

PRATICHE

## L'Arte al servizio dell'Azienda

di Giada Cassano

*Negli anni '80 la metodologia teatrale ha fatto per la prima volta ingresso in azienda: come momento formativo, comunicativo e promozionale, ha dimostrato la sua forza e il suo impatto sul business, proprio perché coinvolge le persone in profondità, rendendole parte attiva non solo nella rappresentazione critica dell'azienda, ma anche nel percorso di autoconsapevolezza che attiva nei partecipanti. Oggi, portare il teatro in azienda appare come un'opportunità da cogliere; approfondiamo alcuni aspetti di questo approccio innovativo.*

Te.D.-Teatro d'Impresa nasce nel 1999 ed è formato da un gruppo di professionisti con esperienze di studio, di lavoro e anche di creazione artistica molto diverse tra loro. Questo allo scopo di creare un gruppo multi-disciplinare come richiesto da questo tipo di formazione. Ci spiega meglio come si è sviluppata quest'avventura Roberta Pinzauti, Management Consultant e Responsabile Progetti. "Alcuni di noi provengono dal mondo dell'arte –dice– e non solo teatrale; questo è uno degli aspetti che ci contraddistingue da altre realtà. Ho alle spalle venticinque anni di teatro come professionista, attrice, autrice e regista; all'inizio degli anni '90 su richiesta di un'importante società di consulenza e formazione, evidentemente molto lungimirante nel comprendere le potenzialità delle tecniche teatrali, ho iniziato la mia avventura come formatrice. Sempre negli stessi anni scopro a Parigi, città anche della mia formazione teatrale, l'esistenza del Teatro d'Impresa. Un amore a prima vista! Così nel '99 ho fondato Te.D. per mettere a frutto queste due competenze: l'arte, e in particolare il fare teatro, e tutto ciò che è il mondo aziendale. Il nostro obiettivo è stato, e lo è tuttora, di portare e utilizzare in azienda l'arte e in particolare le tecniche teatrali, trasformandole in un valido strumento per la formazione e la comunicazione in azienda. A volte integriamo l'aspetto formativo e comunicativo: un progetto di formazione può diventare dunque anche un momento di comunicazione aziendale come un evento, una convention; così come un evento può diventare un momento di formazione. Ovviamente per portare l'arte e il teatro in azienda abbiamo dovuto modificare, cambiare, adattare, scarnificare le tecniche teatrali; ci siamo inventati format, tecniche, modelli formativi ecc. Non è certo un Paese facile in cui fare innovazione, ma l'abbiamo fatta costruendoci una credibilità. Il nostro target è rappresentato in genere da medie e grandi aziende che hanno in passato utilizzato le tecniche più tradizionali e sono interessate alla sperimentazione di tecniche più esperienziali che coinvolgono maggiormente i partecipanti dal punto di vista mentale, fisico ed emotivo".



Roberta Pinzauti  
Management Consultant e  
Responsabile Progetti

### Fare esperienza di se stessi per cambiare

La formazione proposta da Te.D.-Teatro d'Impresa è esperienziale; utilizza il training teatrale che si basa su una serie di esercizi psicofisici molto interessanti per la formazione poiché –come la scienza e in particolare le neuroscienze hanno confermato– l'essere umano fa esperienza di se stesso, della vita e del mondo attraverso il corpo. "La teoria delle emozioni di Spinoza è per molti versi modernissima. Soprattutto quando afferma che il pensiero è intimamente incarnato nel corpo che lo esprime rappresentandosi. Spinoza attribuisce al corpo vivo dell'esperienza un ruolo determinante nella generazione della attività mentale, considerata come l'idea pensata del corpo, secondo un'impostazione ripresa oggi da molti neuroscienziati come Antonio Damasio o come il sottoscritto." (Intervista con Vittorio Gallese – Repubblica 21 dicembre 2010). Come approfondisce



