

Quando ognuno fa..... la sua parte!

*Teatro Forum racconta le oppressioni del quotidiano
e può esplorarne le soluzioni attraverso forme creative e socializzate.*

di Alessandro Cafiero

1. Se la formazione va.....in scena

Lo scorso 12 giugno 2010 a Firenze ho partecipato al **FITGIO** (1° Forum Internazionale del Teatro e del Gioco nelle Organizzazioni) organizzato dal Dipartimento di Scienze dell'Educazione e dei Processi Culturali e Formativi dell'Università di Firenze. Il Forum è nato con l'obiettivo di favorire l'utilizzo di metodologie formative esperienziali come il Teatro e il Gioco proponendone l'applicazione in contesti organizzativi. L'iniziativa era all'interno del **Progetto TEJACO** (Programma di Educazione e Formazione Continua 2007/13 "Leonardo da Vinci" - Progetti multilaterali di trasferimento dell'innovazione) che aveva testato la sperimentazione pratica proprio nella Regione Veneto in collaborazione con la Delegazione Regionale AIF che rappresento. Il Progetto si è proposto di trasferire il saper-fare della pedagogia ludica sul tema "**Competenze di comunicazione e valorizzazione delle diversità nelle aziende**" attinente al Diversity Management. Nel laboratorio si è impiegata la tecnica del **Teatro Forum** che consiste nel raccontare le esperienze attraverso la rappresentazione di scene in cui vengono messi in evidenza aspetti positivi e negativi del tema trattato.

Nel progetto erano coinvolti Belgio, Francia, Italia e Romania. In particolare l'Unità di Ricerca Italiana (UDRI) si è interessata del modello, della teorizzazione concettuale e della valutazione delle pratiche di pedagogia ludica. L'UDR era composta da **Paolo Orefice** (Direttore Scientifico – Università degli Studi Firenze), **Maria Buccolo** (Coordinatrice UDRI), **Silvia Mongili** (Monitoraggio e Valutazione), **Elisabetta Tonon** (Formatrice), **Rossana Gravina** (Formatrice).

2. L'esperienza del "Teatro Forum" in Veneto

Tento di delineare, concisamente, la bella sperimentazione di Venezia (12/13 marzo 2009) anche se, ovviamente, il racconto non restituisce l'autentico valore dell'esperienza vissuta personalmente in quei due giorni e da me condivisa con Alessandra Sartor e Gloria Piovan (Istituto Zooprofilattico Sperimentale delle Venezie), Mohammed Salhi e Andrea Schio (Comune di Venezia), Cesare Milani e Rosanna Ottoboni (Centro per L'Impiego di Rovigo), Francesca Lo Castro (ForCoop CORA Venezia), Daniela Dalessandro (ASCOM), Teresa

Cafagno (Università di Padova), Lara Raffaello (Animatrice-Team manager), Giancarlo Gianceselli (Didactica Ad Hoc-ONLUS).

1^ giornata: IL LABORATORIO

La Fase 1 di Apertura è stata dedicata ad una breve presentazione del percorso e dei partecipanti e ad una illustrazione del Teatro d'Impresa come metodologia di formazione e, in particolare, si è illustrato il Teatro Forum (TF) (o cosiddetto Teatro dell'Oppresso). Si tratta di una forma teatrale dove i protagonisti (partecipanti) mettono in scena una rappresentazione di una situazione soffocante. In seguito il pubblico è chiamato a intervenire e a cercare soluzioni sostituendosi (spett-attore) ai protagonisti. Il TF si propone come mezzo di libertà personale e collettiva, stimola la creatività e favorisce il coinvolgimento, l'emozione e il piacere. Lo spettacolo è messo in scena dagli stessi protagonisti e tutte le fasi di lavoro (analisi delle criticità, stesura della sceneggiatura, rappresentazione finale) vengono realizzate direttamente dai protagonisti con l'animazione di un conduttore (form-attore).

Si è passati, quindi, alla Fase 2 di Inizio del percorso (Training formativo) con esercizi di training teatrali individuali e di squadra per sviluppare competenze di socializzazione e comunicazione e delle dinamiche di gruppo in azienda. In questo stadio:

- ⇒ si è stati divisi in coppie,
- ⇒ ogni partecipante è stato invitato ad esercitarsi al movimento del proprio corpo attraverso le indicazioni del compagno e utilizzando tutti i sensi,
- ⇒ ognuno veicolava il feed back al proprio compagno sul modo in cui si muoveva,
- ⇒ si scopriva la fluidità del movimento, che offriva al partecipante il contatto fra il suo corpo, lo spazio circostante e il legame con il compagno.

