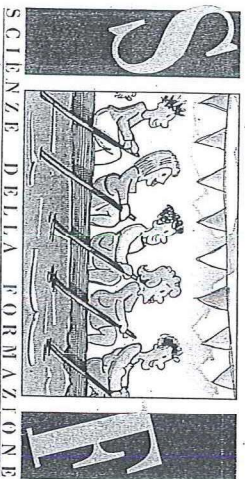


Alberto Agosti

## GRUPPO DI LAVORO E LAVORO DI GRUPPO

Aspetti pedagogici e didattici



Franco Angeli



### 5. Il *role playing*

#### 5.1. *Presentazione della tecnica*

Il *role playing* prevede l'assunzione e l'espletamento simulati di un ruolo, anche professionale, ma non solo, da parte di una o più persone. Si tratta di una sorta di recita in cui i protagonisti provano a vivere e ad agire in una situazione possibile, simulata appunto, in cui essi debbono parlare ed interagire prendendo il più possibile come reale tutto ciò che avviene durante la finzione. Questa attività permette di far emergere comportamenti verbali e gestuali sui quali gli attori della simulazione e le altre persone in formazione possono utilmente riflettere.

Ai fini della formazione il *role playing* indica un dispositivo creato appositamente per consentire ai soggetti che vi partecipano di misurarsi, mettendosi alla prova in prima persona e generalmente sotto gli occhi di altri soggetti e degli osservatori, nonché della supervisione di uno o più formatori. Richiedendo il *role playing* la compromissione in prima persona, nel senso positivo del termine, dei soggetti che vi prendono parte, esso risulta particolarmente efficace sul piano del vissuto emotivo che è in grado di determinare.

Il lavoro formativo che segue la fase di effettuazione delle simulazioni viene in buona parte svolto riflettendo proprio sulle emozioni emerse, sia nei protagonisti dell'attività, sia nelle persone che vi hanno assistito, oltre naturalmente che sugli aspetti legati alle scelte verbali e di comportamento, che vengono valutate in base alla qualità e al tipo di ruolo scelto come tema della simulazione. Il *role playing* è uno strumento che si basa su una metodologia attiva in quanto, pur essendo strutturato, più o meno a seconda delle sue finalizzazioni, tuttavia lascia ampio margine di interpretazione ai soggetti in formazione, i quali, se il conduttore sa guidare autorevolmente e non impositi-

vamente l'attività, restano sempre i protagonisti principali dell'azione formativa o dell'attività di gruppo che si è scelto di effettuare attraverso questa tecnica.

## 5.2. Le origini

Il *role playing* ha le sue radici nello psicodramma dello psichiatra Jacob Levi Moreno (1889-1974), che nel 1921 fondò il *Teatro della Spontaneità*, che non prevedeva mai prove prima delle rappresentazioni e in cui veniva messa in scena la realtà. Il pubblico era chiamato a non limitarsi ad assistere alle drammatizzazioni, bensì ad intervenire attivamente. È quest'esperienza che porta Moreno a teorizzare una forma di azione terapeutica, ancor oggi praticata: lo psicodramma. Questo consiste in una terapia di gruppo durante la quale i partecipanti si esprimono spontaneamente con parole, gesti e movimenti. Le azioni, gli sguardi, il contatto fisico e la manifestazione aperta dei sentimenti, compresa l'eventualità del verificarsi di conflitti, diventano un metodo di cura. La tecnica di Moreno è finalizzata ad aiutare i soggetti facendo leva sui loro personali sistemi di relazioni interpersonali, al fine di promuovere una liberazione di tipo catartico.<sup>11</sup> Il carattere drammatico, ma anche ludico dell'azione possono favorire il cambiamento nei soggetti in trattamento.

Il *role playing* è una tecnica che deriva dallo psicodramma moreniano, ma come si può ben intendere fin da subito, esso richiede, proprio per questa stretta parentela con la tecnica terapeutica inventata dallo psichiatra rumeno, una solida preparazione e una raffinata capacità professionale da parte di chi lo voglia proporre come metodologia per un lavoro di gruppo finalizzato a scopi non direttamente terapeutici, bensì relativi al campo dell'animazione e della preparazione di capacità di tipo professionale. Si esprime una totale condisione del punto di vista espresso da Capranico: «Va da sé che della competenza del formatore fa parte una certa trasparenza nei confronti dei suoi bisogni e dei suoi desideri: sa di essere lì per formare e non per curare, ma sa anche che per mantenere correttamente il setting formativo è necessario un continuo processo di elaborazione dei fantasmi suoi e del gruppo».<sup>12</sup> Questo

<sup>11</sup> Di Jacob Levi Moreno sono fondamentali: *Lo psicodramma*, in Arieti S. (a cura di), *Manuale di psichiatria*, Boringhieri, Torino 1970; *Il teatro della spontaneità*, Guaraldi, Firenze 1980; *Principi di sociometria, psicoterapia di gruppo e sociodramma*, Etas, Milano 1980; *Manuale di psicodramma*, voll. I e II, Astrolabio, Roma 1985-1987. Interessante per conoscere anche lo spessore umano di Moreno è *Il progetto dello psicodramma: autobiografia di J. L. Moreno*, Di Renzo, Roma 2002.

