

## **B 0.16: Sorridi: sei in Diretta!**

### **Un approccio inconsueto**

I manuali della prima ora sulla Formazione a Distanza ci hanno sempre detto che la differenza fra questa e quella tradizionale è data soprattutto dallo scostamento spazio-temporale che consente la fruizione in differita dei corsi e delle attività (anche interattive), sia rispetto ai luoghi, che ai momenti del giorno, della settimana, ecc...

Mentre la delocalizzazione dell'esperienza di apprendimento è una componente quasi intrinseca al mezzo, lo scostamento temporale non caratterizza necessariamente il Distance Learning. Un tempo si parlava di "Tele-Formazione" per fare riferimento alla proiezione dell'attività, esattamente come si continua a parlare di Tele-Conferenza per riferire dell'opportunità di espletare degli incontri a distanza. Per questo è proprio in relazione alla variabile temporale che si distingue fra formazione *Asincrona* e *Sincrona*.

Le lezioni in videoconferenza hanno riscontrato un discreto interesse soprattutto nelle grandi imprese molto distribuite sul territorio e dotate di una connettività propria, magari in rete satellitare. Quadri, venditori e talora anche maestranze, dislocati in giro per il paese o per i continenti, possono in questo modo venire aggiornati su nuovi sistemi gestionali, commerciali o tecnici, risparmiando sui costi di trasferimento e consentendo una capillarità altrimenti difficile da ottenere.

Tuttavia la formazione sincrona ha dei costi ancora elevati per essere così distribuita al di fuori delle reti interne, almeno fintanto che la banda larga non sarà diffusa capillarmente. Inoltre, la richiesta di copresenza di insegnanti e studenti è indubbiamente più impegnativa, sia dal punto di vista dei costi che da quello della gestione del personale, di quanto non sia uno strumento asincrono. Anche gli strumenti di collaborazione sono più complessi e tutto sommato limitati: pesanti e dispendiosi: richiedono di assumere familiarità con meccanismi di coordinamento dell'interazione del tutto farraginosi - almeno al primo, ma pur sempre decisivo impatto. Si rivelano utili soprattutto se esiste una certa continuità d'uso per gruppi di educazione continua, soprattutto se di estrazione specialistica e specialmente se l'oggetto di lavoro è interno al computer. Un altro utilizzo che depone a favore di una scelta di questo tipo è quando si possa contare su delle aule informatiche attrezzate, con un assistente d'aula che coordina la relazione fra studente e studente in aula, fra studente e studente online e fra questi e gli insegnanti.

In realtà, oltre al contenimento dei costi, la ragione che ha messo in secondo piano l'elearning sincrono a favore di quello asincrono è soprattutto la rapida diffusione della seconda, più economica, flessibile e ricca di implementazioni, che ha trasformato l'altra in un prodotto di nicchia.

Nonostante queste considerazioni, la cosiddetta "nicchia" della formazione online sincrona ha comunque un peso di tutto rispetto e alcune aziende leader del settore, come Centra, sfruttando una scarsa concorrenza se paragonata al mondo asincrono, sono nella top ten delle eLearning Companies. Per molte grandi aziende del nostro paese (primo fra tutti il Gruppo FIAT con ISVOR) il Synchronous Learning è stata la prima piattaforma di Distance Learning e molte di queste rimangono fedeli ai suoi metodi.

### **Formatori in Diretta**

Chi ha assistito ad alcune di queste lezioni online ha probabilmente il ricordo di un'esperienza soporifera e stucchevole nel suo succedersi di "adesso vi faccio vedere... ce l'avete tutti... c'è una mano alzata... no, era uno sbaglio... adesso cliccate sul tasto sì/no per vedere se avete capito... non riuscite a visualizzare bene... aspettate che ricomincio...". Al confronto la ricetrasmittente dei tassisti è coinvolgente ed avventurosa.

La prima tattica per una qualità alternativa consiste nella formazione di Synchronous Teachers e dell'eventuale gruppo di supporto.

Un formatore d'aula, lucidi, lavagna a fogli mobili e allegati a parte, usa gli spazi, i tempi, il movimento, il corpo e il paraverbale in generale per veicolare il proprio messaggio, disponendo del feedback del gruppo reale e palpitante (anche se più sovente sonnacchiante) davanti e intorno a lui; la sua professionalità si basa sull'arte di calibrarsi rispetto ai partecipanti e alla percezione di sé.