Al termine è stato proposto un tempo di de-briefing in cui ciascuno era invitato ad esplicitare quanto sperimentato (Che sensazioni ho provato? Che cosa ho pensato?).

È seguita la Fase 3 di Riflessione piuttosto spontanea in cui:

- ⇒ si è rielaborato in modo personale questo primo approccio esperienziale e dove sono riemerse in ognuno memorie, immagini, metafore e racconti,
- ⇒ si è generato un primo momento di riflessione sull'utilità e la trasferibilità dell'esperienza nella dimensione aziendale e organizzativa del lavoro.

A questo punto si è entrati nel vivo della sperimentazione con la Fase 4 di Costruzione dove il conduttore ha assunto un ruolo di facilitatore e ha aiutato a mettere in scena la rappresentazione. Ogni gruppo si assegnava il copione e i ruoli ritraendo un'efficace metafora di come si può lavorare in gruppo, di come si possono superare insieme le difficoltà e di come si possono mettere in comune le risorse. In sostanza:

- ⇒ sono state composte le "compagnie teatrali" che nel nostro caso erano quattro,
- ⇒ il successivo lavoro di costruzione della performance teatrale si è basata su quattro diverse tracce di storia di "vita aziendale", viene selezionate ed elaborate dagli stessi partecipanti,
- ⇒ dopo avere scelto l'argomento aziendale, il gruppo in formazione (compagnia teatrale) ha dato seguito alle prove, ha organizzato e realizzato lo spettacolo.

Con questa prassi si è costruito un vero e proprio laboratorio formativo alternativo in cui, oltre alle tematiche raccontate sono emerse altre situazioni come lavorare in gruppo, affrontare situazioni inedite, comunicare verso il gruppo e, nel momento della rappresentazione, verso il pubblico. Si è concesso di dire e fare, in forma teatrale, ludica e

creativa, quasi tutto. Addirittura, qualcuno è riuscito a comunicare ciò che avrebbe voluto dire ma che, forse, non avrebbe mai detto.

La Fase 5 della Performance Teatrale è stata quella conclusiva del percorso di preparazione al teatro:

- ⇒ ciascuna persona è stata catapultata in palcoscenico interpretando il personaggio scelto,
- ⇒ ognuno ha recitato un copione e si è mosso in uno spazio in presenza di altre persone che hanno focalizzato l'attenzione sui singoli personaggi e sul problema affrontato,
- ⇒ in questo ambito si è anche introdotta una nuova dimensione: l'esercizio delle "alternative" in cui ciascuna persona del pubblico è stata invitata nel palcoscenico, in base ad un'eventuale proposta alternativa.

Infatti, al termine della performance dei protagonisti, il conduttore invitava il pubblico ad intervenire direttamente in una delle scene tentando di generare un cambiamento. Ci si sostituiva ad un protagonista e si interagiva con tutti i personaggi, proponendo di modificare, del tutto o in parte, la scena proposta dal gruppo. In seguito, il conduttore interveniva per chiedere allo spett-attore se fosse riuscito nel suo intento. Quindi si rivolgeva al resto del pubblico, ponendo domande, cercando di suscitare un dialogo e dando vita a un momento di confronto collettivo dal quale emergevano considerazioni, impressioni e pareri da parte di tutti i presenti in sala. Di conseguenza, si cercavano soluzioni insieme a protagonisti, spett-attori e pubblico. Chi aveva un'idea sostituiva un protagonista e metteva in scena la propria volontà. A volte poteva accadere che, pur avendo delle buone idee, non si riuscisse a concretizzarle con il rischio di cacciarsi in un vicolo cieco. In tal caso il conduttore cercava di orientare verso percorsi conclusivi attendibili tenendo conto dell'eterogeneità dei presenti, delle loro esperienze e delle situazioni rappresentate.

2^ giornata: IL SEMINARIO

Nella seconda giornata è stato svolto il seminario aperto al pubblico dove si è presentato il percorso esperienziale del giorno precedente e proposti i 4 Forum Teatrali sul tema del Diversity Management costruiti all'interno del Laboratorio. In concreto, sono state esposte le prime 4 fasi per poi sviluppare in modo partecipativo la fase 5 come nel giorno precedente, coinvolgendo tutto il pubblico del seminario.