Pinzauti: "Lavorando sul come e sull'esperienza si realizza un reale cambiamento; ma il cambiamento non può derivare soltanto da una serie di nozioni che mettono in moto solo la parte razionale del nostro cervello, poiché senza fare esperienza le persone non cambiano. Questa è la base su cui abbiamo fondato il nostro lavoro e la nostra metodologia; negli anni abbiamo cercato di perlustrare tutte le possibilità offerte da queste tecniche e le abbiamo modificate per utilizzarle in azienda". La formazione di Te.D. non si sviluppa solamente attraverso i momenti esperienziali veicolati da una serie di esercizi tipici del training teatrale, ma è costituita anche da momenti di riflessione, contestualizzazione e autovalutazione tramite questionari, de-briefing. "È fondamentale –afferma Pinzauti– cominciare con questi semplici esercizi ludico-teatrali, divertenti e al contempo molto profondi: ad esempio camminare nello spazio porta le persone a muovere il corpo, a capire meglio lo spazio e a instaurare un contatto oculare con gli altri; altri esercizi aiutano a migliorare l'ascolto e l'empatia (concetto molto teorico finché non si ha occasione di sperimentarlo). Il fatto che le persone non siano sedute e si muovano nello spazio attraverso semplici esercizi cambia completamente, e in breve tempo, l'atmosfera dell'aula".

### Capire i messaggi del corpo

"La cosa che abbiamo notato –rivela Pinzauti– è la scarsa conoscenza che le persone hanno di se stesse, soprattutto del linguaggio del corpo, che poi vuol dire delle proprie emozioni; quindi se il 90% della nostra comunicazione è non verbale è come dire che il 90% della nostra comunicazione ci è sconosciuta! Credo quindi che la nostra capacità come formatori sia quella di permettere alle persone in azienda di conoscersi meglio, e quindi di capire meglio gli altri; imparando a riconoscere gli altri, si comunica meglio, e le relazioni sono migliori". Sicuramente un metodo efficace per sviluppare l'intelligenza emotiva. È fondamentale dunque capire il corpo e i suoi segnali, che bisogna imparare a riconoscere. Ecco perché, in quasi tutti i corsi proposti da Te.D., si lavora sul linguaggio non verbale usando le maschere. "Siamo stati i primi, tredici anni fa, –dice Pinzauti– a utilizzare le maschere nella formazione aziendale. Le maschere sono strumenti e utensili teatrali che hanno una storia molto antica; infatti la parola greca 'prosopon' e la parola latina 'persona-ae', che designano la maschera dell'attore, hanno dato origine al termine 'persona'.

Lo staff



Comunemente si pensa che la 'maschera' o 'mettere una maschera' sia sinonimo di nascondere, fingere. In realtà nel gioco teatrale la maschera è il diaframma che copre il volto della persona, ma che ne rivela altre qualità in un'operazione di riaffioramento e svelamento di altri aspetti della personalità. In realtà la maschera non nasconde, ma rivela le istanze nascoste, col suo aspetto 'fittizio' ed il suo scopo di copertura diviene simbolo di tutto ciò che può essere riportato alla luce. Ad esempio la Maschera Neutra è un ottimo strumento per approfondire l'espressione corporale. Nella vita quotidiana, siamo soliti privilegiare la mimica facciale per esprimere emozioni e sensazioni. Quando siamo chiamati a fare esercizi teatrali, la tendenza è quella di ricalcare questa abitudine esagerandola. In realtà è però tutto il corpo ad esprimersi, dalla testa ai piedi. Indossando una maschera inespressiva, ci priviamo di quel mezzo di comunicazione privilegiato, e fondamentalmente più facile da usare, che è l'espressione del volto e siamo quindi costretti a prestare maggiore attenzione al resto del corpo come veicolo di comunicazione, quindi l'esercizio diventa un utile strumento per approfondire la comprensione del linguaggio non verbale personale e uno strumento per allenare ad osservare il linguaggio non verbale di chi ci sta di fronte".

### La docenza come facilitazione

Dopo la parte esperienziale vengono organizzati momenti di riflessione su ciò che ognuno ha percepito, intuito, razionalizzato; grazie al lavoro psicofisico della formazione esperienziale ogni persona può fare grandi scoperte, capendo ad esempio cosa va migliorato; gradualmente le persone si rendono conto di fare esperienze utili e importanti. "La nostra docenza è una facilitazione –asserisce Pinzauti– perché, pur stimolando una serie di riflessioni, sono le persone stesse a rendersi conto autonomamente, durante il gioco, delle criticità e delle aree di miglioramento. Le nostre aule esperienziali sono molto faticose per il docente-facilitatore, che deve porre la massima attenzione a tutti i partecipanti e a tutto ciò che succede e che cambia. Scopriamo costantemente qualcosa di nuovo negli esercizi che proponiamo perché ogni persona è diversa. La nostra metodologia quindi cambia e si evolve costantemente".

