

Recensioni per la formazione

a cura di Dario Forti* e Giuseppe Varchetta**

Claudia Piccardo, Filippo Pellicoro, *L'organizzazione in scena*, Cortina, Milano, 2008, € 19,00

I due autori propendono per il triangolo – figura geometrica da sempre preziosa, vigile e sodale amica dei viaggiatori orientati alla riflessione e capace di ritmare insieme incanto e ricerca – proponendo alle lettrici e ai lettori una triangolazione che aggiunga “al connubio teatro-organizzazione” il vertice della formazione. Alla via maestra tracciata da M. Lipari col suo *Logiche di azione formativa nelle organizzazioni* – che aveva indicato lo sviluppo delle teorie e dei modelli organizzativi come punto di riferimento per la costituzione delle pratiche formative e dei loro orientamenti teorici e di metodo – si aggiunge ora con il libro di Piccardo e Pellicoro, in un arricchimento di sguardo e di prospettiva interpretativa, la realtà e l'esperienza del teatro.

Prima ancora di affrontare del teatro, in rapporto alle pratiche formative e dello sviluppo organizzativo, la duplice prospettiva

dell'attività in sé e della metafora dell'esperienza organizzativa, proporre il teatro come riferimento per l'organizzazione significa rian dare a esperienze per così dire remote.

Un autore come S. Capranico, che di questi temi attraverso una sua teorizzazione del role playing si interessa profondamente da molti anni – richiamando l'interpretazione catartica della tragedia da parte di Aristotele e la prospettiva insieme catartica e di espansione dell'io dell'idea proposta da Moreno – ha sostenuto che “la prima idea sull'uso del teatro come tecnica trasformativa del comportamento e della personalità si celebrò... all'interno di un'ideologia libertaria di tipo espressivo”¹.

Ancora, Peter Brook, il più grande teatrante contemporaneo insieme al russo Dodin, ebbe a dire che le neuroscienze, individuati i *neuroni specchio*, avevano finalmente iniziato a comprendere quello che il teatro conosceva e sentiva profondamente da sempre: l'opera dell'attore sulla scena polverosa del teatro non avrebbe alcun valore se l'attore non potesse condividere i suoni e i movimenti del proprio corpo con tutti gli spettatori, facendoli partecipare a un evento da loro stessi pensato, immaginato e creato. I

neuroni specchio forniscono da sempre una base biologica a tale capacità di attivazione, sia quando viene agita in prima persona, sia quando la si osserva performata da altri.

In questo nucleo, caratterizzato dall'incontro tra due psiche diverse come il suo punto di partenza elettivo, si innesta la riflessione di Piccardo e Pellicoro sulla metafora teatrale tra formazione e sviluppo organizzativo; siamo “oltre l'aula”, in un territorio destrutturato e, per molti aspetti, deregolato, nel quale il transito rivoluzionario dall'*insegnamento* all'*apprendimento*, da una formazione passivizzante a una esplosiva di esperienzialità, c'è stato spazio anche per derive dentro le quali “si scalavano le montagne, si andava in guerra, si risalivano i fiumi, si lottava in correnti di fiumi travolgenti, si sfidava la paura, si ponevano i soggetti nella condizione di poter e voler rischiare senza rete, se non quella del salvataggio, non sempre quella cognitiva ed emotiva che avrebbe potuto dare senso alla metafora del gioco, dello sport, a volte di quello più «estremo»” (ivi, p. VIII), alla fine delle quali non c'era e non c'è traccia di esperienza riflessa, di ascolto dell'emergenza, di cura del sé.

* Psicosocioanalista, socio fondatore di Ariele, amministratore di SKOLÉ.