Nella successiva fase di de-briefing è emerso come il TF si collochi come una metodologia fortemente innovativa che offre ai partecipanti l'occasione di riflettere, in una forma leggera ma nello stesso tempo di grande impatto, sui propri comportamenti. Gli è stata riconosciuta la prerogativa di attivare un processo dinamico di interpretazione e ristrutturazione della realtà particolarmente utile in ambito di apprendimento organizzativo. Tuttavia, è anche stato segnalato come tale prassi non debba rimpiazzare le tradizionali metodologie formative, ma ne risulti come un loro efficace supporto. Infatti, le persone sono chiamate a recitare la vita dell'organizzazione attraverso una propria rappresentazione che tiene conto di alcune specificità (struttura di appartenenza e situazioni da narrare e soggetti da raffigurare) tenendo conto che, in ogni organizzazione, il presupposto formazione-apprendimento è caratterizzato da almeno due problemi: la forte presenza di conoscenze e competenze pregresse che si sviluppano grazie al lavoro quotidiano piuttosto che da percorsi formativi strutturati e la scarsa motivazione nella formazione connessa sia a quei saperi pregressi che al pretesto della scarsità di tempo da dedicarle

3. Riflettendo sull'esperienza.

Il TF si è dimostrato uno strumento di apprendimento consapevole in grado di creare un valido coinvolgimento emotivo. Gli va, infatti, riconosciuta la peculiarità di generare una totale passione che oltrepassa la sfera cognitiva del singolo, attivando il piano emotivo di ogni soggetto coinvolto. Tale beneficio è particolarmente utile quando si tenta il cambiamento (culturale, mentale e di atteggiamento) come nel tema affrontato nella esperienza (Diversity Management). Del resto, non è semplice proporre un tale metodo formativo senza suscitare resistenze più o meno manifeste, soprattutto per la scarsa abitudine delle persone a mettersi in gioco. È ovvia la propensione a viverlo come un momento valutativo (o di confronto) mostrando potenziali rischi di rifiuto. Eppure, in ogni condizione di mutamento culturale va favorita quanto più possibile la diffusione di informazioni, idee e valori comuni, superando le resistenze che esso stesso genera. Dotarsi di metodi formativi che implicino il protagonismo del partecipante è una possibile risposta a queste questioni. Il TF si pone, senz'altro, in questo ambito.

Nel TF confluiscono anche due rilevanti criteri metodologici il Cooperative Learning (Apprendimento Cooperativo) e il Problem Based Learning (Apprendimento basato sul problema). Credo che entrambi i processi siano presenti nell'intera esecuzione teatrale, il primo converge con i protagonisti che lavorano e partecipano attivamente, il secondo è posto nella rappresentazione a disposizione del pubblico (spett-attore).

Per i protagonisti il Cooperative Learning, risulta come un'occasione più proficua rispetto a quella di una semplice collaborazione. Ognuno assume uno specifico ruolo e una propria funzione, ma tutti lavorano per il medesimo obiettivo (decidere il tema da rappresentare, definire e strutturare i ruoli, individuare le parti, costruire il copione, ecc...), aspetti che, per essere decisi dal gruppo, comportano notevoli reciprocità :

- ⇒ scambiarsi risorse e informazioni e confrontarle reciprocamente,
- ⇒ scambiarsi continuamente feedback,
- ⇒ influenzarsi reciprocamente nei ragionamenti e nei comportamenti,
- ⇒ dare e ricevere aiuto e assistenza in modo continuativo,
- ⇒ motivarsi a praticare uno sforzo maggiore,
- ⇒ acquisire skill interpersonali per lavorare in gruppo,
- ⇒ valutare l'efficienza e efficacia del lavoro di gruppo.

Il pubblico (spett-attore) attraverso il Problem Based Learning può proporre un ventaglio di soluzioni tutte valide. L'intervento dello spett-attore amplia le opportunità risolutive che possono mutare enormemente in relazione alle competenze di chi partecipa. Chi propone una soluzione, infatti, si mette in gioco, recita una nuova parte e la perfeziona con le informazioni emerse nella fase precedente della rappresentazione. Ci si riferisce a un processo di apprendimento che:

- ⇒ è indirizzato a questioni reali certamente presenti in qualsiasi realtà organizzativa,
- ⇒ propone un problema che non prevede una soluzione prestabilita,
- ⇒ concede al pubblico la possibilità di riflettere e intervenire su ogni proposta,
- ⇒ è in grado indicare più orientamenti alla soluzione del problema,
- ⇒ è capace di riposizionare i processi emotivi per raggiungere una soluzione,
- ⇒ predispone un'atmosfera di tolleranza agli errori e ai cambiamenti,
- ⇒ fa prendere le decisioni servendosi di un proprio sistema di riferimento.

