

Le buone pratiche di formazione ludica in azienda: il Progetto Europeo TEJACO

Maria Buccolo

1. Le metodologie ludiche per favorire il dialogo interculturale in azienda

Il 2008 è stato proclamato l'anno europeo del dialogo interculturale dall'Unione Europea vogliamo ricordare gli obiettivi generali che sono stati poi le linee guida di diversi percorsi formativi ed di programmi finanziati.

Qui di seguito citiamo alcuni punti essenziali:

1. promuovere il dialogo interculturale come processo in cui quanti vivono nell'UE possono migliorare la loro capacità di adattarsi ad un ambiente culturale più aperto ma anche più complesso in cui, nei diversi Stati membri e anche all'interno di ciascuno di essi, coesistono identità culturali e credenze diverse;
2. mettere in evidenza il dialogo interculturale come opportunità di contribuire a una società pluralistica e dinamica, in Europa e nel mondo intero, e da essa trarre profitto, sensibilizzare quanti vivono nell'UE, in particolare i giovani e gli adulti all'importanza di sviluppare una cittadinanza europea attiva e aperta sul mondo, rispettosa della diversità culturale e fondata sui valori comuni dell'UE definiti nell'articolo 6 del trattato UE e nella Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea¹;
3. porre in risalto il contributo delle varie culture ed espressioni della diversità culturale al patrimonio e ai modi di vita degli Stati membri.
4. rafforzare il ruolo dell'istruzione come mezzo importante per insegnare la diversità, aumentare la comprensione delle altre culture e sviluppare competenze e migliori prassi sociali, nonché mettere in evidenza il ruolo centrale dei mezzi di comunicazione nella promozione del principio di uguaglianza e della comprensione reciproca;
5. rendere più visibili e coerenti e promuovere tutti i programmi e le azioni della Comunità che contribuiscono al dialogo interculturale e assicurarne la continuità.

Tra i progetti finanziati dall'Unione Europea sul tema appunto della diversità e del dialogo interculturale degli adulti in azienda sembra rilevante segnalare il Progetto Europeo TEJACO - Programma di educazione e formazione continua (LLL) - 2007/2013 Leonardo da Vinci - Progetti multilaterali di Trasferimento dell'innovazione. Dal Titolo TEJACO- "il Teatro e il gioco per favorire il cambiamento nelle organizzazioni".

L'obiettivo concreto del progetto che si è chiuso lo scorso 15 dicembre a Nantes in Francia è stato quello di trasferire ed adattare il saper-fare della Pedagogia Ludica in azienda per favorire l'inserimento degli immigrati e il dialogo interculturale. Da un punto di vista scientifico il Progetto TEJACO si è appoggiato sia sulla Tesi di Dottorato di Maria Buccolo, membro dell'Università di Firenze che su dei Progetti che sono stati effettuati dagli altri partner (Festival internazionale del teatro d'impresa ideato da Béatrice Boquien del CNAM di Nantes, dal testo che la stessa ha scritto sul Teatro d'impresa, le esperienze di formazione del CENECO e dell'Università Rumena).

L'Unità di Ricerca Italiana dell'Università di Firenze, nello specifico la Cattedra di Pedagogia Sociale diretta dal Prof. Paolo Orefice, ha contribuito alla ricognizione teorica del Progetto e si è oc-

cupata della modellizzazione, della teorizzazione concettuale e della valutazione delle buone pratiche di pedagogia ludica. Inoltre, si è fatta carico dell'organizzazione del primo Forum Internazionale del Teatro e del Gioco nelle organizzazioni in Italia, che si è tenuto a Firenze il 12 giugno scorso presso la Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università degli Studi di Firenze.

Il Forum del Teatro e Gioco FITGIO, è stato creato con l'intento di accogliere un pubblico vasto dai direttori d'impresa ai responsabili della formazione, manager, quadri aziendali e ad altre figure interessate alla formazione e allo sviluppo delle risorse nelle organizzazioni attraverso l'utilizzo di metodologie di formazione esperienziali come il Teatro e il Gioco.

FITGIO, è stato concepito come un luogo d'incontro e di confronto per tutti i docenti, ricercatori, formatori, educatori, animatori e operatori che si occupano dell'applicazione di metodologie ludiche nei contesti organizzativi che sono alla ricerca di nuovi mezzi espressivi. Al forum Internazionale del Teatro e del Gioco nelle organizzazioni è stato inviato per la prima volta in Italia un ospite di eccellenza Christian Poissonneau il Direttore del Théâtre à la Carte di Parigi conosciuto in tutto il mondo come il più noto divulgatore delle metodologie del "Teatro d'impresa".

