

Studio di Psicodramma di Milano
Scuola di Psicodramma

Diplomanda
Dott.ssa Chiara Garino

Tesi di diploma

**SE LE FORMICHE SI METTONO D'ACCORDO POSSONO SPOSTARE UN
ELEFANTE**

Lo psicodramma a servizio
di un'organizzazione: un'esperienza di Team Building

Anno Accademico 2021

*Un incontro di due
occhi negli occhi, volto nel volto.*

*E quando tu sarai vicino
io coglierò i tuoi occhi
e li metterò al posto dei miei
e tu coglierai i miei occhi
e li metterai al posto dei tuoi,
allora io ti guarderò coi tuoi occhi
e tu mi guarderai coi miei*

(Jacob Levy Moreno)

..... a Matteo

INDICE

INTRODUZIONE	pag. 4
Cap 1_ IL TEAM BUILDING: FONDAMENTI TEORICI	pag. 7
Cap 2_ LO PSICODRAMMA NELLE ORGANIZZAZIONI: PERCHE'?	pag. 12
Cap 3._ LA FORMAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI	pag. 19
3.1_ Il processo formativo	pag. 21
3.1.1_ Nascita della committenza	pag. 21
3.1.2_ Analisi dei bisogni	pag. 24
3.1.3_ Macroprogettazione e Microprogettazione	pag. 31
3.1.4_ Proposta	pag. 37
3.1.5_ Erogazione	pag. 43
3.1.6_ Verifica dei risultati	pag. 46
3.1.7_ Restituzione al committente	pag. 47
Cap.4_ UN INTERVENTO DI TEAM BUILDING AZIENDALE: LO PSICODRAMMA NELL'ORGANIZZAZIONE	pag. 49
4.1_ Il contesto di partenza e l'irrompere dell'emergenza sanitaria	pag. 49
4.2_ La genesi del progetto formativo	pag. 51
4.3_ L'analisi dei bisogni e il doppio committente	pag. 53
4.4_ La Macroprogettazione	pag. 56
Cap 5_ IL PRIMO INCONTRO	pag. 58
Cap 6_ IL SECONDO ED IL TERZO INCONTRO	pag. 69
Cap. 7_ IL QUARTO INCONTRO	pag. 93
Cap 8_ IL QUINTO INCONTRO	pag.100
Cap 9_ CONCLUSIONI: L'IMPATTO PSICODRAMMATICO	pag. 110
APPENDICE	pag. 113
BIGLIOGRAFIA	pag. 117

INTRODUZIONE

Come nasce un progetto formativo? Quali attenzioni si devono avere nell'interlocuzione con le organizzazioni? Come si gestiscono contingenze e imprevisti? Ma soprattutto...lo psicodramma nelle organizzazioni: perché?

In questa tesi, si cercherà di sistematizzare l'utilizzo della metodologia al servizio delle imprese, partendo dal delineare le fasi del processo formativo per arrivare ad osservarne l'applicazione e lo sviluppo attraverso l'analisi di un'esperienza di psicodramma in contesto organizzativo: **un percorso di team building rivolto a 18 responsabili di reparto di una azienda logistica del torinese.**



Il mio obiettivo è stato quello di produrre un elaborato specifico per i formatori-psicodrammatisti, molto concreto, pratico e fondato sulla condivisione di esperienze professionali in ambito di progettazione, proposta di servizi in impresa e, ovviamente, formazione aziendale con metodi attivi. Ho voluto sviluppare un percorso prima teorico e poi esperienziale attorno al filo conduttore della formazione nelle organizzazioni, adeguato ad illustrare le tutte le fasi del processo formativo, dalla nascita di un progetto all'erogazione e valutazione dell'intervento, con specifica attenzione alla declinazione di esso in termini di lavoro psicodrammatico con le imprese; ho utilizzato tutto il

materiale prodotto in fase di progettazione e raccolto durante le attività con i due gruppi per offrire tracce di lavoro e spunti utili per futuri interventi.

Nel **primo capitolo** ho ritenuto utile inquadrare da un punto di vista storico, teorico e metodologico lo sviluppo del team building dall'inizio del XX secolo in poi per definire il campo di azione all'interno del quale è stato concepito e progettato l'intervento.