<sup>12</sup> Capranico S., *Role Playing*, Raffaello Cortina, Milano 1997, p. 5.

lavoro di elaborazione continua rientra nell'attività di riflessione su di sé sia da parte del formatore, sia da parte dei soggetti in formazione, la quale richiede competenze, spazi e tempi diversi rispetto a quelli del *role playing*.

È necessario avere ben chiara la differenza a livello concettuale e conseguentemente a livello di applicazione che intercorre tra curare, in senso propriamente terapeutico, educare e formare.<sup>13</sup> Per le sue caratteristiche di esecuzione, il *role playing* fa leva sulle risorse personali di chi ne sia protagonista, mettendo alla prova la sua abilità e le sue competenze di relazione interpersonale a livello verbale e comportamentale, ma anche la capacità di gestire le sue emozioni, che durante questo tipo di attività possono emergere improvvisamente, creando momenti anche difficili sia a chi sta sostenendo un determinato ruolo, sia a chi, sempre per fini formativi, o per altri scopi, sta assistendo all'esercitazione.

La derivazione del *role playing* dallo psicodramma moreniano si individua nella conservazione del carattere ludico nell'attività di simulazione. La valenza educativa e formativa del gioco è da sempre uno dei capisaldi del discorso pedagogico. Al gioco, che è considerato una delle espressioni della creatività umana, sono commesse le dimensioni dell'avventura, della sfida, del rischio, del coraggio, della volontà di confronto, della disponibilità a misurare le proprie capacità, ma anche i propri limiti, a fare esperienza delle proprie possibilità, che non si può mai ritenere di aver finito di conoscere. La disponibilità di chi accetta quindi di rendersi protagonista di una sessione di *role playing* può coincidere con l'autentica disponibilità al cambiamento di sé. La lievitazione, componente precipua dell'attività ludica, può concorrere a facilitare il percorso formativo e l'ironia, che spesso interviene nelle sedute di *role playing*, può aiutare ad alleggerire ulteriormente il peso del compito della costante verifica di sé e dell'eventuale cambiamento che si può adottare.<sup>14</sup>

## 5.3. Utilità e funzioni

A seconda del contesto in cui può essere utile proporre l'attività di simulazione, e rispetto alla sua funzione, è opportuno che il grado della sua struttura sia differente, evidentemente con diversi effetti sul piano della responsabilizzazione delle persone.

<sup>13</sup> Su questo tema cruciale per le professioni rivolte al sociale e soprattutto per gli operatori dell'educazione e della formazione cfr. Agosti A., «Terapia, cura, educazione» in *Studium Educativum*, 3, 1998, pp. 419-428.

<sup>14</sup> Sul tema della lievitazione e dell'ironia cito nuovamente Bertin G. M., Contini M., *Costruire l'esistenza. Il riscatto della ragione educativa*, op. cit., cfr. in particolare pp. 20 e segg.

I luoghi di utilizzazione del *role playing* possono essere le aziende e le amministrazioni, le scuole, gli ambiti socio-sanitari, quali gli ospedali e i consultori di vario tipo, le comunità di differente tipologia, nonché i molteplici ambiti del volontariato.

Come puntualizza Capranico<sup>15</sup>, le funzioni principali del *role playing* sono quattro: l'addestramento, la selezione, l'animazione e la formazione.

Nel primo caso l'accento è posto su finalità di istruzione mirate a fornire una preparazione il più possibile funzionale ad un particolare compito o mansione, in genere di tipo professionale, con un'enfasi anche sulla tecnica da imparare. Se al *role playing* viene assegnato questo obiettivo esso dovrà essere fortemente strutturato, prevedendo che la prestazione di chi è chiamato ad eseguirlo sia di tipo essenzialmente esecutivo, lasciando uno spazio di minor consistenza alle doti di fantasia e di creatività personali. Il *role playing* per fini addestrativi deve essere predisposto prestando la massima attenzione alle prestazioni di tipo tecnico, anche minimali, che sono tipiche di una determinata professione, ma più efficacemente di una determinata mansione o specifica prestazione professionale, e può richiedere la supervisione anche di un solo esperto, magari aiutato da altre persone che siano già in possesso delle capacità in ordine alle quali si vuole preparare la persona che lo effettua e che siano in grado di dare successivamente un riscontro circostanziato all'interessato.

Anche nel caso della selezione il *role playing* dev'essere significativamente strutturato nella misura in cui si vogliono valutare la capacità di reazione e di azione delle persone da selezionare in ordine a compiti ed evenienze precise e prestabilite. In questo caso il *role playing* viene solitamente proposto uguale per ogni persona che vi si sottopone, e naturalmente in sessioni riservate ciascuna a ciascuna candidato alla selezione. Il grado di strutturazione del *role playing* finalizzato a scegliere, per esempio, una o più persone per un determinato posto di lavoro o per uno specifico ruolo o mansione, può opportunamente essere meno strutturato rispetto a quello finalizzato all'addestramento, in quanto gli elementi per poi procedere alla selezione non riguardano in genere solo le capacità specificamente tecniche, ma anche le attitudini alla flessibilità e alla creatività che le persone possono dimostrare di possedere attraverso l'effettuazione del *role playing*, i cui modi sono maggiormente lasciati all'interpretazione creativa delle persone. Anche nel caso del *role playing* finalizzato alla selezione non ha senso che vi siano osservatori esterni se non la persona o, più spesso, le persone che compongono lo staff di selezione e che sono chiamate alla fine ad operare le scelte. Come nel caso dell'addestramento, le simulazioni devono essere predisposte pensando atten-

tamente ai compiti, generalmente professionali, ai quali i candidati saranno tenuti a corrispondere qualora superassero la prova.

