

## Facciamo tutti ... la nostra parte!

Quando il teatro racconta le oppressioni quotidiane e, narrando la realtà, ne esplora le possibili trasformazioni in forma creativa e socializzata

di **Alessandro Cafiero\***

*“Spesso mi accade di non vedere e di non ascoltare quello che veramente si rappresenta, ma di vedere e ascoltare le scene che sono nella mia mente: è una strana allucinazione che svanisce ad ogni scoppio di applausi, e che potrebbe farmi ammattire dietro uno scoppio di fischi!”*

*(Luigi Pirandello)*

### **1. Quando la formazione va in scena.**

Lo scorso 12 giugno ho partecipato al FITGIO (1° Forum Internazionale del Teatro e del Gioco nelle Organizzazioni) organizzato a Firenze dal Dipartimento di Scienze dell'Educazione e dei Processi Culturali e Formativi dell'Università di Firenze.

Il Forum è nato con l'intento di accogliere un ampio pubblico (manager e quadri d'impresa, responsabili della formazione, docenti, ricercatori, formatori, educatori, animatori e operatori interessati alla formazione e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni) per favorire l'utilizzo di metodologie formative esperienziali come il Teatro e il Gioco e proponendosi ad essere luogo d'incontro e confronto per chi, occupandosi dell'applicazione di metodologie ludiche in contesti organizzativi, è continuamente alla ricerca di strumenti espressivi innovativi.

L'iniziativa si è collocata all'interno del Progetto TEJACO (Programma di Educazione e Formazione Continua 2007/2013 “Leonardo da Vinci” - Progetti multilaterali di trasferimento dell'innovazione) che aveva testato la sperimentazione pratica proprio in Veneto attraverso la

---

\* Formatore e consulente di organizzazione. Presidente di AIF Delegazione Veneto e Responsabile del Settore Nazionale AIF PMI. Si occupa anche di Sistemi di Gestione Qualità e dal 1997 al 2003 è stato membro del Consiglio Direttivo AICQ (Associazione Italiana Cultura Qualità) Triveneta.  
e-mail [alex@koro.net](mailto:alex@koro.net)

collaborazione della Delegazione AIF territoriale. Il Progetto TEJACO si propone di trasferire e adattare il saper-fare della pedagogia ludica sul tema “Competenze di comunicazione e valorizzazione delle diversità nelle aziende” attinente al diversity management. Nel progetto sono coinvolti 4 paesi: Belgio, Francia, Italia e Romania. In particolare l’Unità di Ricerca Italiana (UdR) si è interessata al modello, alla teorizzazione concettuale e alla valutazione delle pratiche di pedagogia ludica. Il Gruppo dell’Unità di Ricerca Italiana era composto da Paolo Orefice (Direttore Scientifico dell’UdR Italia – Università degli Studi di Firenze), Giuditta Alessandrini (Docente di Pedagogia del Lavoro - Università degli Studi di Roma Tre), Maria Buccolo (Coordinatrice dell’UdR Italia), Silvia Mongili (Monitoraggio e Valutazione), Elisabetta Tonon (Formatrice), Rossana Gravina (Formatrice), Claudio Pignalberi (Tutor), Luisa Marcantonini (Amministrazione).

## **2. L’esperienza del “Teatro Forum” in Veneto.**

E’ ormai diffusa fra noi formatori l’idea del Teatro d’Impresa come una metodologia formativa innovativa che offre ai partecipanti la possibilità di riflettere sui propri comportamenti in una forma leggera ma nello stesso tempo di grande impatto. Grazie a tale modalità è possibile aggirare le difese che, a volte, i tradizionali metodi della formazione possono suscitare, innescando così un processo attivo di interpretazione e ristrutturazione della realtà.

Spesso si mettono in scena dinamiche aziendali da parte di attori professionisti, ma generalmente sono gli stessi dipendenti e manager che si “mettono in gioco”. Ai metodi teatrali si affianca un formatore che “spiega” l’azione. L’idea è quella che, in definitiva, ogni azienda abbia una storia da rappresentare, processi emotivi su cui si può lavorare in modo analogico. In scena si evocano esperienze personali e, in seguito, il formatore spiega quello che è stato rappresentato rendendo consapevole il vissuto.

