

CONTRIBUTO TEORICO

Dall'aula al palcoscenico: una metodologia per il coinvolgimento degli adulti nel processo formativo

Silvia Mongili

1. Verso nuovi scenari della formazione degli adulti nelle organizzazioni

L'avvento della società post-industriale, caratterizzata dalla diffusione sempre crescente dell'e-commerce e da intensi processi di globalizzazione, ha reso sempre più attuale il concetto di condizionamento sociale grazie ad una diffusione capillare di forme di educazione di tipo informale che si sviluppano lungo tutto il corso della vita dell'uomo. La formazione, in questo momento storico, non costituisce più un elemento sovrastrutturale ma diventa un elemento costitutivo dell'esistenza umana: mentre le società industriali erano scuola-centriche, la società odierna non può essere più caratterizzata da una pedagogia scolastica, ma da una pedagogia che si sviluppa lungo tutto il corso della vita dell'individuo. È negli ultimi trenta o quarant'anni che si sta codificando il lifelong learning come un nuovo terreno di ricerca delle scienze della formazione, ragione questa per cui è difficile anche dare una giusta collocazione professionale alle nuove figure emergenti, mancando anche uno statuto professionale riconosciuto a livello nazionale¹.

Il lifelong learning, che nasce nei paesi anglosassoni come educazione degli adulti, compare in Italia durante gli anni Settanta sottoforma di educazione permanente degli adulti fino ad arrivare a costituire una variabile importante in tutte le età dalla vita umana. Il passaggio, in ambito educativo, dal concetto di istruzione e didattica trasmissiva a quello di apprendimento avviene in seguito alla sostituzione del concetto di education con quello di learning che ha portato al riconoscimento dell'importanza dei processi di apprendimento. Come scrive Franco Cambi, «l'educazione per tutta la vita è una delle grandi sfide della pedagogia attuale e che, forse, diverrà, via via, sempre più fondamentale, e per la società e per la pedagogia.»²

Le politiche europee e gli organismi internazionali³ hanno ormai acquisito il principio dell'educazione permanente e del lifelong learning per cui l'educazione viene considerata sempre più come variabile trasversale della vita umana, degli individui e delle aggregazioni sociali e culturali, e si può ragionevolmente affermare che essa è ormai consolidata tra gli specialisti del settore educativo, meno tra gli esperti dello sviluppo locale (anche se viene riconosciuto come componente importante del decentramento politico ed amministrativo).

Quando si parla di educazione permanente si vuole esprimere che gli esseri umani per natura apprendono sempre e anche se si continua a parlare dei tre segmenti del processo educativo⁴, tale suddivisione può considerarsi ormai superata; se esiste, infatti, un unico soggetto umano, è indispensabile che le forme di sapere che sono alla base del suo apprendimento dialoghino tra loro, attraverso un'apertura reciproca dei vari ambiti educativi. Così come è sempre più necessario che l'educazione formale si apra verso le forme di educazione non formale e informale, allo stesso modo è necessario che queste ultime entrino in contatto con la prima, in un'ottica di costruzione di una ragnatela di saperi tra loro intercomunicanti. Il destino attuale dei saperi formali è quello di venire metabolizzati nei saperi d'uso della gente, diventando così saperi personali; allo stesso modo i saperi informali sono caratterizzati dall'essere saperi che provengono sia dal settore dell'apprendimento informale, sia da quello non formale come da quello formale, vengono metabolizzati dal soggetto diventando saperi d'uso. Nei saperi personali, pertanto, non è possibile separare in maniera netta quanto giunge al soggetto dalle tre dimensioni del processo formativo.

Inoltre, essi costituiscono anche la risultante di saperi individuali e di saperi collettivi. All'interno di un tale processo di affermazione del principio dell'educazione permanente, riveste quindi un'importanza sempre maggiore la «ricomposizione delle discontinuità esistenti tra ambiti della formazione, allo scopo di garantire coerenza e significatività ai processi formativi in essi inscritti, riducendo sensibilmente ridondanze, dissonanze ed incongruenze sia sul piano dell'apprendimento e della costruzione di conoscenze, sia sul piano dello sviluppo e dell'implementazione delle competenze, sia infine sul piano complessivo della crescita e del cambiamento di individui e gruppi sociali.»⁵