Il *role playing* per fini di animazione recupera, rispetto ai tipi di simulazione descritti precedentemente, l'attenzione verso l'aspetto propriamente ludico dell'attività. È il tipo di *role playing* che richiede generalmente il minor grado di strutturazione. I contesti in cui questo tipo di *role playing* può essere utilmente proposto sono quello scolastico, per facilitare l'apprendimento dei contenuti disciplinari o per promuovere una maggior conoscenza reciproca fra gli allievi e fra essi e gli insegnanti. Si possono operare infatti interessanti versioni di ruoli. In questo caso è necessario però che gli insegnanti stessi siano ben avvertiti che il *role playing* può rivelare aspetti non sempre graditi e gradevoli, riguardanti soprattutto se stessi, ma qualora vi sia una certa disponibilità ad ascoltare i problemi, per come li vivono i ragazzi, e le possibili implicite critiche, il *role playing* supera la soglia dell'animazione, pur non eliminandola, per farsi più specificamente formativo, sia in termini professionali sia umani.

Le possibilità di impiego del *role playing* finalizzato all'animazione sono davvero molteplici, poiché molteplici sono gli ambiti in cui esso può essere praticato: si pensi ai circoli e ai luoghi di ricreazione, alle sedi in cui si opera il volontariato nelle sue differenti forme, a favore di persone di differenti età, con problemi diversi e in diverse condizioni di svantaggio e alle strutture di accoglienza degli anziani, ai reparti ospedalieri che ospitano i bambini e le bambine, alle comunità dei disabili e dei tossicodipendenti in trattamento di recupero.

Le simulazioni con fini formativi richiedono un livello di strutturazione sufficientemente calibrato rispetto ai casi e ai contesti cui esse sono riferite e ai problemi affrontati, ma non rigidamente prestabilito, soprattutto per quanto riguarda le modalità di svolgimento del *role playing*, che sono affidate in buona parte all'inventiva e alla creatività dei soggetti della formazione. Può essere simulata una riunione fra i vertici di un'azienda per discutere su strategie da adottare e magari su decisioni da assumere in relazione a determinate evenienze, aventi presumibilmente carattere problematico: giusto per fare due esempi si potrebbe trattare di una riunione d'*équipe* fra il direttore di un istituto o di un'istituzione e i suoi collaboratori o di un'*équipe* preposta ad uno specifico compito o servizio o di un'assemblea ristretta o allargata alla quale partecipino gli impiegati di una determinata amministrazione.

I contesti di applicazione del *role playing* possono essere vari e l'attività può essere organizzata in modi differenti. Principalmente sono due le opzioni. La prima vede la partecipazione di un numero consistente, ma mai troppo alto, di persone, come nei casi indicati. La seconda invece vede impegnate nell'azione simulativa solo due o tre persone, in una situazione specifica. Sia

<sup>15</sup> Capranico S., *Role Playing*, op. cit., pp. 35 e segg.

nel primo caso sia nel secondo è opportuno che vi siano alcuni osservatori, i quali hanno il compito di registrare accuratamente tutto ciò che avviene durante la simulazione. Il *role playing* finalizzato alla formazione, che prevede il momento dell'interpretazione, richiede infatti necessariamente che vengano ricordati, per essere successivamente analizzati e valutati, i comportamenti e le azioni, verbali e non verbali, che vengono adottati durante la simulazione, nonché le dinamiche che si verificano di conseguenza.

#### 5.4. Le fasi

I momenti di scansione di un *role playing*, una volta che esso è stato progettato, ovvero che si è stabilito che cosa chiedere di fare, a chi, e perché, sono sostanzialmente quattro e corrispondono alla fase di riscaldamento (*warming up*), di gioco/esecuzione, di raffreddamento (*cooling off*) e di analisi e interpretazione del *role playing* effettuato. A quest'ultima fase viene dedicato uno spazio specifico subito dopo aver trattato del formatore o *leader* nel *role playing* e delle sue funzioni.

La fase di riscaldamento è quella finalizzata a ravvivare la motivazione al lavoro nei partecipanti alla sessione di lavoro, al fine di ottenere la massima attenzione ed adesione durante tutta l'attività. Si potrebbe dire che il *leader* deve adoperarsi perché la temperatura dell'atmosfera di gruppo salga, comunicando entusiasmo, chiedendo la collaborazione di tutti e sottolineando che è attraverso la partecipazione costruttiva di tutti i membri del gruppo che si può avere la buona probabilità che qualcosa di utile verrà in ogni caso raggiunto.