Ben diverso è il caso dell'istruttore da *webcam*, con la sua fronte in primo piano immota, intenta a concentrarsi sulla tastiera come se fosse l'ombelico di Buddha. Ho conosciuto tecnici che riescono a destreggiarsi da una consolle all'altra, far roteare sullo schermo finestre di svariati programmi, mentre calibrano uno schema di rete dall'altra, ficcano un foglio nello scanner e proseguono una chat kilomtrica. Non si può chiedere a un formatore di essere un simile equilibrista del silicio, anche perché spesso proprio costoro si trovano bene in un quadro simile, proprio perché sarebbero incapaci di gestire relazioni personali e di gruppo come nel caso dell'aula fisica o virtuale.

Il formatore sincrono, più che tutti gli altri professionisti dell'eLearning, proviene dall'aula e spesso da una tradizione di formazione tecnico-specialistica. A volte attratto dalla novità, è così concentrato sui contenuti da minimizzare sulle differenze di *setting*<sup>1</sup>.

- Continua così a ragionare come se le sue coordinate non fossero cambiate rispetto all'aula e cerca magari di spremere sangue dalle pietre, sforzandosi di interpretare sentimenti e significati da spiragli di volto senza sfondo e senza intorno.
- Sottovaluta le interruzioni dei partecipanti che assorbono gran parte delle sue ore per farsi aiutare nei problemi tecnici del supporto informatico e spesso non riesce a portare a termine il suo programma perché il tempo si accorcia sensibilmente rispetto all'aula.
- La lavagna luminosa non c'è più e nemmeno quella a fogli mobili. Questo non significa che non ci siano strumenti alternativi e che occorra apprenderne l'uso. Anzi, proprio il cambiamento di setting comporta il più intensivo sfruttamento di supporti come lavagne elettroniche, programmi condivisi e controllo remoto delle workstation degli studenti, chat testuali e audio, instant messaging, e soprattutto livelli di discussione paralleli pubblici e privati contemporanei.

Ecco dunque che l'insegnante onLine si prepara al "ciack". È un'esperienza indubbiamente interessante, ma per non pochi preoccupante. Essere gettati di fronte a una camera senza quella percezione di come ci si muove che viene in genere dallo sguardo dell'altro, per di più irrigiditi di fronte alla scomoda presenza di una tecnologia tutt'altro che adatta a metterti a tuo agio, non era certo quello che pensavano di fare da grandi. Eppure l'*onLine Tutor* sa che è un'opportunità interessante e non vuole perdere l'occasione. Ecco dunque alcuni consigli da prendere in considerazione<sup>2</sup> per sopravvivere a questa esperienza:

- Conserva una mentalità aperta ed evita l'atteggiamento scettico: pensa positivo! Sii convinto di quello che fai se non vuoi che i partecipanti siano più critici di te... nei tuoi confronti. Fa

---

<sup>1</sup> Intendiamo per *setting* la configurazione della relazione fra persone che esiste in uno spazio e in un tempo e le regole che la governano. Famoso è il setting della psicoterapia, in particolare la psicanalisi teorizzava una certa disposizione del terapeuta rispetto al paziente e una particolare forma di relazione legata a delle consuetudini rituali che finivano per entrare a fare parte in tutto e per tutto della terapia stessa. Da questa accezione deriva quella pedagogica e soprattutto psicosociale della formazione. Indubbiamente il setting picosociale, o socioanalitico, o gruppoanalitico, o tecnico, o addestrativo, o di coaching, o di laboratorio e così via sono molto diversi fra loro. L'efficacia degli interventi dipende in buona parte quasi più dall'impostazione (*setting* appunto) della relazione rispetto al sistema spazio-temporale.

<sup>2</sup> Vedi anche Hoffmann, J., *Lights! Camera! Action! Getting Ready to Teach Online*, ASTD

riferimento ai resoconti di esperienze positive e non partire avendo in mente le argomentazioni ideologiche anti-tecnologiche.