Questa interessante iniziativa ha dato modo di presentare i primi risultati delle sperimentazioni condotte nei diversi paesi europei.

Il Progetto Tejaco ha avuto come obiettivo principale quello di favorire l'inserimento professionale degli immigrati nelle aziende attraverso metodi di formazione ludica innovativa come il teatro e il gioco di raccogliere, capitalizzare e modellizzare le "buone pratiche" di formazione ludica innovativa nei differenti paesi (Italia, Francia, Belgio e Romania) per poi trasferirle e adattarle all'interno dei percorsi formativi in azienda. Tutto questo ha portato alla creazione di un osservatorio europeo delle "buone pratiche" di formazione ludica in azienda². La dimensione Europea del progetto ha riguardato la creatività delle pratiche di formazione che si è trovata singolarmente arricchita dalla prospettiva geografica e storica dei differenti metodi presenti da un paese all'altro. La ricchezza del progetto si è appoggiata particolarmente su una messa in comune dei risultati delle sperimentazioni di ciascun paese, e sulla trasferibilità delle metodologie che sono state applicate al tema della mobilità e dell'inserimento professionale dei pubblici svantaggiati a causa delle differenze culturali rinviano ad un cammino d'integrazione ed inducono una problematica di confronto e collaborazione dei rappresentanti dei diversi paesi. Queste modalità pedagogiche hanno permesso anche di favorire la condotta del cambiamento delle organizzazioni grazie ad una costruzione interculturale dei loro contenuti.

La mobilità delle persone e la loro integrazione nei paesi europei è una delle problematiche più emergenti che va presa in considerazione in un'ottica sociale ed economica.

Nello specifico gli obiettivi del Progetto Tejaco sono stati:

- Trasferire i risultati del progetto realizzati dai partner e fondati sulla pedagogia innovativa ad un pubblico di Quadri-Formatori in azienda in 4 Paesi (Italia, Francia, Belgio e Romania).
- Raccogliere le buone pratiche nei differenti paesi, capitalizzarle, modellarle e diffonderle attraverso la realizzazione di un Forum internazionale itinerante delle pratiche di formazione innovativa in azienda.
- Favorire l'inserimento professionale degli immigrati in azienda o di quei pubblici che ultimamente sono in aumento (edilizia, costruzioni navali, lavori pubblici, industrie metallurgiche ecc.).
- Creazione di un osservatorio europeo sulle "buone pratiche" nella formazione ludica in azienda (tra cui il teatro d'impresa e il gioco).

Questo progetto si è occupato in modo particolare dell'integrazione di popolazioni di immigrati in un contesto di mobilità crescente dei lavoratori. Mobilità che implica un dialogo interculturale

che s'instaura in maniera significativa nei lavoratori appartenenti a più di 5 culture differenti all'interno della stessa équipe di lavoro. La pedagogia ludica è stata utilizzata in questo caso come una risorsa stessa della formazione per favorire la scoperta e lo sviluppo della persona.

2. “Competenze di comunicazione e valorizzazione delle diversità nelle aziende : l’esperienza nella Regione Veneto”

Il laboratorio sulle “Competenze di comunicazione e valorizzazione delle diversità nelle aziende”, realizzato presso la sede Confindustria di Venezia il 12 e 13 Marzo 2009, è stata la sperimentazione condotta in Italia all'interno del Progetto TEJACO per il trasferimento della Metodologia del teatro forum. Si è scelta la regione Veneto poiché dalle ricerche condotte è risultata una delle prime regioni in Italia ad avere maggiore presenza di lavoratori immigrati in aziende di diversi settori. Si è trattato, quindi, di un percorso di esplorazione della comunicazione in azienda, e si è posto come obiettivo principale quello della riflessione sulle diversità (cultura, sesso, genere età ecc.) presenti all'interno delle realtà aziendali attraverso un percorso di training formativo teatrale e la realizzazione di pièces secondo la metodologia del teatro forum (TF).