Vi sono anche alcuni dispositivi tecnici che possono essere impiegati, anche se non è sempre necessario che vi sia la fase di riscaldamento. Le persone risultano ben motivate e ben disposte se vengono rassicurate che il *role playing* è formativo perché e in grado di rivelare parecchie cose, anche della personalità, che normalmente non emergono e di cui normalmente non si ha riscontro dagli altri, ma che non è un test infallibile né una seduta terapeutica. Il progetto è quello di guadagnare in termini formativi, di correggersi e di cambiare, anche di poco, o per nulla, se non è il caso di cambiare.

Il *role playing* è uno strumento potente, ma non onnipotente, in grado di far riflettere e di riorientare, ma non di permettere di scoprire inesorabilmente

tutti i limiti e i difetti, tanto meno di consentire la loro veloce eliminazione. Certamente esso è in grado di promuovere una maggior conoscenza di sé, delle proprie propensioni e capacità, dei propri tratti di carattere e dello stile relazionale, in una parola di assicurare un aumento di consapevolezza, per chi naturalmente sia disposto a giocare il più possibile a carte scoperte, in un'atmosfera di controllo reciproco, teso al miglioramento di tutti, e non con finalità censorie e detratrici.

Nel momento immediatamente precedente l'inizio del *role playing*, il *leader* deve ricordare che durante l'attività devono essere eliminati tutti i comportamenti e i fattori che possano arrecare disturbo allo svolgimento dell'attività.

La fase di effettuazione del *role playing* prevede solitamente che il *leader* e gli altri membri del gruppo di lavoro se ne stiano in silenzio ad ascoltare, ad osservare e a registrare quanto accade durante lo svolgimento del cuore dell'attività. In alcuni casi invece è possibile applicare alcune tecniche specifiche, in verità un po' difficili e tali da richiedere una solida perizia da parte del formatore.<sup>17</sup> La tecnica più facilmente praticabile, anche se richiede una capacità non indifferente di risintonizzazione sui compiti, e forse più utile sul piano dell'affinamento delle capacità di empatia e di considerare da diversi punti di vista i ruoli impersonati dai vari attori durante il *role playing*, è quella dell'inversione o della rotazione dei ruoli stessi: lasciare un ruolo ad un altro per assumere quello dell'interlocutore o di un altro componente del gruppo.

Una precisazione circa il tempo di effettuazione della simulazione, che non può essere troppo lungo, poiché la quantità di dati ed elementi da prendere in considerazione e da analizzare e valutare successivamente diventerebbe assai rilevante e quindi in qualche modo troppo pesante e alla fin fine ingestibile. A volte anche pochissimi minuti possono essere sufficienti. Giusto per indicare un tempo ragionevole, senza avere la pretesa né l'intenzione di indicare un tempo ottimale in termini assoluti, si può ritenere che una durata che si aggiri attorno al quarto d'ora può essere quella maggiormente preferibile. Resta inteso che in alcuni casi il tempo può essere prolungato: questo lo può decidere il *leader*, ma più spesso i protagonisti della simulazione, uno dei quali può essere un collaboratore del *leader* e può provvedere a dar fine alla simulazione quando gli sembri arrivato il momento giusto, o prolungarla nel caso lo ritenesse utile.

<sup>16</sup> Cfr. *Idem*, pp. 59 e segg. L'autore propone un elenco di tecniche con chiare descrizioni punto per punto: il *cluster warming up*, l'impiego di brevi sketch, l'effettuazione di interviste ai futuri attori, l'effettuazione di scene dimostrative, la tecnica della sedia vuota, della bottega magica, della favola, dell'oggetto lanciato. È chiaro che il tipo di contesto e gli obiettivi del *role playing* sono in grado di suggerire, qualora esso sia ritenuto indispensabile, quale dispositivo di riscaldamento sia di volta in volta preferibile.

<sup>17</sup> Sono le tecniche dell'«a parte», del «doppio», della proiezione nel futuro, che prevedono, durante le simulazioni, che il *leader* o il formatore, o un membro del gruppo «recitino» ad alta voce proponendo una seconda voce accanto a quella dell'attore protagonista del *role playing*. Cfr. *Idem*, pp. 65-73.

La fase di raffreddamento può essere molto utile perché in genere il *role playing* prevede un grado di coinvolgimento a livello mentale ed emotivo di notevole portata. Soprattutto quando il soggetto in formazione che recita il ruolo assegnato si trova ad essere uno solo e tutti gli altri membri del gruppo lo ascoltano e lo osservano, le emozioni sono in genere molto forti e talora anche molto faticose da sopportare. Anche chi resta temporaneamente al margine del *role playing*, con il ruolo di osservatore, soprattutto se sa che prima o poi toccherà a anche lui di essere al centro del *role playing*, prova emozioni e sentimenti di vario genere, ma presumibilmente di forte intensità. Diciamo pure che sono sentimenti anche di apprensione e di ansia, se non talora di vera e propria paura, e spesso di forte solidarietà. Si gioisce e si soffre assieme, si fa il tifo per chi è il protagonista della sessione. Questi sentimenti di partecipazione sono fondamentali quando si vogliono formare gruppi in cui sia in seguito utile che ci sia un forte legame di tipo solidaristico, di mutuo sostegno ed aiuto, per esempio nel caso della formazione rivolta alle *équipe* di operatori che lavorano in contesti ad alta richiesta di risorse fisiche, ma soprattutto psichiche.