Il modello dell'apprendimento permanente è chiamato a garantire a ogni cittadino la piena liberazione del potenziale conoscitivo che si traduce in due tipi (domini) di conoscenza⁶ dati rispettivamente dal potenziale del sentire (sensazioni ed emozioni) e dal potenziale del pensare (idee). È attraverso queste conoscenze, fatte di contenuti del sentire e del pensare, il cui campo d'azione riguarda tutte le manifestazioni del vivere e la cui visibilità ritroviamo nelle espressioni di antropizzazione, che gli uomini e le donne del nostro pianeta interpretano la realtà per poter con essa interagire e vivere. Questa profonda connessione tra le personali conoscenze degli uomini e gli aspetti del loro vivere, ossia la realtà che essi interpretano attraverso la conoscenza, alimentati dalla produzione materiale e ideale della cultura, manifesta che l'educazione è integrata allo sviluppo umano.

I fenomeni complessi (mutamenti di ordine economico, sociale, culturale, politico) che attraversano la nostra epoca fanno nascere nuovi e specifici bisogni formativi, soprattutto in direzione di una richiesta sempre più accentuata di accesso ad una molteplicità di linguaggi e campi del sapere e di integrazione di saperi e conoscenze. In questo quadro diventa importante non solo ridisegnare il piano dell'offerta formativa, ma anche ripensare le forme e i modi della formazione da intendere sempre più come esperienza diffusa di apprendimento continuo e di crescita individuale e collettiva⁷.

Sono in aumento anche le richieste di occasioni di formazione in progress e on the job, finalizzate alla crescita dei livelli di expertise. La prospettiva, come abbiamo più sopra già scritto, è sempre più quella del lifelong learning, ossia dell'apprendimento continuo che si realizza non solo e non tanto all'interno dei tradizionali contesti formativi, ma soprattutto nel corso delle esperienze personali e delle pratiche professionali, tanto sul piano individuale quanto su quello collettivo.

Una prospettiva valida di formazione, in un siffatto scenario, richiama un processo che possiamo definire di "ecologia delle conoscenze"⁸ che promuove l'incontro e l'integrazione di diverse strutture conoscitive in funzione delle esigenze, degli interessi e dei bisogni emergenti da specifiche configurazioni contestuali.

L'obiettivo formativo sarà, allora, non tanto accedere ad una molteplicità di saperi e di contenuti, ma soprattutto appropriarsi di strumenti e metodologie che consentano al soggetto di costruire e usare in modo autonomo e consapevole i prodotti conoscitivi in una pluralità di contesti. Ne deriva la necessità di riconfigurare i sistemi formativi e precisare i ruoli e le professionalità degli attori che in essi operano.

I sistemi formativi avranno una duplice valenza in quanto si configureranno sia come sistemi conoscitivi sia come sistemi educativi. Infatti, non possiamo avere conoscenza senza educazione, né educazione senza conoscenza poiché i processi conoscitivi producono una crescita individuale e collettiva solo se adeguatamente sostenuti da intenzionalità educativa e i processi educativi presuppongono, contengono e producono elementi conoscitivi che entrano in circolo nei sistemi sociali e ne determinano la possibilità di rinnovamento e trasformazione. L'azione educativa, pertanto, deve costituire una vera e propria risorsa di sviluppo sia a livello locale sia a livello globale

e deve essere riconosciuta come insostituibile fonte di rinnovamento societario⁹.

2. Verso la pedagogia ludica attraverso la metodologia del teatro d'impresa

Il passaggio da un approccio formativo tradizionale ad un approccio di formazione complesso vede l'affermarsi dei "saperi leggeri"¹⁰ della formazione, sottoforma di processi di apprendimento basati sulle pratiche del gioco e della rappresentazione teatrale che hanno un'incidenza determinante nei processi di socializzazione e di inculturazione. La pratica ludica rappresenta così una modalità particolare di elaborare i significati della realtà attraverso giochi specifici. Come scrive Paolo Orefice, «non si tratta di una riproposizione aggiornata dell'educazione attiva spontanea e unilaterale basata sugli interessi del momento del bambino come del giovane e dell'adulto, ma di riconoscere che la Pedagogia della leggerezza ha molte possibilità di successo formativo in termini di qualità dei saperi valorizzati e di maturazione del rapporto Io-Altro.»¹¹

Grazie all'individuazione dei saperi leggeri è possibile creare il ponte che collega i significati del sentire con quelli del pensare, nell'intento di generare una cognizione che sia ad un tempo emozionale e razionale. Ciò è reso possibile dal fatto che tutte le pratiche di formazione come il teatro e il gioco utilizzano una riflessione di tipo analogico attraverso lo svolgimento di attività basate sulla distanza e sulla creazione di un tempo e di uno spazio gratuito, senza rischio, per facilitare il processo di comprensione e scoperta del formando.