Il TF ha preso avvio verso la fine degli anni settanta con il Teatro dell'Oppresso dell'attore brasiliano Augusto Boal, il quale rifacendosi al pensiero del Pedagogista Paulo Freire, riteneva che l'oppresso era in grado di immaginare e sperimentare la sua emancipazione grazie al teatro e che gli spettatori potevano diventare degli attori grazie al Forum. Il TF si è diffuso in Francia a partire dagli anni ottanta ed è divenuto prima una pratica pedagogica dopo un mezzo al servizio di gruppi che lottavano per la loro emancipazione. Oggi esso rappresenta un importante strumento di animazione e conserva il progetto originario di porsi al servizio della liberazione individuale e collettiva. Il percorso formativo realizzato a Venezia prende avvio dal trasferimento della metodologia del TF, realizzato in occasione di un incontro tenutosi a Lièges, in Belgio, dall'8 al 10 dicembre 2008, da parte dei partners francesi all'unità di ricerca italiana, all'interno del Progetto “TEJACO”.

Durante la giornata del 12 marzo, dopo una breve presentazione dei partecipanti e del percorso formativo delle due giornate, nonché dopo aver discusso sull'importanza del teatro d'impresa come metodologia di formazione all'interno delle aziende e organizzazioni complesse, ha preso avvio il laboratorio avente per oggetto le competenze di comunicazione e la valorizzazione delle diversità nelle aziende.

Fasi di svolgimento del percorso laboratoriale³:

La fase di fondazione ha permesso la creazione del clima di gruppo e l'attivazione espressiva dei partecipanti (fiducia, intimità e collaborazione);

La fase di relazione in cui sono stati realizzati alcuni giochi di conoscenza, scioglimento, contatto, improvvisazione e narrazione delle proprie storie di vita;

La fase di creazione in cui sono state create le scene ed è stato messo in moto il processo creativo drammatico. Durante questa fase sono stati dati spunti sulla struttura per la creazione di scene improvvisate, organizzati tematicamente in diverse categorie: emozioni, situazioni, ruoli reali, ruoli immaginativi;

La fase di rappresentazione in cui è stato messo in scena quanto si è prodotto all'interno del percorso formativo;

La fase di condivisione in cui l'intero percorso formativo della giornata è stato riesaminato dai partecipanti, ne sono stati condivisi i vissuti soggettivi e rilevati gli aspetti positivi e le criticità.

Durante la prima fase è stato avviato il training formativo attraverso esercizi di training teatrali

individuali e di squadra per lo sviluppo delle competenze di comunicazione e delle dinamiche di gruppo in azienda, nonché per avviare un'importante riflessione sulla valorizzazione delle diversità presenti nelle aziende complesse.

I giochi che sono stati proposti avevano alla base le caratteristiche proprie del TF, ossia la cooperazione, l'equità, la solidarietà e sono serviti semplicemente per giocare, senza mai cadere in eventuali giudizi di valore né in alcuna forma competitiva o contratto al di là del rispetto delle regole dettate dal gioco. L'uso di questi giochi ha avuto come obiettivo prioritario di costituire il gruppo come un audience, ossia come un insieme di persone all'interno del quale la parola non è solamente ascoltata, ma anche compresa in uno spazio definito dalla fiducia e dalla solidarietà.

Un secondo obiettivo ha comportato il raggiungimento dell'integrazione da parte dei ricercatori e form-attori che proponevano i giochi all'interno del gruppo col quale cooperavano. In questo modo il gioco è servito ai partecipanti per sperimentare la relazione di gruppo che è sempre stata piacevole, libera, rispettosa, gentile, in quanto non comportava nulla da dimostrare, nulla da vincere, se non il piacere individuale e collettivo proprio del giocare. Tutto ciò ha portato i partecipanti al training ad una vera e propria de-meccanicizzazione corporale ed emotiva e ad una de-ritualizzazione delle relazioni interne al gruppo. Dopo il training formativo iniziale, i facilitatori del training hanno condotto il gruppo alla stesura dei canovacci e conseguentemente alla rappresentazione di piccole pièces teatrali. Si è trattato di piccole rappresentazioni sensibili alla problematica del diversity management, destinate ad essere lavorate e analizzate attraverso il forum, in una prospettiva di studio del cambiamento.

Le scene rappresentate hanno avuto un carattere transitorio e ipotetico in quanto si trattava di testare la fattibilità di soluzioni proposte dal pubblico. Questa malleabilità ha permesso ai partecipanti di confrontarsi tra il cambiamento da una parte e la resistenza al cambiamento dall'altra, tra protagonista e antagonista, oppresso e oppressore.

Le tre scene che sono state costruite rappresentavano un conflitto tra almeno un protagonista e un antagonista, intendendo il conflitto non come violenza ma come opposizione di due forze in contraddizione, antagoniste appunto. Di volta in volta sono stati indicati il luogo preciso in cui si svolgeva l'azione e i ruoli precisi di ciascun personaggio, essenziali per comprendere bene la scena rappresentata.