Nel laboratorio veneto della sperimentazione del progetto TEJACO si è utilizzata la tecnica di drammatizzazione del “teatro forum”. Questa tecnica consiste nel rappresentare le esperienze attraverso la rappresentazione di scene in cui vengono messi in evidenza aspetti positivi e negativi del tema trattato.

Il teatro forum è un metodo del cosiddetto “teatro dell’oppresso” in cui alcuni protagonisti (partecipanti) mettono in scena una rappresentazione di una situazione soffocante. Ognuno del pubblico è chiamato ad intervenire e a cercare soluzioni sostituendosi (spett-attore) ai protagonisti. Si tratta di una forma di teatro che si propone anche come

strumento di liberazione personale e collettiva, che stimola la creatività e favorisce il coinvolgimento, l'emozione e il divertimento.

In pratica, l'intero spettacolo è messo in scena dagli stessi protagonisti; tutte le fasi del lavoro, l'analisi delle criticità, la stesura della sceneggiatura, fino alla rappresentazione, vengono realizzate direttamente dal gruppo di protagonisti con l'animazione di un conduttore (form-attore). Il valore aggiunto della modalità consiste nel realizzare un vero e proprio laboratorio di formazione alternativo all'aula in cui, oltre alle tematiche rappresentate, emergono questioni quali le modalità di lavorare in gruppo, l'affrontare situazioni inedite, il comunicare verso il gruppo e, nel momento della rappresentazione, verso il pubblico.

Si presenta quasi come una specie di "zona franca" dove esiste l'opportunità di dire e fare quasi tutto e dove, in forma teatrale, ludica e creativa, si riesce addirittura a comunicare cose che avremmo voluto dire ma che, forse, non avremmo mai detto. Attraverso la guida del conduttore che assume più un ruolo di attivatore, tutti insieme costruiscono, dal nulla, una rappresentazione teatrale, attribuendo copione e ruoli e rappresentando 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.

Al termine delle scene rappresentate dai protagonisti, il conduttore invita il pubblico a partecipare intervenendo direttamente, a scelta, in una delle scene cercando di produrre un cambiamento. Tutto ciò viene eseguito sostituendosi ad un protagonista, interagendo con tutti i personaggi e proponendosi di modificare, del tutto o in parte, la scena proposta dal gruppo.

In seguito, il conduttore interviene per chiedere allo spett-attore se è riuscito nel suo intento, e alla fine degli interventi si rivolge al resto del pubblico, ponendo domande cercando di suscitare un dialogo, una riflessione dando così vita a un momento di confronto collettivo dal quale emergono considerazioni, impressioni e pareri da parte di tutti i presenti in sala.

Nel teatro forum, quindi, si cercano delle soluzioni assieme a protagonisti, spett-attori e pubblico. Chi ha un'idea sostituisce un protagonista e mette in scena la propria volontà. A volte, tuttavia, può succedere che pur avendo delle buone idee non si riesca a metterle in pratica, oppure c'è il rischio di cacciarsi in un vicolo cieco. Il conduttore, comunque, cerca di orientare verso percorsi conclusivi attendibili tenendo conto dell'eterogeneità dei presenti, delle loro esperienze e delle situazioni rappresentate

### **3. Alcune riflessioni sulla metodologia.**

Tutti i formatori sono consapevoli che la condizione formazione/apprendimento all'interno di un'organizzazione è caratterizzata da specifiche problematiche e, tra le più rilevanti:

- ⇒ la presenza di saperi e competenze pregressi, spesso sviluppatasi grazie alla stessa attività lavorativa piuttosto che introdotte attraverso percorsi formativi strutturati,
- ⇒ la scarsa motivazione nei confronti della formazione, collegata sia a quei saperi pregressi che al pretesto della mancanza di tempo da investire in formazione.

Quindi, perseguire metodologie attive che comportino il protagonismo del partecipante può essere una possibile risposta a queste questioni. In questo ambito si pone, senz'altro, il teatro d'impresa e in particolare il "teatro forum". Credo, infatti, vi siano molti i modi per utilizzare tale metodologia nella vita organizzativa, diventando un riferimento di particolare interesse ai fini della rappresentazione e analisi di contesti complessi come quelli organizzativi e le interazioni sociali che li caratterizzano.