### Energie e colori

Te.D.-Teatro d'Impresa è accreditato con Success Insights e utilizza questa modalità di analisi che individua, attraverso un questionario, un profilo individuale molto completo e dettagliato, sia dal punto di vista comportamentale che valoriale. La modalità formativa elaborata da Te.D. include da una parte lo strumento Insights e dall'altra la metodologia derivata dalle tecniche teatrali, con cui la persona ha la possibilità di comprendere meglio se stesso e di sperimentare nuovi comportamenti. Il Success Insights è utilizzato ormai in tutto il mondo; è basato su quattro energie, quattro colori e i tipi psi-



cologici di Jung. “Ho ritrovato alcuni aspetti delle tecniche teatrali in questo modello molto affascinante ed estremamente utile. Gli attori infatti, durante il training teatrale, lavorano anche sui colori, sulle energie e sulle tipologie psicologiche nei personaggi. Abbiamo così elaborato un nostro modello –Energy & colours– che si rifà a quello di Success Insights; è un percorso di consapevolezza personale in cui questi aspetti e le tecniche teatrali vengono combinati proficuamente per un profondo lavoro di autoconsapevolezza”.

### L'offerta formativa

Te.D.-Teatro d'Impresa lavora su tutto ciò che è comportamentale: Arte della Presenza, detta comunemente public speaking; stili di comunicazioni, di leadership e di vendita; gestione delle riunioni; intelligenza emotiva; tecniche creative e interventi di team building, in cui le tecniche teatrali erogate anche in inglese e francese hanno una valenza potente poiché lavorano sul gruppo e tolgono fin dall'inizio le sovrastrutture; gestione del cambiamento, su cui precisa Pinzauti: “su questo tema molto complesso abbiamo, con la collaborazione di consulenti esperti di strategie e sviluppo, elaborato piani di intervento che vanno ad agire sia sull'organizzazione



Teatro su misura

che sulla cultura aziendale. Poi lavoriamo sulla gestione degli imprevisti con tecniche straordinarie che sollecitano il ‘pensiero laterale’. Sulla leadership in particolare ho partecipato, sia in fase di progettazione che come docente, ad un programma internazionale sulla leadership attraverso il mito di Parsival”. Il progetto voluto dalla Cranfield University School of Management (Londra) è un affascinante ed efficace percorso in cui i partecipanti vengono accompagnati in un viaggio che permette loro di esplorare le fasi più importanti della leadership e comprendere come utilizzare e integrare polarità presenti sia del ‘fare’ che dell’‘essere’ leader. “In un corso di gestione dello stress –racconta Pinzauti– cominciamo con una giornata in cui lavoriamo sulla comprensione dello stress individuale. È necessario capire innanzitutto tutto quando avviene il passaggio dallo stress positivo a quello negativo poiché ognuno ha un suo punto di

rottura. Sottoponiamo ai partecipanti un questionario di autovalutazione sullo stress e in aula proponiamo esercizi che permettono di capire dove si genera lo stress nel corpo e quali sono i fattori forti in cui incide lo stress negativo: prima di tutto lo stress si manifesta sulla respirazione e sulla postura”.

### Il Teatro su Misura

Roberta Pinzauti ha lavorato a lungo in teatro anche in Francia, dove il teatro d'impresa è ormai una istituzione. “In questi ultimi anni abbiamo lavorato tanto –aggiunge Pinzauti– anche con il teatro su misura per le aziende. Il Teatro su Misura è un ottimo mezzo di comunicazione trasparente e consapevole tra l'azienda e tutti i suoi dipendenti. Utile per comunicare strategie, criticità orga-