- Coinvolgi te stesso. Prima di sperimentarti sul set partecipa a dei corsi in cui altri, dotati di una maggiore esperienza, insegnano, sii abbastanza umile da prendere nota delle capacità altrui e, invece di criticare per principio, cogli l'occasione per farti venire delle idee personali più affini al tuo stile di lavoro. Quando insegnerai ti verrà più facile identificarti nei partecipanti ricordando quello che è capitato a te.
- Appropriati delle tecnologie per la loro componente d'uso e gestione - la competenza tecnica può essere invece controproducente, perché rischia di fuorviare l'attenzione su temi di evitamento della situazione pedagogica quando sia ansiogena. Sii anche preparato nell'eventualità (che prima o poi sicuramente si verificherà) che gli strumenti ti abbandonino per la strada: fai in modo di avere pronte più procedure di salvataggio alternative al supporto tecnologico.
- Preparati una scaletta. Se anche in aula questa può essere utile, nella diretta diventa quasi indispensabile. Più che altrove, qui, dove nessuno può coprire i tuoi vuoti o aiutarti a riprendere il filo del discorso, è fondamentale: anche la presentazione può venire cancellata da improvvisi vuoti mentali o insicurezze.
- Cura con attenzione i materiali didattici avendo cura del fatto che le presentazioni online sono diverse e vengono usate diversamente dalle tradizionali demo dei responsabili del marketing:
  - Gli spazi sono più ristretti e quindi non dovrai comprimere gli argomenti in poche slides; sarà meglio mettere i contenuti in sequenza intervallati da foto, filmati e grafici a se stanti, invece che incastonati nelle slides. Spezza la monotonia di una sequenza di proiezioni con media di tipo diverso e "montando" i passaggi da immagine a ripresa e così via, proprio come fosse un film. Inoltre, dopo un certo qual numero di pagine fai intervenire i partecipanti. Usa anche la possibilità, offerta dai software di business presentation, di consentire ai partecipanti di scrivere (con il mouse o con la tastiera) sulle tue "sacre" slides.
  - Preferisci sempre i tuoi commenti in diretta invece dei testi registrati. Usa anche uno sfondo musicale se vuoi tenere viva l'attenzione, badando sempre che questo non prenda il sopravvento sulla relazione e sui messaggi. Usa la simpatia, la mimica facciale quando sei inquadrato e le intonazioni vocali sempre, perché la spontaneità è molto più efficace del "pacchetto" tecnologico per quanto ben confezionato.
  - Usa dei modelli (o template) semplici e puliti per le tue slides e segui le convenzioni in materia, perché sono molto importanti, avendo un effetto psicologico prima ancora che estetico. Bada bene alla qualità con cui trasmetti i dati e fai in modo che i grafici esprimano con efficacia i tuoi concetti, perché se constati che possano creare confusione, ambiguità o che finiscano per diventare quelli l'oggetto di discussione, sarà meglio che smetti *ipso facto* di utilizzarli.
- Evita di lavorare in ambienti caotici. Trova uno spazio confortevole, tranquillo e protetto, dove ti possa sentire sicuro, tranquillo e concentrato. Prima di iniziare trascorri diversi minuti, fino ad un'oretta, a prendere confidenza con il posto e a mettere in ordine tutti i tuoi materiali. Stacca il telefono e chiudi a chiave la porta; usa la cuffia per isolarti meglio e poi non pensare a dove ti trovi, anche perché gli altri sono altrove e nessuno ama sentirsi nel posto sbagliato. Fai tutte le prove che servono, calibrando la voce e l'immagine "per vedere di nascosto l'effetto che fa". Fai delle riprese videoregistrate o salvale sull'hard disk, ma quando le riguardi ricorda che non sei un attore e valuta soprattutto la tua performance pedagogica, badando a fare in modo di essere interessante e vivace, per evitare l'effetto soporifero dello schermo.
- Non cadere preda dello sconforto. La situazione di panico da palcoscenico, anche se qui non tocca quelli che normalmente si spaventano nel *vedere* il pubblico, ha un suo corrispettivo

nel panico da telecamera o da microfono. Pensate a quello che accade quando qualcuno prende un microfono e dice ad un altro: "adesso parla!"... La prima risposta è spesso: "Che cosa devo dire", seguita da "eeeeemmm...". Quando dovete parlare a una segreteria telefonica o registrare il messaggio di saluto accade qualcosa di simile. Allenatevi a diventare spigliati nel comunicare alle segreterie telefoniche e quando lo farete con naturalezza vorrà dire che siete a buon punto.