Ritengo che il teatro forum si ponga come uno strumento formativo innovativo che offre ai partecipanti la possibilità di riflettere sui propri comportamenti in una forma leggera ma nello stesso tempo di grande impatto, riconoscendo loro il pregio di innescare un processo attivo di interpretazione e ristrutturazione della realtà particolarmente utile in ambito di apprendimento organizzativo.

Ciò nondimeno, sono dell'idea che tale pratica non debba affatto sostituire altre metodologie formative (più o meno tradizionali), ma ne risulti come un loro efficace supporto. Infatti, la persona a cui si rivolge è direttamente collegata (in relazione alla struttura di appartenenza, alla situazione e al soggetto da raffigurare) a recitare la vita dell'organizzazione attraverso una propria rappresentazione.

Durante la sperimentazione, che devo precisare è stata condotta su un gruppo di partecipanti pluri-aziendale, ho comunque notato alcuni esiti (negli altri e in me stesso) che fanno riconoscere a queste azioni almeno quattro motivi di "rigenerazione emozionale":

#### **1. La "decontaminazione" dagli effetti negativi.**

Di fatto, suscitare le emozioni è un modo per purificare i cattivi ricordi messi in relazione. Le situazioni che vengono rappresentate risvegliano sensazioni connesse con problemi che spesso tutti noi già riconosciamo e ci permettono, quindi, di rivivere passivamente e non realmente quelle questioni, analizzarne i diversi aspetti secondo

prospettive nuove e varie ed arrivare a delle possibili soluzioni. Il coinvolgimento di tutti i partecipanti avvia un conseguente processo di costruzione di un significato che parte con la rappresentazione teatrale ma che continua anche dopo, dando luogo ad emozioni e riflessioni che aprono nuovi orizzonti.

## **2. L'attivazione di soluzioni "motivate" e "creative".**

Il teatro forum si propone come una situazione dov'è presente un spett-attore e un pubblico attivo che viene coinvolto per proporre soluzioni ai problemi di lavoro. È, quindi, un teatro usato come test per la vita quotidiana anche al di fuori del mondo del lavoro. L'uso che, in quell'occasione, ognuno è in grado fare della creatività nella rivisitazione passiva dei problemi può portare alla ricerca di loro nuove soluzioni, soprattutto in seguito all'elevato grado di coinvolgimento dei partecipanti.

## **3. L'evidenza di "un'alterità consapevole".**

E' ciò che permette allo spett-attore e al pubblico di confrontare la rappresentazione con la propria vita reale e, osservandola con i propri occhi, ne diventa parte attiva grazie alle tante prospettive di esplorazione, quante ne possono emergere nella fase di contributo di proposte. L'opportunità di poter combinare l'effetto "decontaminazione" con la "pluralità esplorativa" relativamente agli esiti della rappresentazione nel contesto organizzativo, porta ad una visione di realtà e raffigurazione fortemente influenzate sia dall'esperienza posseduta da ogni singolo individuo, che dal vissuto di quella specifica esperienza teatrale. Si tratta, comunque e sempre, di astrazioni, il cui elemento di interesse va ricondotto alla rappresentazione stessa, al livello di partecipazione attiva emerso (spett-attore e pubblico) e al loro successivo confronto.

## **4. Il "ponte emozionale" tra esperienza quotidiana e situazioni proposte.**

Questo elemento molto importante emerge nel seguito delle rappresentazioni quando si avvia la discussione/confronto attraverso piccoli colloqui fra il conduttore e il pubblico. Tuttavia, grazie alle interazioni che si caratterizzano fra conduttore e pubblico, le situazioni danno origine anche ad un ponte emozionale e tutti i cambiamenti che vengono proposti producono nuovi e trasmissibili stati emotivi favorevoli a motivare altre soluzioni. In ambito formativo tale ponte emozionale comporta, a mio avviso, almeno due positivi effetti. Il primo sull'impatto emotivo, creando un livello di coinvolgimento che oltrepassa la sfera cognitiva di ognuno e attivando un piano emozionale d'insieme fra i partecipanti (spett-attori e pubblico); il secondo sul superamento delle resistenze, offrendo un contesto abbastanza lontano da quello rigorosamente professionale e

consentendo di accettare di spingersi più facilmente in riflessioni sul proprio operato.