Anche Maria Buccolo, nel descrivere le caratteristiche principali del teatro d'impresa¹² quale nuova strategia di formazione, scrive che esso «offre la possibilità agli "utenti" di riflettere sui propri comportamenti attraverso una forma leggera, ma nello stesso tempo di grande impatto, che aggira le difese spesso suscite dai metodi di formazione tradizionale attivando un processo di interpretazione e ristrutturazione della realtà.»¹³

Il teatro d'impresa, quindi, che si sta sempre più rapidamente imponendo come un nuovo modo di fare formazione in azienda¹⁴, presenta al suo interno proprio quei caratteri di leggerezza che permettono di elaborare i significati della realtà attraverso la valorizzazione dei saperi dei soggetti e la maturazione dell'individuo attraverso il suo rapporto con l'altro. Questo metodo, attualmente privo di una letteratura scientifica¹⁵, è comunque ampiamente utilizzato soprattutto in Francia e in Italia, dove si sta diffondendo negli ultimi anni.

Perché la scelta del teatro nei percorsi di formazione in azienda? Scrive, a questo riguardo, Maria Buccolo che «il teatro è considerato, oggi, da un'ampia letteratura non solo specialistica come linguaggio completo, complesso, autonomo e viene sempre da questa rappresentato come l'immagine di uno specchio che amplifica e deforma la realtà individuale e collettiva ma anche come luogo della ragione e dell'utopia, del gioco e della finzione, della parola e del gesto, della proiezione e della catarsi, del desiderio e del sogno, del sentimento e dei sensi: della più alta comunicazione.»¹⁶ Peculiarità di questa nuova modalità di fare formazione è la sua complessità in quanto sistema formativo partecipato basato sulla capacità di apprendere, collaborare, scegliere, risolvere problemi, sviluppare intuizione e creatività, introspezione e capacità di comunicare. Tale sistema va così a contrapporsi a quello tradizionale basato, invece, sulla trasmissività e acquisizione di saperi e abilità definitive.

Secondo la nuova prospettiva del teatro d'impresa, il cambiamento ed il miglioramento dell'adulto sono possibili attraverso un tipo di formazione che non metta al centro esclusivamente il sapere e il saper fare ma anche il saper essere, e quindi il sapersi relazionare, il saper comunicare, ovvero il modo personale di ognuno di apprendere legato ai propri vissuti e alle proprie esperienze¹⁷. Come scrive Buccolo, «solo se si farà in modo di far uscire il volto nascosto dietro la maschera, si potrà capovolgere l'assunto comune per cui "si è ciò che si fa", trasformandolo in "si fa ciò che si

é".»¹⁸

Da quanto sin qui riportato, emerge chiaramente come la formazione letta in chiave organizzativa possa diventare un vero e proprio progetto volto a stabilire connessioni tra il mondo della vita, il mondo della formazione e quello della cognizione, assumendo una configurazione ologrammatica: la totalità in cui ogni parte contiene le altre e ne è contenuta al tempo stesso¹⁹.

All'interno di una tale maniera di intendere la formazione, il teatro si presenta, allora, «come una tecnica di apprendimento per gli adulti in cui l'istruzione confina con la vita e quindi eleva la vita stessa ad apprendimento avventuroso.»²⁰

È possibile comprendere il significato del teatro d'impresa proprio a partire dall'analisi e dalla combinazione dei suoi due termini costitutivi: teatro, nella sua duplice accezione di arte e di luogo, di spazio scenico, di rappresentazione che separa il pubblico dagli attori, ossia dal "mondo magico" dello spettacolo, e impresa, come luogo di lavoro in cui si incontra una comunità che persegue determinati obiettivi economici e sociali²¹.

Riportiamo di seguito lo schema elaborato da Maria Buccolo²², esemplificativo del significato che assumono i due termini di teatro e impresa quando riescono a combinarsi armonicamente tra loro:

Confronto tra Teatro e Impresa

Compagnia/Gruppo di lavoro

Insieme di attori e tecnici che condividono la stessa visione e missione e collaborano per il raggiungimento di un obiettivo comune

Attore/Impiegato

Uomini di teatro e uomini di impresa che rivestono ruoli differenti

Formazione dell'attore/Formazione professionale

Formazione permanente: bisogna provare e riprovare perché ciò permette di improvvisare.