Queste situazioni non erano solamente delle semplici constatazioni oppure denunce, ma offrivano dinamiche aperte verso una volontà di cambiamento, di ricerca di alternative, di modifiche dello stato di cose. Si trattava sempre di situazioni che offrendo una visione del mondo che non conveniva e sottolineando la presenza di ostacoli al suo cambiamento, andavano trasformate, offrendosi all'analisi del forum che rispondeva a domande del tipo: «Come fare per?». Sempre a questo proposito è stato dato un titolo alle scene che permetteva di precisare il punto di vista messo in scena o di dare un tocco umoristico a un problema grave.

Sono state così costruite e messe in scena le tre situazioni seguenti, rappresentanti ognuna una situazione da trasformare:

La nuova arrivata - Come fare per non autoescludersi?

Quello sporco padrone - Come fare per far valere i miei diritti?

La mia idea - Come fare per fare emergere le proprie capacità?

Ogni gruppo ha avuto la possibilità di riflettere autonomamente sul tema della diversità, scegliere e costruire una storia, individuare i ruoli e assegnarli ai vari componenti, precisando il tipo di conflitto da mettere in scena.

Le scene così costruite non hanno rappresentato dei veri e propri spettacoli in quanto dovevano semplicemente presentare una situazione conflittuale irrisolta nel modo più chiaro e più preciso

possibile, ragione per cui non necessitavano di alcun setting particolare.

Le scene sono state costruite in modo da far venire voglia agli spettatori di intervenire, mobilitarsi, essere solidali, provando a ipotizzare come lo stato di cose rappresentato poteva essere trasformato, arrivando anche a trasformare se stessi e il proprio punto di vista.

Durante il lavoro del forum sono state rispettate alcune importanti regole definenti proprio il lavoro del forum. In particolare è stato creato lo spazio per offrire soluzioni alternative e quindi per favorire lo scambio di punti di vista differenti in modo da pervenire alla costruzione collettiva di un'ipotesi alternativa. Si è sempre trattato di proporre alternative e non soluzioni, poiché si è partiti dal presupposto che ci sarà sempre un'ulteriore alternativa possibile, un potenziale nuovo punto di vista fino ad allora sconosciuto.

Davanti alle situazioni date è stato proposto agli spettatori d'intervenire di persona per apportare un cambiamento alternativo. Una volta in scena, ogni spettatore-attore è entrato in contatto con la sua proposta di cambiamento e ha potuto sperimentare come essa si sviluppava e quali potevano essere le sue conseguenze. Alla fine gli interventi sono sempre stati ripresi e riassunti dal conduttore al fine di stabilirne le conseguenze, sempre cercando l'accordo anche degli spettatori che non avevano preso parte alla scena. Interrogare gli spettatori su possibili altre alternative è stato necessario per capire se ulteriori conseguenze potevano essere ritenute possibili, probabili o auspicabili.

Alla fine del forum, il conduttore ha potuto così riassumere le alternative e le conseguenze che sono state sperimentate, nonché ha potuto invitare gli spettatori ad applaudire per complimentarsi della loro stessa partecipazione, terminando così il lavoro in maniera dinamica. Dal percorso formativo è emersa una valutazione molto positiva rispetto all'esperienza laboratoriale svolta, riconoscendo che si tratta di un modo nuovo, interessante ed efficace di fare formazione che va oltre il tradizione modello della lezione frontale. Anche il lavoro del Forum ha avuto riscontri molto positivi in quanto ha permesso "a tutti di mettersi veramente nei panni dell'altro almeno una volta nella vita", aiutando quindi i partecipanti a comprendere sempre meglio le difficoltà insite nelle relazioni.

Al percorso formativo, la cui conduzione è stata valutata dai partecipanti molto professionale, coinvolgente ed efficace, è stato rivolto un grande interesse anche in virtù della trasferibilità dei suoi contenuti nella vita aziendale. Tale metodologia, infatti, portata all'interno dell'impresa, "può rivelarsi molto preziosa perché tende a sviluppare nelle persone la capacità di diventare 'attori' consapevoli della vita aziendale propria e altrui, ponendoli nelle condizioni di poter utilizzare al meglio le proprie competenze e le energie propositive, finalizzando la propria visione in modo positivo e trovare quella motivazione per essere protagonisti nella ricerca di soluzione dei problemi". Essa viene pertanto considerata come "una metodologia che offre, per chi è coinvolto, la possibilità di riflettere attraverso una forma partecipativa, a tratti ludica, sui propri comportamenti, producendo nello stesso tempo grandi effetti in quanto rimuove i nascondigli che i metodi tradizionali della formazione spesso creano e attiva efficaci processi di interpretazione e ricostruzione della realtà vissuta".