** Professore a contratto di Educazione degli Adulti, Università Statale, Milano Bicocca.

Nel teatro, metafora e pratica, i due autori trovano un territorio ambiguo, nel quale vale la pena di scavare per verificare se dentro tali esperienze ci si limiti “ad allontanare dall’organizzazione per alleggerirne il peso e per farla dimenticare in qualche misura (...) o per far ritornare il «partecipante» alla ricerca di sé e del proprio compito evolutivo” (ivi, p. IX); andare alla ricerca, in altre parole, se la “maschera” continuava a prevalere sulla persona e in quale modo “era possibile un’educazione capace di parlare all’umano nella sua pienezza, di proporre, oltre che sopporre, l’azione libera del soggetto all’interno di un processo di crescita personale e di miglioramento dell’essere umano, non solo nel presente, al di fuori dell’interesse contingente, non estraniandolo dal suo futuro e non privandolo dell’ascolto, dell’attenzione alla vita interiore?” (ivi, p. IX).

Un tale itinerario di interrogazione viene compiuto dai due autori articolando in due parti il volume, la prima dedicata agli scenari organizzativi, la seconda a quelli formativi.

Nel primo capitolo della prima parte si analizza il contributo della metafora nella comprensione dell’esperienza organizzativa da un duplice punto di vista, come lente, “mezzo per leggere le organizzazioni”, come immagine capace di riassumere “al suo interno le norme, i valori, i codici, i comportamenti” delle diverse organizzazioni esaminate. La metafora teatrale e il suo contributo alla comprensione di alcune topiche della vita organizzativa è il tema del secondo capitolo. L’improvvisazione interpretata non come limite, ma come risorsa per l’esperienza organizzativa e argomentata attraverso il jazz e il teatro, è il tema del terzo capitolo, che sottolinea “l’importanza dell’improv-

visazione teatrale come metodo formativo”. Il quarto capitolo interpreta alcune fattispecie autorappresentative delle organizzazioni attraverso la dimensione estetica all’interno della quale le funzioni specifiche degli artefatti organizzativi sono identificate in tre livelli funzionali: espressivo (si ottengono informazioni circa la cultura organizzativa), ermeneutico (gli artefatti come mezzi di espressione e produttori di conoscenza sia verso l’interno che verso l’esterno dell’organizzazione), comportamentale (il setting fisico, strutturando l’esperienza sensoriale degli attori organizzativi, ne influenza il comportamento, agendo come fattore di controllo organizzativo). Il quinto capitolo (primo della seconda parte del volume) introduce chi legge nel teatro come “tecnologia della formazione” e illustrando le varie tecniche oggi attive e offrendo un quadro teorico attraverso il quale interpretare le diverse tecniche utilizzate. L’ultimo capitolo presenta, attraverso l’analisi di un’esperienza aziendale specifica, i risultati di una ricerca su un progetto formativo centrato sull’utilizzo del metodo teatrale.

L’analisi del caso aziendale e soprattutto dei risultati di apprendimento connessi, riporta gli autori alle interrogazioni iniziali dalle quali ha preso avvio la loro ricerca. Le riflessioni emerse dalla ricerca non si abbandonano a un pessimismo cosmico, proponendo che rispetto alle motivazioni sottese alla scelta di partecipare alla proposta formativa sia da privilegiare una “risposta alla quotidianità” rispetto a una “fuga dalla quotidianità”. Tutto questo nel “sottolineare un atteggiamento propositivo volto ad affrontare, e non a eludere, i dilemmi del quotidiano... «col» cogliere la volontà di cercare delle risposte alle difficoltà vissute attraverso una

lettura della realtà da prospettive altre” (ivi, p. 150). Attraverso la sottolineatura della “richiesta di attenzione” come prima azione agita dai partecipanti, della incredulità che le esperienze organizzative non possono andare diversamente e dell’incessante ricerca di benessere attraverso ogni esperienza formativa, i due autori vengono a porsi l’interrogazione centrale oggi per la “scienza della formazione”: l’obiettivo della formazione deve essere l’individuo, il traguardo formativo quando è vero (di una verità bioniana, verrebbe da dire) non può che essere la persona, nella sua irriducibile unicità e peculiarità e “il significato forse più elevato, e certamente ultimo della formazione, è la coltivazione di sé, l’adulità e l’individuazione. Non si può prescindere da una visione del fare formazione e da una proposta formativa nelle quali al centro non ci sia il soggetto con la sua storia, le sue scelte, la sua costruzione del futuro e il suo destino” (ivi, p. 153).