Il palcoscenico e la scena/L'impresa e l'ufficio

Il luogo dove si svolgono rappresentazioni rituali che sono la vera sostanza della vita sociale

Regia/Management

Gestione, cura, allestimento delle risorse per il raggiungimento di uno scopo specifico

Possiamo dire che l'innovazione portata dal teatro d'impresa in ambito formativo ha favorito il passaggio dall'aula (contesto strutturato) al palcoscenico (contesto semi-strutturato), il quale permette di rappresentare scene di vita vissuta all'interno dell'azienda. Anche l'azienda, come gli altri contesti formativi, si trova, oggi, a vivere una vera e propria rivoluzione copernicana che la sta conducendo verso un percorso di cambiamento che vede l'intreccio continuo e la costruzione di nuovi saperi aziendali, non più basati esclusivamente su saperi "definiti" e "forti", ossia quelli che da sempre sono stati appannaggio di un modo "formale" e "alto" di fare formazione, ma che riconoscono l'importanza e auspicano il coinvolgimento forte dei cosiddetti saperi "deboli" e "leggeri". Ed è proprio la complessità del nuovo sistema di saperi basato sull'incontro continuo di saperi formali, non formali e informali, a costituire la base di tale nuova metodologia innovativa di formazione per gli adulti che in questo modo possono vedere i loro saperi pregressi

valorizzati all'interno dello stesso processo formativo.

3. Uno sguardo europeo: il caso del progetto tejaco

Il Progetto Leonardo da Vinci – Transfert dell'Innovazione, dal Titolo "TEJACO: Il teatro e il gioco per accompagnare il cambiamento organizzativo", che si pone come obiettivo concreto quello di trasferire ed adattare il saper fare della Pedagogia Ludica, ci permette di capire cosa accade nello scenario europeo. Da un punto di vista scientifico esso si appoggia sia alla Tesi di Dottorato di Maria Buccolo, allora assegnista di ricerca presso l'Università di Firenze e ora collaboratrice presso la Cattedra di Pedagogia del Lavoro dell'Università di Roma Tre, sia ai Progetti realizzati dagli altri partner (Festival internazionale del teatro d'impresa ideato da Béatrice Boquien del CNAM, il testo che la stessa ha scritto sul Teatro d'impresa, le esperienze di formazione del CENEKO e dell'Università Rumena). Questi obiettivi e contenuti costituiscono un adattamento ai bisogni attuali dei Paesi dove il problema dell'integrazione è particolarmente sentito.

All'interno del progetto i partner privilegiano, tra le metodologie e le tecniche ludiche, la Lezione Spettacolo e il Teatro Forum (CNAME, Francia), la Maschera della Commedia dell'arte e dell'improvvisazione (Università di Firenze, Italia), i Giochi di platea (CENEKO, Belgio), i Giochi di ruolo (ISE, Romania).

Grazie a questa procedura, l'adattamento e la disseminazione dei metodi della pedagogia ludica andranno a migliorare le competenze dei quadri-formatori all'interno delle imprese sofferenti di pressioni sociali in ragione della forte presenza di operai di culture differenti.

Questo progetto mira a favorire l'integrazione di popolazioni di immigrati in un contesto di mobilità crescente dei lavoratori. In effetti la pedagogia ludica viene utilizzata, in questo caso, come una risorsa stessa della formazione favorente la scoperta e lo sviluppo della persona. Il suo utilizzo servirebbe a far passare in maniera più dinamica dei messaggi e a suscitare delle emozioni.

I contributi dei diversi partner hanno permesso alle organizzazioni di scoprire e di essere sensibilizzate ad utilizzare al loro interno alcune forme di pedagogia ludica (il teatro d'impresa, i giochi di ruolo, i giochi di platea, il lavoro con le maschere, la clown-analisi, i racconti, ecc.).

Queste differenti pratiche saranno oggetto finale di un forum e di un festival ad esse dedicato.

Il progetto si pone i seguenti obiettivi finali:

Sperimentare, adattare e valutare i differenti risultati dei progetti di pedagogia ludica all'interno delle culture specifiche dei Paesi partner;

Trasferire questi metodi innovativi alle imprese, soprattutto laddove ci sono problemi di integrazione degli immigrati;

Favorire l'appropriazione dei risultati dei progetti precedenti e delle sperimentazioni per i quadri-formatori, più particolarmente per 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 un'offerta inter-culturale di pedagogia ludica.