Tornando al problema del raffreddamento, non è detto che anche questa fase sia sempre necessaria, ma spesso si rivela funzionale per riguadagnare un clima meno teso, prima di passare all'analisi del *role playing* e poi alla sua interpretazione. Il *leader* può invitare ad effettuare un bel 'respiro', e anche con l'espressione del viso comunicare che è il caso di prendersi un momento di distensione, lasciando un breve spazio alle esclamazioni più varie.

### 5.5. Il ruolo articolato e delicato del conduttore

Il *leader* o il conduttore del gruppo di lavoro che debba effettuare una sessione di *role playing* è tenuto ad una serie di compiti preliminari di assoluta rilevanza; occorre infatti, soprattutto nel caso in cui l'attività abbia una finalizzazione precisa e puntuale, che venga lasciato meno spazio possibile all'improvvisazione determinata dal pressappochismo. Innanzitutto egli deve avere ben chiaro l'obiettivo del *role playing* e conseguentemente selezionare accuratamente i modi, i tempi, gli spazi e i contenuti di svolgimento dell'attività.

L'organizzazione e soprattutto lo sviluppo e la gestione del *role playing* sono piuttosto complessi, date le variabili in gioco, ed è opportuno, a meno che il *leader* non abbia già una solida esperienza in merito, che egli si faccia coadiuvare da un'*équipe* in grado di aiutarlo a tenere in considerazione tali variabili. È davvero opportuno che egli abbia potuto già fare esperienza di *role playing* più volte, prima come soggetto in formazione e poi come *leader*

sotto la supervisione di un esperto. L'abilità richiesta per sapersi destreggiare con efficacia in un compito simile non può essere assicurata da un apprendimento guadagnato solo per via teorica.

Le capacità richieste al conduttore del *role playing* riguardano principalmente la dimensione dell'animazione e del governo delle dinamiche interpersonali che possono verificarsi nel gruppo di lavoro. Egli per primo deve avere ben chiara la distinzione tra valutazione e giudizio, che si richiamerà specificamente nel paragrafo dedicato all'interpretazione del *role playing*. Inoltre deve essere molto chiaro nel comunicare le conseguenze di lavoro a coloro che vengono prescelti come protagonisti dell'azione simulativa e a coloro che vi assistono. Da un punto di vista pedagogico egli non può mai dimenticare che ha a che fare con persone, il che significa che deve adoperarsi affinché venga loro assicurato un rispetto profondo. Il *role playing* può creare, soprattutto nelle persone particolarmente sensibili e meno abili nel far fronte a situazioni fortemente emotive, momenti di grande tensione e anche di vera e propria sofferenza. Sempre dal punto di vista pedagogico il senso di sfida e di difficoltà e l'apprensione che ne possono derivare sono sicuramente da apprezzare, a meno che esse non siano provocate inutilmente. In fin dei conti l'attività di formazione costa fatica ed impegno. Il *role playing* chiede un investimento non indifferente in questa direzione, poiché prevede, come s'è detto, l'azione in prima persona e alla presenza di altre persone, delle quali si può temere il giudizio.

Da questo punto di vista il *leader* ha il compito di sottolineare come durante il *role playing* sia necessario lavorare in un'ottica solidale, per cui l'individuazione dell'errore e la critica devono essere vissuti come necessari ai fini del guadagno formativo per il gruppo e per ogni persona che ne fa parte, oppure alla risoluzione di un problema. Il *leader* deve quindi far opera di contenimento delle dinamiche aggressive quando queste tendano a configurarsi più come contrapposizioni fra persone piuttosto che momenti di conflitto nati attorno alla discussione di un determinato problema. Soprattutto, il *leader*, quando si accorge che durante l'attività emerge qualcosa di legato alle dimensioni profonde della singola persona, deve praticare egli stesso, e fare in modo che anche gli altri adottino, un atteggiamento di accoglienza e di comprensione libere dal desiderio di un approfondimento che dev'essere differito in altro tempo, in altra sede e con la presenza di competenze diverse. In genere, inoltre, la formazione, soprattutto in gruppi di persone che per vari motivi continuano a frequentarsi anche al di fuori dei momenti specificamente ad essa dedicati, continua anche e forse si rende efficace soprattutto dopo le sessioni di *role playing*. Sono i momenti dell'educazione informale, così importante e

spesso assai sottovalutata.<sup>18</sup> Il leader o i leader di un gruppo impegnato in un *role playing* commetterebbero un grave errore se fossero gelosi, in qualche modo, di ciò che avviene dietro le quinte delle loro proposte formative, anzi, una buona organizzazione del *role playing*, soprattutto nei contesti maggiormente rivolti al lavoro sociale o all'ambito del volontariato, potrebbe lasciare molto spazio ai momenti delle relazioni informali.