- Quand'anche tu ti sentissi a tuo perfetto agio, ricorda che non necessariamente i partecipanti possono dire lo stesso: non ci sei solo tu ad avere problemi. Prendi l'abitudine di fermarti ogni tanto per sentire i messaggi che ti possono stare lanciando gli studenti. Se li senti flosci o assonnati alleggerisci l'atmosfera con inserti ridanciani (ma non stupidi) e soprattutto con brevi chiacchierate. Se li senti scoraggiati o timorosi, instaura un rapporto amichevole e sostieni il loro tono emozionale, facendo loro coraggio e trasferendo un vissuto più giocoso. Non superare il 50 minuti senza almeno una breve pausa. Ricordati che, non solo la soglia di attenzione raggiunge il suo meglio fra il 20° e il 40° minuto, per poi riprendere verso l'80° e così via, ma addirittura che le persone dopo un po' possono assentarsi, anche perché qualcuno li può cercare e non sempre possono evitarlo; inoltre, se devono andare in bagno qui non alzeranno di certo la mano. Lancia periodicamente delle statistiche di chi ti sta seguendo anche per rappresentarti il tuo pubblico, compreso magari quelli che si sono defilati e quelli che, nonostante compaia il loro nome in lista, tutto lascia pensare che la loro testa e magari anche il corpo siano altrove. Ogni tanto piazza un riepilogo di quanto detto e non mancare di fissare visivamente (con slides e lavagna elettronica) i principali concetti che a mano a mano, avrai introdotto.
- Fai sempre riferimento a un programma e colloca il tuo intervento, sia rispetto all'offerta generale che rispetto all'excurus della parte trattata. Di quando in quando proietta l'agenda della giornata e mostra dove sei nel flusso di avanzamento del corso. Segnala contrattempi come ritardi o (raramente) anticipi. Fa in modo che siano chiare le alternative a quella sessione, così che chi è costretto ad interrompere o vuole recuperare la materia sappia come, dove e quando potrà farlo.

Anche così facendo, però, i problemi del Synchronous Teacher non sono affatto risolti. Fatti salvi gli addestratori che hanno una relazione pedagogica del tipo individuale, o *121*, gli altri si vedranno menomati e a volte non comprenderanno neppure a pieno quello che manca loro, pensando di doversi concentrare maggiormente sulle technicality. Il fatto è che nel setting distale (*distance setting*) ci si sente tramendamente soli. Quello che manca è il calore umano e la percezione di un gruppo. Per certe attività formative, la vera professionalità del formatore consiste nell'attivare e governare il gruppo, perché gran parte del lavoro didattico viene sostenuto proprio da lui, dal gruppo in formazione.

## Lavorare in team

Un aiuto per superare l'empasse del Synchronous Teacher consiste nel lavoro di squadra. L'idea si basa sull'affiancamento dell'insegnante da parte di un *assistente distale* (quello che la Hofmann<sup>3</sup> chiama *producer*) una figura che, mentre il primo può rimanere concentrato sui contenuti, si prende cura di tutto il resto, come risolvere i problemi tecnici, sveltire i passaggi e consentire a tutti i partecipanti di seguire l'avanzamento dei lavori mantenendo l'attenzione vigile. Questa figura può affiancare il trainer da una regia distale e seguire studenti individuali connessi in maniera sincronica, intercettando tutti i problemi che emergono dai partecipanti, intuendo quello che avviene dall'altra parte, sollecitando la partecipazione dei più distaccati e sostenendo gli insicuri, cogliendo gli elementi di incomprendimento di quanto viene insegnato dal trainer, rendendo più leggera e morbida un'atmosfera pesante e rigida, motivando e rendendo significativa un'atmosfera molto informale. In altre parole il lavoro dell' *assistente distale* consiste nella gestione del tableau de bord dell'intervento per facilitare l'interazione e

---

<sup>3</sup> Presidente di InSync Training Synergy, società specializzata in synchronous learning.

l'ambiente e aiutare partecipanti e insegnante a percepire la rappresentazione di gruppo da degli strumenti freddi e rigidi.