Nutriti da una problematizzazione circa i fini ultimi della formazione così alta e, per così dire, perentoria, i lettori, lungo la traccia del concetto di metafora, possono riandare al concetto di metafora viva, di *live metaphor*, elaborato da due dei massimi rappresentanti del filone “continentale” della filosofia contemporanea americana, D. Davidson e R. Rorty. La metafora viva non ha un senso letterale, in quando ha rotto della metafora il legame tra il letterale e il figurato; essa instaura una nuova rete di significati e fonda un nuovo vocabolario non costruito nei termini di un linguaggio letterale già noto. La metafora viva propone una nuova letteralità, dentro prospettive e visioni nuove, nelle quali v’è spazio sia per convinzioni e obiettivi radicalmente innovativi, sia per

una tendenza all'integrazione e al miglioramento di sé.

Viene da pensare che i nostri due autori con la loro problematizzazione finale degli obiettivi veri della formazione abbiano pensato all'esperienza teatrale come una buona opportunità per assistere la formazione, diventata vera, a conseguire i territori della metafora viva.

G. Varchetta

Nota

1. Sergio Capranico, "Sessioni outdoor e teatro d'impresa", in D. Boldizzone, R. Nacamulli, a cura di, *Oltre l'aula*, Apogeo, 2004, p. 104.

H. Levi, R. Garcia, S. Levinson, M. Wahlberg, *In Treatment*, 40 puntate di 30' circa, HBO, Usa 2008

Talune volte, in questa rubrica, ci siamo consentiti di interpretare il compito primario che ci è stato dato, di cioè recensire libri per la professione del formatore, in modo più ampio e libero, vuoi estendendo l'ambito della nozione di "libri per la professione", vuoi includendo prodotti che libri non sono, ma che allo sviluppo della professione ci pare che un contributo lo possano dare comunque. Così è stato alcune volte con dei film, per motivi diversi amati o ammirati. Questa volta, per la prima volta, ci permettiamo di segnalare una serie televisiva. Un segno dei tempi certo, sintomo della rottura dell'argine tra prodotto colto e prodotto popolare, e non solo nel senso del prevalere di una cultura pop, ma anche in quello di un'indubbia crescita di una parte almeno della produzione per la TV (l'esempio paradigmatico e più noto è *E.R.*, il cui successo è dovuto molto alla mano del grande, da poco scomparso, Michael Crichton).

Il fenomeno dei serial televisivi, come da tempo ci dicono gli

studiosi dei media, è particolarmente interessante perché, con le sue logiche di gestione industriale dei processi (con l'attenzione a tempi, qualità, soddisfazione del cliente, controllo dei costi...), è quello che oggi sviluppa i maggiori livelli d'innovazione, sia nei contenuti che nell'uso di metodi e tecnologie. Ma a parte questo, mi pare ancor più interessante il fatto che, attraverso i serial, si stia realizzando un salto nella capacità di raccontare il lavoro, o meglio i lavori, da parte della fiction contemporanea. Sappiamo tutti molto bene che il lavoro moderno, quello della società industriale (che, per svolgersi, ha bisogno della fabbrica, di uffici, magazzini...), non è mai stato davvero raccontato, né in narrativa né al cinema; le eccezioni – fin troppo facilmente e universalmente identificabili (alla rinfusa: *Bartleby lo scrivano*, *Tempi moderni*, *Metro-polis*, *Il posto*, *Memoriale*, *La chiave a stella*...) – confermano ovviamente la regola. Con importantissime eccezioni, che il cinema, ma anche i racconti e i romanzi ("gialli", "noir", "hard-boiled", "legal thriller"...), ci hanno fatto conoscere, come li avessimo praticati per tutta la vita, il lavoro del poliziotto, del detective, dell'avvocato o del giudice. I serial degli ultimi anni hanno poi il merito di aver ampliato lo spettro dei lavori raccontati e pertanto finalmente conosciuti: è così che il già citato *E.R.*, *Gray's Anatomy*, *Dr House*, ci hanno aperto la porta di astanterie e sale operatorie; al punto tale che, come capitava nelle gag della commedia all'italiana, dove il pregiudicato si rivolgeva al magistrato con l'appellativo "Vostro Onore", quando noi ci troviamo nelle condizioni di dover sostare nel pronto soccorso di un nostro ospedale, ci aspetteremmo gli standard qualitativi, oltre che estetici, degli ospedali di Manhattan o di Chicago...