nizzative, comportamenti da modificare, prodotti o servizi da promuovere. È di grande impatto e adatto a un grande numero di persone. Prevede la realizzazione di uno spettacolo, scritto ad hoc e interpretato da professionisti, su temi focalizzati con i responsabili dell'azienda, ironico e divertente, che sdrammatizza le criticità. Lo spettatore a cui è rivolto il messaggio si riconosce e riconosce il problema. Ciò favorisce la riflessione e motiva il cambiamento. Il risultato è eclatante perché l'effetto specchio che si genera è potentissimo: lo spettacolo infatti ha un effetto molto forte sulle persone. Ritengo che, in un processo di cambiamento, il Teatro su Misura sia il primo step da progettare; dopodiché si può lavorare sui comportamenti con progetti di formazione. Posso dire che in questo campo siamo un'eccezione; abbiamo anche vinto il primo premio Bea –Best Event Awards– nella categoria ‘Idea Creativa’ dell'edizione 2008”. In quell'occasione l'obiettivo del cliente era effettuare un evento coinvolgente che facesse riflettere sulla specificità aziendale e sulle criticità comunicative e organizzative. Il copione dello spettacolo teatrale è stato scritto ad hoc per l'azienda committente dai nostri autori specializzati, in seguito a un'analisi costituita da interviste singole e di gruppo al fine di raccogliere informazioni sulle figure professionali coinvolte nel progetto (area e product manager, account manager delle business unit, sales administration, contabilità, logistica, customer service, call center). Le scene, interpretate da attori professionisti, hanno messo in luce in modo ironico comportamenti, linguaggi, emozioni, aspetti positivi e critici dell'azienda, veicolando le peculiarità insite nei diversi ruoli. Tutti si sono sentiti rappresentati e ascoltati dall'azienda, avviando non soltanto proficue riflessioni, ma anche un benefico processo di cambiamento; il progetto è stato

dunque valutato dai partecipanti efficace e innovativo. Inoltre –continua Pinzauti– vorrei sottolineare che il Teatro su Misura è un ottimo mezzo per comunicare la sicurezza: il teatro ci offre la possibilità di far diventare ‘caldo’ un argomento molto freddo e ostico come quello della sicurezza in azienda, dove stereotipi mentali e abitudini sono molto difficili da modificare”.

### **Sperimentare il lavoro dell'attore**

“Qualche anno fa abbiamo condotto un percorso formativo particolare con i formatori interni di una compagnia di assicurazione, con cui avevamo già organizzato alcuni corsi e una convention; la richiesta era un laboratorio teatrale di dieci giornate per realizzare 2 obiettivi: la formazione di 21 formatori e la realizzazione di uno spettacolo da loro interpretato da rappresentare in alcune importanti convention aziendali. Il risultato è stato dunque duplice: da una parte l'evento, che ha avuto un impatto molto positivo poiché vedere i colleghi in scena è stato molto motivante e aggregante, come dovrebbe essere ogni evento aziendale. Dall'altra parte, per il gruppo che ha partecipato è stata un'esperienza formativa straordinaria, in seguito alla quale nulla è stato più come prima; molti hanno riferito che è stata un'esperienza che ha cambiato loro la vita. Il lavoro dell'attore infatti incide sulla persona, la trasforma, la

cambia, le permette di conoscersi meglio. Il bravo attore è sempre se stesso; contrariamente all'immagine comune dell'attore che finge, in realtà l'attore non finge mai perché in scena deve 'essere' quel personaggio nel corpo e con le emozioni, infatti un attore non pensa al testo, è il testo! –conclude Pinzauti–. Il progetto fu seguito da Claudia Piccardo, docente di psicologia del lavoro presso l'Università di Torino; ne è scaturito un testo, *L'organizzazione in scena*, che parla della metafora teatrale tra formazione e sviluppo organizzativo ed espone il progetto”.

“Un bravo attore non è uno che si mette un travestimento e diventa qualcuno che non è... Recitare non c'entra niente con il fingere. Recitare bene vuol dire diventare più te stesso. È vero che questo te stesso sulla scena magari parla o si muove diversamente dal 'te stesso' di tutti i giorni, ma il personaggio che stai interpretando è una versione allargata di se stessi... Se un attore non 'è', il pubblico è consapevole che la persona che sta guardando è solo un attore... I bravi attori ci fanno dimenticare di essere a teatro: ci convincono che stiamo guardando qualcosa di autentico, qualcosa di reale. Ma devono creare quella realtà lasciando che essa entri nelle loro menti e nel loro corpo: è questa l'arte”.

(Whitney e Packer, *Giochi di Potere – Shakespeare spiegato ai manager*, Fazi Editore).