La versione di assistente all'eLearning che personalmente prediligo è la figura del facilitatore d'aula. Una persona con una spiccata sensibilità all'aiuto e alla relazione consulenziale che affianchi fisicamente e con l'aiuto di un proiettore le persone che seguono l'intervento a distanza.

La sensibilità di cui parliamo fa riferimento ad una precisa competenza: quella dell'*online counselling*. Molte figure svolgono in maniera generalmente inconsapevole quella funzione. Il più delle volte la formazione al ruolo professionale di counsellor e alle capacità relazionali del tutto peculiari ed inedite sarebbe molto importante. D'altro canto l'offerta resta poca e spesso la domanda trascura questi ruoli che invece hanno spesso più influenza di tanti onorati content provider, insegnanti o tecnici.

Traendo spunto da Hofmann, proviamo a tracciare una lista delle cose da fare del *producer*.

- Sbrigare questioni e problemi di carattere tecnico. Questi il più delle volte sono noti prima dell'inizio del corso ed i partecipanti possono venire preparati a come affrontarli.
- Rispondere ai messaggi e seguire la chat. Se dovesse farlo l'insegnante, il corso non potrebbe mai salpare. Il chiacchierio off-line può indicare che non si è riusciti a coinvolgere i partecipanti, ma anche - al contrario - che la soluzione scelta non è stata rifiutata e che le persone si sentono a loro agio. Il *producer* può seguire le emozioni e i desideri relazionali dei partecipanti nel mentre che l'insegnante prosegue il suo programma. Può farsi carico delle domande più generali e intervenire con l'insegnante quando la situazione richiede il suo coinvolgimento oppure per segnalargli situazioni interessanti. Separa i messaggi a seconda dell'ambito di pertinenza: quello che si riferisce agli argomenti trattati dalle richieste d'aiuto e da quello che attiene al processo d'apprendimento.
- Verifica che tutti i partecipanti stiano seguendo e abbiano capito abbastanza ad ogni rilancio di difficoltà, che tutti partecipino alle attività di gruppo e alle applicazioni condivise. Fornisce direttamente e indirettamente all'insegnante di feedback sul suo lavoro nel mentre che sveltisce l'avanzamento del programma riducendo il ristagno di interesse, la noia e il disinvestimento.
- Segna sulla lavagna elettronica i passaggi rilevanti e può tenere traccia dei passaggi utili per eventuali relazioni o dispense conclusive.
- Intrattiene i partecipanti e garantisce il riscaldamento del gruppo prima dell'inizio del corso.

Perché le cose filino in questo modo dovrebbe esistere un buon affiatamento fra l'insegnante e l'assistente. Che questa sinergia esista già o sia ancora inedita, possono rendersi sempre utili o indispensabili:

- Dei lineamenti di comportamento che definiscano una sorta di "contratto" professionale fra i due, con una struttura di compiti e di ruoli reciproci. Ad esempio rispetto al come e cosa scrivere in lavagna, come condurre gli esercizi di riscaldamento, gestire la chat. Quanto più preciso e dettagliato è, questo "manuale di comportamento reciproco", tanto più si potranno evitare fraintendimenti e incomprensioni: oltre al "cosa" sarà bene precisare "come" "quando" e "perché". In questo modo, oltretutto, sarà più facile istruire dei sostituti e lavorare con delle "squadre" - non solo delle coppie - affiatate, come pure fornire delle istruzioni di lavoro nel caso che l'insegnante debba lavorare da solo. Certo, non bastano delle istruzioni per fare una sintonia, ma a volte possono andarci sufficientemente vicino e, invece, spesso tanti accordi impliciti si sfraccellano letteralmente su questioni di giuste interpretazioni su patti non rispettati, con accuse di mancanza di correttezza o preparazione professionali.
- Trascorrere almeno una settimana a ripercorrere le fasi del corso e a ridiscutere gli esercizi. In questo modo potrà essere esplicitata la casistica, le eccezioni, le preferenze e anche le "fissazioni" individuali, le incertezze e le incongruenze, nonché le domande generali per

rispondere alle quali il producer potrà sostituirsi all'insegnante. Verrà concretamente approfondita soprattutto la spartizione reciproca dei compiti, passaggio per passaggio, mentre la coppia di conduzione che magari non si era ancora incontrata, avrà occasione di familiarizzare.