Un compito di assoluta rilevanza che il leader deve assolvere, se i destinatari dell'azione simulativa non ne sono già informati e non hanno esperienza in merito, è di descrivere accuratamente il contesto al quale si riferisce il *role playing* che egli sta per proporre. È il caso dei corsi di formazione iniziale. Ad ogni modo, anche quando il *role playing* viene adoperato per la formazione in servizio, è opportuno che egli richiami gli scopi di ogni sessione di lavoro. La descrizione del contesto e la specificazione dei ruoli da assumere e dei compiti legati al ruolo stesso può far leva sull'immaginazione e sulla fantasia dei soggetti in formazione, che possono essere fin dall'inizio invitati a prefigurarsi in una possibile situazione di servizio o lavorativa. L'anticipazione, che però non può essere totale disvelamento, gioca sicuramente un effetto motivante.

In alcuni casi però la descrizione e le informazioni possono essere intenzionalmente limitate, al fine di creare un'atmosfera di attesa e di curiosità verso elementi di conoscenza che si prevede possano essere acquisiti proprio grazie all'effettuazione del *role playing*, che in questi casi viene solitamente recitato da attori precedentemente istruiti o da esperti di una determinata professione che si prestino ad impersonare specifici ruoli. Può essere infatti utile chiedere ai soggetti in formazione di indovinare il contesto e i protagonisti di una determinata simulazione. Il successivo lavoro sulle differenti interpretazioni può risultare molto interessante e proficuo.

Se il *role playing* consiste in una simulazione che per il suo carattere finalizzato assicura una certa protezione rispetto a ciò che può accadere nella realtà, e però anche vero che coloro che recitano i ruoli nel *role playing* si trovano sottoposti all'osservazione esterna, con tutti i pro e i contro che questo comporta. Sentirsi guardati ed ascoltati può creare l'occasione perché scatti tutta una serie di paure e di conseguenti resistenze che si oppongono ad uno svolgimento del *role playing* nel modo più aderente possibile a quella che potrebbe essere una situazione reale, ovvero nel modo più spontaneo possibile.

Anche a questo riguardo il leader ha un compito ben preciso nel farsi contenitore di ansie e preoccupazioni troppo forti. Il leader è chiamato a salva-

guardare le persone del gruppo di lavoro da situazioni di stress troppo forti, anche se in alcuni casi la volontà di protezione deve essere opportunamente limitata. Indubbiamente si devono evitare le forme di non rispetto verso le persone, ma non le esternazioni anche accese e un po' aggressive verso comportamenti o scelte verbali che vengano sottoposte a critica da parte dei soggetti in formazione. È anche vero, ne siamo convinti, che un po' d'ansia e di preoccupazione facciano bene alla formazione. Ed è auspicabile che quest'ansia e questa preoccupazione, anche grazie al lavoro formativo, assumano progressivamente i tratti di una sana inquietudine, quella propria dell'adulto che cerca di vivere e di agire in modo responsabile e che per questo non solo non ha paura di comprometersi, ma capisce che è ciò fondamentale per cambiare davvero.

La partecipazione al *role playing* acquisisce un senso del tutto particolare e insostituibile: non c'è lezione o lettura che possano promuovere lo sviluppo formativo nello stesso modo in cui sa assicurarlo un *role playing* adeguatamente proposto e correttamente eseguito. Con questo non si vuole sostenere che la pratica, il fare, il cimentarsi in prima persona, da soli, sono in grado di assicurare il guadagno di competenze e abilità e in generale il guadagno della conoscenza, ma anche che l'apprendimento esclusivamente teorico, mai vissuto e agito in prima persona, ha verosimilmente le gambe corte.

## 5.6. L'analisi e l'interpretazione

È necessaria fin da subito una precisazione di capitale importanza: nella fase interpretativa deve essere ben chiaro che un conto è la valutazione e l'eventuale giudizio sulle prestazioni e un conto è il giudizio sulla singola persona, la cui dignità non può essere messa in alcun modo in pericolo. Si deve lavorare sulle prestazioni, sugli oggetti della simulazione, che sono le parole e i comportamenti, i quali debbono essere adeguatamente analizzati e valutati come più o meno congruenti rispetto agli obiettivi prefissati, ai compiti professionali o di servizio prefigurati. Sono questi gli elementi che devono essere messi in discussione, non le persone, le quali semmai compiranno un loro lavoro su di sé, se si sentiranno colpite nelle dimensioni personali più profonde.

Occorre ricordare che si sta operando in un setting formativo e non terapeutico. Si lavora per la formazione, che vuol dire apprendimento e cambiamento, soprattutto a livello di prestazioni rispetto a determinati compiti.

È chiaro che le attività di analisi, di interpretazione e di valutazione possono avere ricadute anche sul piano della ristrutturazione della personalità dei soggetti che partecipano alle sessioni di simulazione, ed è auspicabile che ciò avvenga, ma questo non è l'obiettivo principale del *role playing* formativo o

<sup>18</sup> In tema di educazione informale si possono leggere Mariani A. M., *Educazione informale tra adulti*; *Pedagogia e conversazione*, Unicopli, Milano 1997, e, sempre di A. M. Mariani e B. Britschli *l'interessante Pedagogia virtuale. Adulti in rete ed educazione informale*, Unicopli, Milano 2002.

pensato in ordine alla risoluzione di problemi o all'assolvimento di compiti, soprattutto quello che si svolge in ambiti e per fini professionali.