#### **4. Conclusioni.**

Il Teatro d'Impresa, pur non sostituendosi alle tradizionali modalità formative, si propone come una metodologia che può affiancare e integrare, grazie alle sue caratteristiche e ai vantaggi che offre, un valido percorso di apprendimento. In particolare, nella sperimentazione condotta in Veneto, il teatro forum ha dimostrato di essere un ottimo strumento di apprendimento consapevole in grado di creare l'appropriato livello di coinvolgimento emotivo.

Per quanto mi riguarda, dopo l'esperienza vissuta con il Progetto TEJACO, riconosco al teatro forum una forte peculiarità: quella di poter creare un livello di coinvolgimento complessivo che oltrepassa la sfera cognitiva del singolo attivando il piano emotivo di tutti i soggetti coinvolti. Tale vantaggio è particolarmente utile quando è necessario introdurre cambiamenti culturali, mentali e di atteggiamento, proprio come nel tema affrontato nella sperimentazione (Diversity Management).

Tuttavia, in queste circostanze, non è semplice proporre un tale intervento formativo senza suscitare opposizioni più o meno manifeste, soprattutto per la scarsa abitudine delle persone a mettersi in gioco. Molti potrebbero vivere quella formazione come mero momento valutativo o come confronto con un'entità minacciante che esporrebbe a potenziali rischi di chiusura. Al contrario in un'organizzazione, in qualsiasi situazione di cambiamento culturale, è necessario favorire quanto più possibile la diffusione di informazioni, idee e valori comuni, superando tutte quelle resistenze più o meno forti che esso stesso genera.

Concludo con un'ultima considerazione. Nel teatro forum si incrociano, a mio avviso, due importanti approcci metodologici il Cooperative Learning (Apprendimento Cooperativo) e il Problem Based Learning (Apprendimento basato sul problema). Tuttavia, se entrambi i processi sono presenti nell'intera esecuzione della metodologia teatrale, il primo credo corrisponda particolarmente con il gruppo di protagonisti che lavorano in stretta e attiva collaborazione, mentre il secondo si mette più a disposizione dello spett-attore e del pubblico durante la rappresentazione.

L'apprendimento cooperativo, infatti, costruisce nel gruppo dei protagonisti una situazione più appropriata rispetto a quella della semplice collaborazione; ognuno assume un proprio ruolo e una propria funzione, ma tutti lavorano per uno stesso obiettivo (ad esempio: decidere la questione da rappresentare, definire e strutturare i ruoli, individuare le parti, costruire il copione a più mani, ecc...), aspetti che, per essere

stabiliti totalmente dal gruppo, comportano un notevole numero di interazioni che hanno come scopo:

- lo scambio di risorse e informazioni,
- il confronto reciproco di risorse e informazioni,
- l'alternanza continua di feedback,
- l'influenza reciproca di ragionamenti e comportamenti,
- il poter dare/ricevere in modo continuativo aiuto e assistenza,
- l'essere motivati all'esercizio di uno sforzo maggiore,
- l'apprendere skill interpersonali per il lavoro di gruppo,
- il poter valutare l'efficienza/efficacia del lavoro di gruppo.

L'apprendimento basato sul problema, invece, coinvolge nella questione soprattutto il pubblico che può proporre un ventaglio di soluzioni tutte legittime. L'intervento degli spett-attori amplia le opportunità risolutive che possono variare enormemente in relazione alle esperienze e gli skill di chi partecipa. Chi propone una soluzione, infatti, si mette in gioco e recita una nuova parte integrandola con le informazioni emerse nella fase precedente della rappresentazione. Quindi, ci riferiamo ad un processo di apprendimento che:

- è orientato a questioni reali certamente presenti in qualsiasi realtà organizzativa,
  - presenta un problema che non prevede una soluzione prestabilita,
  - offre a tutto il pubblico la possibilità di riflettere e intervenire su ogni proposta,
  - può segnalare più orientamenti alla soluzione del problema,
  - può metabolizzare i processi emotivi per raggiungere una soluzione,
  - stabilisce un'atmosfera di tolleranza agli errori e ai cambiamenti,
  - fa prendere le decisioni utilizzando il proprio sistema di riferimento,
- ma, in modo particolare .....

*... dove l'ipotetica soluzione è il frutto un processo  
continuativo e rivisitabile,  
il cui risultato non deve affatto essere valutato.*