Note

1 Cfr. Maura Striano, *La formazione degli operatori dell'educazione sociale e culturale*, a cura di Paolo Orefice, Vincenzo Sarracino, Milano, Franco Angeli, 2004, pp. 88-105.

2 Cfr. Franco Cambi, *Le pedagogie del Novecento*, Roma-Bari, Laterza, 2005, p. 13.

3 Al riguardo si rimanda alla documentazione dell'Unesco, in particolare alla Conferenza Internazionale di Amburgo del 1997 ed ai suoi sviluppi.

4 Per educazione formale si intende l'educazione intenzionale che si realizza nei sistemi dell'istruzione e della formazione e porta, di norma, ad una certificazione formale. La scuola di massa, apparato centrale dell'educazione formale, nasce con l'industrializzazione e si sviluppa nell'epoca post-industriale. Per educazione non formale si intende, invece, l'educazione intenzionale che si realizza in contesti organizzativi al di fuori dei sistemi istituzionali di istruzione e formazione e che normalmente non produce una certificazione. Infine, per educazione informale si intende l'educazione che si realizza generalmente in forma non intenzionale attraverso l'acquisizione di conoscenze, abilità o atteggiamenti derivanti da forme di interazione sociale. Per tali definizioni si fa riferimento ai testi di Paolo Orefice (*Pedagogia*, Editori Riuniti, Roma, 2006) e Maura Striano (*Introduzione alla pedagogia sociale*, Roma- Bari, Laterza, 2004).

5 Cfr. Maura Striano, , *Introduzione alla pedagogia sociale*, cit., p. 113.

6 Cfr. Paolo Orefice, *I domini conoscitivi*, Roma, Carocci, 2001.

7 Cfr. Maura Striano, *La formazione degli operatori dell'educazione sociale e culturale*, cit.

8 Ibidem.

9 Ibidem.

10 Cfr. Paolo Orefice, *Introduzione alla pedagogia ludica*, in Kanbrain, Anno V, 08/N.1, <http://www.twebcom.it/e-mag/asp/magazine.asp?orgCode=gescom&magazineID=377&action=#art870>.

11 Ibidem.

12 Il teatro d'impresa nasce in Francia nel 1980 con Michel Fustier il quale, dopo avere conseguito una laurea in lettere e filosofia e dopo avere maturato una serie di competenze nel settore dell'organizzazione e gestione delle risorse umane, scrive per il suo amico Réné Drouin, Presidente dell'AFCIQ, un'opera teatrale sulla Qualità da realizzare presso le imprese. L'opera teatrale sul "Figliol Prodigio" viene rappresentata per la prima volta ad una Convention sulla Qualità e rappresenta, per il successo ottenuto, l'avvio di un nuovo modo di valutare la qualità in azienda. Anche se si deve a Fustier la nascita del teatro d'impresa, in realtà esso si è successivamente diffuso in Québec, a Montréal, nel 1984, grazie all'attore Christian Poissonneau, il quale ha prodotto e messo in scena più di 600 rappresentazioni teatrali, commissionate da aziende di diverso settore sia pubbliche che private. Per la genialità delle sue opere egli ha meritato anche il Gran Premio al FITE (Festival Internazionale del Teatro di Imprese) di Nantes per diversi anni.

13 Cfr. Maria Buccolo, "Il teatro d'impresa come nuova strategia di Form-Azione. Intervista a Christian Poissonneau", in Emilio Rago, Milano, Franco Angeli, 2004, pp.374-381.

14 Cfr. Maria Buccolo, *La formazione va in scena. La progettazione dei processi formativi attra-verso la metodologia del teatro d'impresa*, Bari, Laterza, 2008.

15 In questo senso possiamo dire che il testo di Maria Buccolo rappresenta uno dei primi tentativi di fondazione scientifica del metodo.

16 Cfr. Maria Buccolo, *La formazione va in scena. La progettazione dei processi formativi attra-verso la metodologia del teatro d'impresa*, op. cit., p. 6.

17 Ivi.

18 Ivi, p. 17.

19 Cfr. Duccio Demetrio, *Apprendere nelle organizzazioni*, a cura di Duccio Demetrio, Roma, La Nuova Italia Scientifica, 1994.

20 Cfr. Maria Buccolo, *La formazione va in scena. La progettazione dei processi formativi attra-verso la metodologia del teatro d'impresa*, op. cit., p. 17.

21 Ivi.

22 Ivi, p. 23.