Avendo riscontrato un'alta soddisfazione (soprattutto in relazione all'approccio scenico e al gioco che aveva coinvolto in prima persona i partecipanti attivando contemporaneamente la mente, le emozioni, il corpo), AIF Veneto ha ripetuto l'esperienza nel 2010, il 3 luglio e sempre a Venezia, riproponendo il tema del Teatro d'Impresa e in particolare il TF nei contesti formativi. Anche in quel caso nel de-briefing di fine giornata è emerso come tale tecnica possa offrire una pratica per valorizzare le persone, i gruppi, la leadership e le capacità creative, offrendo un laboratorio di sperimentazione parallelo alla realtà d'impresa e uno spazio di simulazione dove si possono replicare le esperienze sino alla loro assimilazione. Ancora una volta si è messo in scena il processo formativo rendendo ogni partecipante all'esperienza ludico-formativa attore e protagonista del proprio apprendimento.

4. Conclusioni

Termino con qualche ulteriore considerazione. Durante l'esperienza, condotta tra l'altro con partecipanti provenienti da aziende diverse, ho constatato (negli altri e in me stesso) alcuni effetti che assegnano al TF stimoli di "risveglio emotivo":

1. Purificarsi dagli effetti negativi.
Generare emozioni è un modo per decontaminare rievocazioni ostili. Le situazioni rappresentate risvegliano sensazioni collegate a problemi che, spesso, già conosciamo e ci consentono di rivivere "virtualmente" quelle questioni, studiare i diversi aspetti secondo nuove prospettive e arrivare a possibili soluzioni. Il coinvolgimento dei partecipanti avvia un successivo processo di costruzione di un significato che parte con la rappresentazione teatrale ma continua anche dopo, dando luogo ad emozioni e riflessioni che aprono nuovi orizzonti.
2. Scoprire soluzioni creative.
Il TF si propone come un evento in cui il pubblico e lo spett-attore sono attivi e vengono coinvolti per proporre soluzioni ai problemi di lavoro. Ma è anche un teatro usato come test per la vita quotidiana al di fuori del mondo del lavoro. L'uso della creatività, che in quell'occasione di rivisitazione imparziale dei problemi ognuno è in grado fare, può condurre a esplorare nuove soluzioni, specialmente in seguito all'elevato grado di coinvolgimento dei partecipanti.
3. Attestare un'alterità consapevole.
L'opportunità di combinare l'effetto decontaminante con la pluralità esplorativa in relazione agli esiti delle soluzioni nel contesto organizzativo, porta ad una visione di realtà e rappresentazione fortemente influenzate dall'esperienza posseduta da ognuno e dal vissuto dell'esperienza teatrale. Ciò permette al pubblico e allo spett-attore di raffrontare la recita con la propria vita reale, osservandola con i propri occhi e divenendone parte attiva grazie alle visioni che emergono nella fase di apporto propositivo. Tuttavia, si tratta sempre di astrazioni, i cui elementi di interesse vanno riportati alla rappresentazione, al livello di partecipazione emerso (spett-attore e pubblico) e al loro successivo confronto.
4. La catena emotiva tra esperienza quotidiana e teatralità.
Questo elemento affiora dopo la rappresentazione quando si avvia la discussione/confronto fra conduttore e pubblico. Grazie alla reciprocità che si determina fra conduttore e pubblico, le situazioni danno origine ad una catena emozionale e tutti i

cambiamenti che vengono proposti producono nuovi e trasmissibili livelli di espansione emotiva che favoriscono le più diversificate soluzioni.

In ambito formativo questo fenomeno comporta almeno due effetti:

- ⇒ l'impatto sensitivo che crea un coinvolgimento che oltrepassa la sfera cognitiva del singolo e attiva un piano emozionale d'insieme fra i partecipanti (spett-attori e pubblico);
- ⇒ il superamento delle resistenze che, in un contesto estraneo e non rigorosamente professionale, permette di spingersi più facilmente in ragionevoli riflessioni sul proprio operare e sui propri comportamenti.

Bibliografia

R. Borgato, P. Vergnani , "Teatro d'impresa. Il teatro nella formazione dalla teoria alla pratica " - F. Angeli - 2007

M. Buccolo, "La formazione va in scena. La progettazione dei processi formativi attraverso la metodologia del teatro d'impresa" - Laterza - 2008

R. Borgato, S. Gamberini, P. Vergnani , "La pasta madre. Il teatro d'impresa nella formazione alla sicurezza " - F. Angeli - 2009

G.Alessandrini, A cura di "Formare al management della diversità. Nuove competenze e apprendimenti nell'impresa" - Guerini e Associati - 2010

Note sull'autore

Alessandro Cafiero, Direttore CPT (Comitato Paritetico Territoriale) di Venezia - Presidente di AIF Delegazione Veneto - Responsabile del Settore Nazionale AIF "Formazione e Sicurezza".

direzione@cptvenezia.org