Se il gruppo capisce a fondo il senso di questa precisazione, che il *leader* può opportunamente sottolineare sia prima del *role playing* sia durante la fase interpretativa, il timore della critica, sia di proporla sia di riceverla, ne risulterà alquanto ridimensionato e se ne coglieranno il valore e la funzione inosituabili. E l'interpretazione critica che permette la valutazione. Certamente occorre anche essere ben avvertiti che la valutazione non può mai essere ritenuta oggettiva e che quindi i margini di errore restano sempre ineliminabili, ma quando l'intero gruppo e una buona parte di esso, o anche una sola persona, formulano una critica sensata verso una determinata scelta di comportamento osservata durante la simulazione, ritenendola inappropriata o addirittura controproducente rispetto al compito, il protagonista di tale scelta ha modo di riflettere e di accettare questa critica, se la ritiene vera per sé, e ha modo eventualmente di cambiare, più o meno consapevolmente e intenzionalmente.

È chiaro che l'atteggiamento consapevole è il più auspicabile. Una persona che sistematicamente rifiuti le critiche, che se ne difenda a spada tratta controivamente e senza cedimenti, senza ammettere mai che in un determinato passaggio della simulazione avrebbe potuto agire diversamente, è verosimilmente una persona poco flessibile e poco aperta al cambiamento. La verifica comunque dovrebbe poi essere completata a livello di comportamento concreto, magari in una successiva sessione di *role playing*.

Un altro ordine di considerazioni è riferito alla differenza tra analisi e interpretazione, per quanto si possano distinguere i due aspetti e per quanto si possa ritenere che nell'analisi si possa eliminare qualsiasi elemento di carattere interpretativo. Vero è che è possibile procedere ad una descrizione fattuale, il più oggettiva possibile di quanto è accaduto durante la simulazione. Qui il ricordo sia dei protagonisti del *role playing* sia la registrazione e il ricordo degli osservatori diventano essenziali. Si tratta di procedere ad una ricostruzione il più fedele possibile dei vari passaggi della simulazione, senza esprimere in un primo momento valutazioni o giudizi. Solo in seconda battuta, e anche di volta in volta, con ordine, possono, anzi devono essere formulati i nessi atti a permettere un vero e proprio discorso interpretativo, quello che unisce alla rilevazione dei fatti colti e descritti per come si sono svolti le considerazioni di tipo valutativo, facenti riferimento a principi e teorie. Non è detto che alcune teorie e strategie non possano emergere ed essere messe a fuoco grazie proprio al lavoro di analisi e interpretazione, come pure principi, teorie e strategie preesistenti possono essere riviste e corrette alla luce della riflessione sulla pratica.

Fondamentale è che il lavoro di analisi e di interpretazione venga compiuto dal gruppo di lavoro, nel modo più condiviso possibile, sotto la guida e il

coordinamento del *leader*, il quale ancora una volta è chiamato a fungere da facilitatore, con le sue riformulazioni, i suoi rilanci, le sue richieste di chiarimento e le sue sintesi provvisorie e riordinatrici delle idee espresse.

Il *leader*, anche durante la fase dell'interpretazione, ha il compito di sostenere e di incoraggiare, cercando di smussare i sensi di colpa, qualora ne intrinca l'affioramento.

Da un punto di vista delle scansioni dei vari momenti di analisi, nel caso che il *role playing* abbia avuto come protagonista una sola persona, alle prese con uno, due o più attori collaboratori del formatore, in genere si deve dare la parola proprio all'interessato, chiedendogli di valutare la sua stessa prestazione, un po' a ruota libera. Gli altri non debbono intervenire, debbono ascoltare attentamente. La persona ha così modo di esternare le sensazioni provate, di indicare i momenti di difficoltà incontrati e il perché di queste difficoltà, inoltre può dire al *leader* e al gruppo i passaggi in cui si è piaciuta, ovvero ritiene di essere stata particolarmente felice nel comportamento e nelle reazioni, oppure, al contrario, i momenti in cui ritiene di aver in qualche modo sbagliato o di essere risultata inadeguata, dicendo come si sarebbe invece dovuta comportare o in che modo avrebbe dovuto reagire, con quale atteggiamento diverso e più opportuno, oppure ancora può riconoscere che ciò che le è mancato è una determinata competenza o conoscenza specifica.

In sintesi la persona deve dire che cosa salverebbe della sua prestazione e che cosa invece cambierebbe, dove secondo lei tutto è andato bene o abbastanza bene e dove si sono verificati dei buchi. In questo modo ella ha una prima occasione di riflessione su sé stessa, sulle sue attitudini competenze o al contrario sui suoi limiti e sulla natura di questi ultimi.

