sia la base del lavoro del formatore.

Far finta che non esistano i conflitti, appianarli senza affrontarli, concentrarsi sulla prossima slide può sembrare più semplice, peccato che renda in buona parte inutile la formazione.

[Per restare aggiornato sulle novità e ricevere la nostra newsletter clicca qui](#)

[Vuoi un corso o del coaching di formazione formatori? Scrivici](#)