In particolar modo può risultare interessante sottolineare che i partecipanti hanno ritenuto che il metodo del teatro d'impresa può portare innovazione all'interno del mondo aziendale soprattutto in quanto riduce il formalismo insito negli stessi processi aziendali, poiché "l'utilizzo di tecniche esperienziali aiuta a far cadere le prime barriere che in genere si incontrano quando si affrontano temi che toccano le corde emozionali dei partecipanti". Essa infatti "può portare ad una maggiore apertura 'mentale' e 'comportamentale' e, quindi, rapporti più distesi e amichevoli tra gli 'attori' organizzativi".

I partecipanti hanno riconosciuto l'utilità della metodologia del teatro forum per affrontare il tema della diversità all'interno di un'organizzazione, in quanto essa può stimolare e accelerare i processi di cambiamento sia collettivo sia individuale. Particolare importanza è stata attribuita alla metodologia del teatro forum relativamente all'incremento di spontaneità nell'analisi di criticità, contrariamente a quanto i partecipanti ritengono sia possibile ottenere tramite metodi che si focalizzano solo sulla teoria. Durante il training formativo è stato possibile assistere all'alternarsi, tra i partecipanti, del manifestarsi di emozioni diverse, dovute anche al fatto di trovarsi immersi in un ambiente "protetto", assieme a persone che hanno la volontà e la curiosità di mettersi in gioco, creando un clima positivo all'interno dell'aula-laboratorio. Approcciare e conoscere un metodo formativo che mette in gioco l'emotività e le percezioni per fare in modo che i saperi teorici vengano condivisi, analizzati e interiorizzati proprio tramite il mettersi in gioco, permettendo di sviluppare l'area delle competenze trasversali e del management è il principale elemento emerso nelle considerazioni sui cambiamenti registrati ad un livello maggiormente razionale.

L'utilizzo della metodologia del teatro d'impresa è servita in modo specifico "a far passare in maniera più dinamica dei messaggi a provocare delle emozioni per attivare la presa di coscienza della necessità di cambiare".

3. I risultati del Progetto Tejaco verso quali buone pratiche di formazione

I contributi portati avanti dai diversi partner nel Progetto Tejaco hanno permesso la scoperta della presentazione e della sensibilizzazione delle organizzazioni all'utilizzare le metodologie del teatro e del gioco in azienda per affrontare diverse problematiche.

A tal proposito si ricorda che, il progetto ha cercato di:

- Sperimentare, adattare e valutare i differenti risultati dei progetti di teatro e gioco alle culture specifiche dei Paesi partner.
- Trasferire questi metodi innovativi alle imprese, soprattutto dove ci sono problemi di integrazione degli immigrati.
- Favorire l'appropriazione dei risultati dei progetti precedenti e delle sperimentazioni per i quadri-formatori, più particolarmente i membri della Giovane Camera di Commercio dei paesi partner che lavorano in azienda e che si confrontano sulle problematiche dell'integrazione e della carenza di mano d'opera.
- Valorizzare le esperienze di ciascun paese e costruire una offerta inter-culturale di pedagogia ludica.

In ultima analisi il Progetto Tejaco vuole dimostrare come a livello europeo in ciascun paese la metodologia del teatro e del gioco presenta delle differenti caratteristiche legate al tessuto socio-culturale e come queste rappresentino una sfida per creare un dialogo tra i diversi soggetti in azienda.

Grazie all'opportunità del Progetto Tejaco ci auguriamo di riuscire dopo i due anni di sperimentazione di poter raggiungere il risultato tanto sperato: "riconoscere la metodologia del Teatro d'impresa come "buona pratica" di formazione aziendale a livello europeo proprio per il valido contributo pedagogico che essa può offrire.

Note

1 n. 1983/2006/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 18 dicembre 2006 relativa all'anno europeo del dialogo interculturale (2008) Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea, serie L 412 del 30 dicembre 2006

2 <http://colloques-cnam.typepad.fr/TEJACO>

3 Buccolo M., La Formazione va in scena, Ed. Giuseppe Laterza, Bari 2008, pag. 89