- Stabilire comportamenti di emergenza. Oltre alle situazioni del tutto impreviste, nei corsi sono frequenti le eccezioni sulle quali, però, non di rado si sorvola. Ad esempio, è il caso dell'insegnante che sfiora o ha un'empasse, o quello in cui il producer deve assentarsi con una classe piena di partecipanti in difficoltà o turbolenti; quando uno dei due debba proporre un'interruzione o ci si trovi di fronte ad un sabotaggio da parte di uno o più studenti.
- Assicurarsi che tutti, in particolare l'assistente, dispongano del set completo di materiali (informativi, didattici, organizzativi...) necessari per fare fronte a tutti i tipi di necessità.
- Definire le regole di comportamento da fare rispettare (in occasione di ritardi, di comunicazione d'assenza...).
- Fare le prove in delle condizioni che simulino il più realisticamente possibile la situazione di lavoro. L'eLearning non è come l'aula, dove le variabili sono note e l'intervento diretto può consentire il superamento della maggior parte di problemi. Le variabili in questo caso sono molte e ce ne sono sempre di impreviste a cui nessuno avrebbe mai pensato. L'eLearning, soprattutto in condizione sincrona è la patria d'origine delle Leggi di Murphy, dove le cose che quando non servivano avevano sempre funzionato alla perfezione danno forfait, puntualmente, ogni qual volta si rendono indispensabili. Evitarlo è impossibile. Ridurre i danni, sì. Per questo l'unica possibilità è simulare le situazioni reali stressando le condizioni di lavoro.
- Creare un'atmosfera di fiducia. È un bene se i partecipanti riescono a percepire sintonia e amichevolezza fra insegnante e assistente. Per questo non si devono mascherare le comunicazioni fra i due. Devono, anzi, essere esplicite, informali e devono possibilmente contagiare i partecipanti, creando complicità e appartenenza per tutto il periodo del corso. Questo dev'essere tenuto ben presente soprattutto all'inizio, perché nella formazione onLine, molto più di quella onStage, iniziare con il piede giusto determina il prosieguo del lavoro.
- Fare una sintesi dell'esperienza, senza prevedere eccessive lungaggini descrittive o sussidiarie se non si vuole che l'iniziativa finisca per avere vita breve. L'importante è che si abbia cura di prendere nota di quanto ha sortito un buon effetto, delle variazioni efficaci come pure di quanto non ha funzionato, ha creato problemi, è divenuto obsoleto o comunque è da cambiare o da evitare.

La formazione a distanza in modalità sincrona, a dispetto dei detrattori, può essere una buona via di mezzo fra quella asincrona (più flessibile, ma meno presente allo studente, più economica, ma solo per grandi numeri, senza consolidare gli investimenti in manutenzione perché la si usi secondo le aspettative) e quella onStage (più coinvolgente, ma meno duratura, scarsamente o punto flessibile, più economica solo per piccoli numeri e ad hoc). Il media non facilita certo il rapporto, ma le cose possono essere diverse se solo si accetta di scendere dalla cattedra, di dismettere i panni del professore commercialista da programmi della notte, per vestire quelli di un simpatico presentatore di programmi divulgativi. Come sempre la parola d'ordine è: mettetevi in condizione di assecondare la guida da parte dei clienti e accompagnateli con cura, attenzione, professionalità e un pizzico d'affetto.

Diversamente dall'aula tradizionale, dove spesso il formatore è, a seconda dei casi, il guitto o il leone del palcoscenico, qui ci troviamo come nel "Grande Fratello" o giù di lì, dove i protagonisti sono i membri del gruppo, mentre lo staff sta alle spalle, facilitante, ma determinato, assecondante, ma implicitamente direttivo. Dentro questa "storia" l'insegnante cura la trama (il "pre-testo") mentre il *producer* tesse armonicamente i "link" fra il soggetto e lo staff, fra il soggetto e il gruppo, fra il soggetto e i partecipanti, fra il gruppo e i singoli, fra il gruppo e il "pubblico", fra lo staff e il gruppo e fra il pubblico e la trama.

Fate in modo che lo studente si senta protagonista dell'esperienza di apprendimento e dell'evento mediatico; fategli percepire che al centro dell'esperienza c'è il suo gruppo e del quale a sua volta egli è il centro.