Naturalmente non c'è da sorprendersi che letteratura e cinema, nel complesso, al posto di officine meccaniche e uffici anagrafe, abbiano preferito riprendere rapine in banca o ai treni, grandi dibattimenti o, più recentemente, salvataggi di vite in extremis. Solo che in questo modo le espressioni più significative della cultura di una comunità (romanzo, cinema, televisione, ma anche teatro e poesia) finiscono per lasciare in ombra alcune delle cose più importanti per la crescita e la conoscenza reciproca delle persone: come si impara un lavoro, come si apprendono nuove conoscenze, come si affinano i gesti giusti e le decisioni difficili... Questa mancanza è ancora più grave nelle nostre professioni, quelle "di aiuto" (formatori, ma anche – e in molti casi ben prima – insegnanti, istruttori, medici, assistenti sociali, psicoterapeuti, consulenti, allenatori e via dicendo).

Il successo, direi (con una certa enfasi) l'utilità sociale, delle serie televisive, consiste soprattutto nel fatto che, mostrandoci di un determinato lavoro un'ampia casistica, in parte ripetitiva ma in larga misura piena di variazioni e novità, ci consente di entrare mano nella piega di quel "mondo vitale", di fare dei dettagli e delle sfumature una vera e propria esperienza, e di favorire, psicologicamente parlando, una qualche immedesimazione nella vita dei personaggi (illusoria sì, ma non certo fredda e spersonalizzante, ma semmai utile ad accrescere nello spettatore la *vis empatica*).

È per questo che mi sono deciso a spendere le solite tre cartelle per tessere le lodi di *In Treatment*, primo caso di una serie dedicata al lavoro dello psicoterapeuta. In realtà non proprio primo caso, perché *In Treatment* risulta già essere la trasposizione di una precedente serie israeliana,

Be 'Tipul, di grandissimo successo e giudicata la migliore che sia mai stata prodotta e vista in quel paese. I produttori esecutivi di *In Treatment* sono Hagai Levi, il creatore di *Be 'Tipul*, Rodrigo Garcia, figlio del grande Gabriel Garcia Marquez, Steve Levinson e Mark Wahlberg, attore di culto, dalla biografia complicata in linea del resto con la tradizione hollywoodiana (nomination agli Oscar e ai Golden Globe per *The Departed* di Martin Scorsese).

La prima – e per ora unica serie disponibile (la seconda stagione è in arrivo) – di *In Treatment* percorre otto settimane, una seduta al giorno per quattro giorni la settimana, nel corso delle quali si avvicendano nello studio del dott. Paul Weston (un convincente Gabriel Byrne, ricordate, quello de *I soliti sospetti*), una giovane e bellissima donna medico anestesista, un nero e prestante pilota militare, una ginnasta adolescente con tendenze suicide, una coppia aggressiva in crisi matrimoniale, mentre il quinto giorno è lo psicoterapeuta ad essere ricevuto in supervisione dalla sua terapeuta.

I motivi per cui *In Treatment* si dimostra una visione avvincente e coinvolgente per tutte le 40 puntate sono numerosi anche se, tutto sommato, marginali ai fini di questa mia riflessione: attori ben calati nella parte e capaci di grandi sfumature, nella migliore tradizione Actors' Studio (Byrne senz'altro, e tutti i suoi pazienti, ma soprattutto Dianne Wiest, musa all'annata, Oscar per *Hanna e le sue sorelle*, nei panni del supervisore), sceneggiatura di ferro, inquadrature e montaggio senza sbavature, ambientazione suggestiva, produzione HBO (quella di *Sex and the City*, per intendersi) assolutamente impeccabile.