La parola deve poi passare agli altri soggetti in formazione, che un po' sull'onda delle cose udite, un po' facendosi guidare dalle loro personali percezioni, con le loro osservazioni forniscono altro materiale utile alla discussione. Accanto alla descrizione di ciò che hanno sentito o visto, essi ne possono fornire un'interpretazione esprimendosi anche in termini di valutazione. Il protagonista del *role playing* non può replicare immediatamente, dovendo a sua volta ascoltare attentamente. Sia nel caso che le valutazioni siano negative, sia nel caso invece che siano positive, il *leader* rilancia spesso la palla agli altri soggetti del gruppo, chiedendo loro se sono d'accordo o se invece vogliono esprimere un parere diverso. È attraverso questa metodologia che possono emergere i vari punti di vista e che un medesimo passaggio dell'azione simulativa può ricevere interpretazioni e valutazioni differenti. Ed è così che sia il soggetto che ha impersonato un determinato ruolo sia gli altri membri del gruppo hanno modo di ripensarvi. Quasi sempre è opportuno che si lasci spazio al dubbio. Il *leader* deve cercare di non cadere mai nell'errore di far intendere al gruppo da quale parte sta, bensì deve prestare attenzione alle va-

rie posizioni espresse dalle diverse persone, facendo in modo che esse restino le protagoniste della discussione. Solo così la magistralità risulta distribuita e non rischia di passare nelle sole mani del *leader*.

Quando la discussione si è sviluppata sufficientemente — ed è opportuno che siano intervenuti tutti i membri del gruppo almeno una volta —, la parola passa nuovamente al soggetto che ha recitato il ruolo, dandogli modo di replicare rispetto agli interventi ascoltati. Egli ha così la possibilità di esprimere articolatamente il suo consenso o il suo dissenso. Quando egli ha finito, la discussione viene allargata ancora per un po' di tempo a tutto il gruppo, ed infine egli viene ascoltato, e pure vengono ascoltati gli osservatori, se sono stati previsti, e gli attori che hanno impersonato i ruoli degli interlocutori, i quali attori hanno modo di esprimere il loro punto di vista.

Trattandosi infine di un *role playing* formativo, anche se gli obiettivi devono essere fin dall'inizio delineati, l'ultima parola deve spettare sempre al gruppo o perlomeno la parola passa al *leader* al termine dell'incontro, quando egli voglia offrire un punto di vista non conclusivo né impositivo, ma solo dettato da pratiche e comportamenti precedenti ritenuti validi. La buona formazione non ha mai la pretesa di giungere ad una meta conclusiva, trovandosi inserita in un'ottica di ricerca permanente. Ogni risultato va considerato provvisorio e contingente. Questo per lasciare aperto lo spazio ad ulteriori riflessioni, ad ulteriore pensiero, anche dopo la fine della sessione di *role playing*. Se le persone se ne tornano a casa magari inquiete e pensose, ma con il sentimento di non aver perduto del tempo, probabilmente ciò significa che la *seduta di role playing* è stata utile.

## 6. L'acquario

La metafora indicata dal termine acquario prefigura un lavoro di osservazione in cui alcuni membri di un gruppo di lavoro si pongono all'esterno del gruppo stesso e osservano gli altri mentre interagiscono durante sessioni operative diversamente finalizzate. Gli osservatori debbono stare in silenzio ed eventualmente prendere appunti relativamente a quanto succede nel gruppo, all'interno dell'acquario.

Si tratta di una tecnica utile poiché offre la possibilità d'esercizio di quell'osservazione distanziata che dovrebbe costituire un tratto distintivo di un gruppo di lavoro maturo, capace di riflettere sulle sue dinamiche, un gruppo in cui ciascun membro abbia la possibilità di compiere un lavoro di analisi sugli altri, ma di riflesso anche su sé stesso. A questo scopo è opportuno che i ruoli di osservatori e di osservati risultino talvolta anche scambiati, sottolineando la dimensione di servizio reciproco che si può favorire con questa tecni-

ca, la quale presuppone una buona disposizione reciproca, aperta ad un confronto vicendevole, anche critico, che suggerisca il tentativo, ove sia necessario, di cambiamento degli atteggiamenti e degli stili comportamentali di ciascuna singola persona del gruppo. L'acquario inoltre si presta ad un'analisi complessiva, finalizzata a valutare anche la metodologia di lavoro adottata, per decidere a favore di eventuali aggiustamenti di rotta.

Fattore cruciale per la buona riuscita delle attività di osservazione è la predisposizione di criteri che consentano la discriminazione tra gli elementi degni di rilevazione e quelli superflui. A questo fine tali criteri possono essere fissati e comunicati agli osservatori dal *leader*, senza che essi siano specificati agli altri membri del gruppo, come pure possono essere decisi preventivamente dagli osservatori stessi, oppure ancora possono essere individuati e seguiti da questi ultimi individualmente, e solo successivamente possono essere resi espliciti e accompagnati dal resoconto del lavoro di osservazione.

Questa scelta metodologica garantisce un più ampio spazio alle capacità ideative di ciascun membro del gruppo, ma presenta alcuni limiti, sul piano ad esempio di una possibile dispersività e incongruenza. Ancora, questi criteri possono essere fissati dall'intero gruppo. Ogni opzione va calibrata a seconda degli scopi che ci si prefiggono, che vanno dal miglioramento delle dinamiche interpersonali, all'accrescimento qualitativo dell'operatività e dell'efficacia e dell'efficacia del gruppo, alla formazione della capacità di osservazione stessa, obiettivo quest'ultimo che si commette con un più ampio progetto di *empowerment* del gruppo di lavoro.