A parte questi aspetti, di natura estetica e formale, ciò che mi

induce a scrivere di *In Treatment* sono piuttosto le dimensioni di contenuto (i temi, le circostanze, il processo, i toni, gli umori...), che mi hanno emozionato e intrigato come spettatore e da cui ricavo alcune interessanti risonanze e utili rimandi al nostro mestiere di formatore, che con quello dello psicoterapeuta non ha pochi punti di contatto:

- come ho già osservato a proposito dell'insieme della più recente fiction televisiva di produzione americana, per la prima volta il lavoro dello psicoterapeuta si distacca dai cliché hollywoodiani e ancor più dalla caricatura delle intramontabili barzellette sugli "strizzacervelli", riuscendo finalmente ad assumere consistenza e profondità;
- ciò comporta che "Paul" (significativo e pertinente al contesto il fatto che i pazienti si rivalgano al proprio terapeuta chiamandolo per nome) ci si riveli, man mano che le puntate e le settimane si succedono, come una persona "vera", nella quale le dimensioni tecnico-professionali (le domande e le interpretazioni che propone ai pazienti, i suoi comportamenti comunicativi, il modo con cui si avvale dei suoi modelli e *theories-in-use*, i dilemmi deontologici e le decisioni operative) non sono dissociate da quelle personali (le sue emozioni, i suoi affetti, le sue paure);
- nella comodità della nostra posizione di osservatori davvero non partecipanti, ma non per questo indifferenti, abbiamo la possibilità di seguire il processo di ricerca che si sviluppa, attraverso il flusso delle conversazioni, tra lo psicoterapeuta e ognuno dei suoi pazienti; intuiamo le ipotesi che sottendono le domande e le interpretazioni, ma anche i segnali di in-

teresse, di sorpresa o di irritazione, "sentiamo" le risonanze superficiali e quelle più profonde (controtransferali), assistiamo al sorgere ed esplodere di dinamiche relazionali di natura conflittuale, contrappositiva, per la conquista della leadership o la difesa dell'identità minacciata, con tutta la gamma di posizioni rese possibili dalle differenze di genere, età, vertice (ad esempio all'interno del triangolo con la coppia in crisi), o di ruolo (memorabili quelle con il supervisore);

- la varietà di problematiche portate dai pazienti (scontata l'evidente esigenza narrativa di offrire una casistica facilmente riconoscibile ed emblematica) ben rappresenta – come d'altra parte si verifica sempre più anche nel nostro lavoro – la necessità di confrontarsi, in modo aperto e flessibile, con domande impreviste e con situazioni complesse e molto diverse le une dalle altre;
- un procedere di ogni singola seduta – e uno sviluppo tra una seduta e l'altra – in cui è realmente messa a prova la capacità del terapeuta di sostare nell'*hic et nunc*, di far fronte con prontezza ad eventi sorprendenti e spiazzanti, di interrogarsi riflessivamente circa l'adeguatezza delle proprie reazioni e risposte, di saper elaborare strategie adeguate e verificabili, e di modificarle alla luce delle situazioni emergenti e dei passaggi elaborati autonomamente dai pazienti stessi;
- il confronto, per nulla convenzionale, nelle sedute di supervisione con la psicoterapeuta, fornisce inoltre un modello molto preciso e realistico di ciò che significa riconoscere la possibilità di sottoporre il proprio operato ad un esame critico e severo, senza il quale è dif-

ficile pensare si dia effettivamente la possibilità di crescita e apprendimento;

- una curiosa sensazione, infine, derivante dal fatto di *vedere* sulla scena l'attenzione a quegli aspetti della cura del setting che sappiamo bene, dai manuali di tecnica, rivestire un

peso notevole nel processo terapeutico (l'orologio, il governo delle entrate e delle uscite dei pazienti dalla stanza di analisi, il divano, il posizionamento della poltrona del terapeuta, il bicchiere pulito per l'acqua minerale...), ma che fanno altrettanto parte dei

“fondamentali” che ogni giovane formatore impara ai suoi primi passi professionali (la preparazione dell'aula, l'apparecchiamento del banco con blocco e matita, l'attenzione ai tempi di inizio, break e fine...).

Dario Forti