Nel **secondo capitolo** ho affrontato il tema dello psicodramma nelle organizzazioni, evidenziando le potenzialità del metodo e dimostrando, sulla base delle evidenze che ho raccolto durante l'esperienza oggetto della tesi ma anche in tutte le altre occasioni di lavoro con le imprese, il valore dell'intervento psicodrammatico all'interno delle realtà aziendali. Questo capitolo risponde anche in parte ad alcuni quesiti che spesso i formatori si pongono nel momento in cui devono affrontare un potenziale committente: come si può parlare alle imprese di psicodramma? Quali elementi della metodologia attiva devono essere trasferiti affinché ne sia chiaro il valore? Come trasferire al committente la consapevolezza dei possibili benefici a fronte di un intervento con metodologia psicodrammatica? Quali argomenti possono favorire il superamento dei pregiudizi nei confronti del metodo?

Nel **capitolo terzo**, in continuità con l'intenzione di fornire elementi utili e concreti per il lavoro di un formatore, ho voluto approfondire il tema della formazione delle organizzazioni analizzando tutti gli step del processo formativo. Attingendo alla mia esperienza di progettista, ho sintetizzato i passaggi che devono essere compiuti per arrivare a presentare e successivamente erogare un intervento in azienda, ponendo attenzione anche a fornire alcuni semplici strumenti utili per la progettazione e l'elaborazione della proposta economica.

Nel **capitolo quarto** sono entrata nello specifico dell'intervento di team building che ho effettuato tra gennaio 2020 e giugno 2021, contestualizzando il percorso e definendone genesi e sviluppo: una direzione HR inizialmente attenta al benessere dei propri dipendenti e fortemente ingaggiata

sul fronte della formazione, aveva deciso di offrire un percorso di supporto all'integrazione tra i propri responsabili di reparto per accompagnarli in una delicata fase di cambiamento organizzativo e di ruolo, favorendo lo sviluppo di un team più compatto e performante su cui investire in termini di funzioni e riconoscimento. I capi reparto, calati in un ambiente di lavoro pervaso dall'incertezza, molto richiedente e, da alcuni anni, caratterizzato da una incoerenza di fondo tra obiettivi programmatici e reali possibilità operative, si trovavano però ad affrontare tutte e quattro le "sfide esistenziali"¹: coazione alla scelta, difficoltà del sentimento progettuale, labilità degli obiettivi, anestesia della rottura dei legami. Come intervenire sapendo che avrei dovuto lavorare per sanare un malessere più profondo che minava non soltanto il lavoro di squadra?

I **capitoli 5-8** sono dedicati ciascuno ad uno dei 5 incontri e riportano la Macroprogettazione, le scalette, gli output prodotti dai gruppi durante le sessioni, le sociometrie e le osservazioni relative a ciascuna giornata; anche in questo caso il mio obiettivo è stato quello di sistematizzare i materiali utilizzati e le osservazioni per offrire strumenti di lavoro e elementi concreti ed empirici da utilizzare nell'interlocuzione tra formatore e imprese.

Nel **capitolo 9** ho voluto ribadire il valore dello psicodramma nelle organizzazioni, suffragato dalla descrizione del percorso e dalla rilevazione dell'impatto che ha avuto sui partecipanti. Infine ho scelto di inserire un'**appendice** dedicata al confronto tra lo psicodramma in presenza e quello on line, sollecitata dall'esperienza vissuta ma anche dal desiderio di esplorare una tematica attuale e condividere indicazioni specifiche sulla questione del trasferimento on line della nostra metodologia che tanto ha messo alla prova i formatori nell'ultimo anno e mezzo.

¹ "L'intervento psicodrammatico", Boria/Muzzarelli (2018)

CAP. 1

IL TEAM BUILDING: FONDAMENTI TEORICI

Il team building è il nome collettivo di tutte le attività, le tattiche e le azioni intraprese da un'organizzazione o dai suoi leader per costruire un team efficace; esso è definibile come l'insieme di attività e procedimenti che servono a far interagire un gruppo di persone allo scopo di migliorarne la capacità di lavorare in squadra. La definizione più semplice di "squadra" è un gruppo di persone che si riuniscono per un obiettivo comune.

Fino a 15/20 anni fa il team building era utilizzato solo in rari casi da lungimiranti dirigenti aziendali provenienti da esperienze nord europee o americane.

Come spesso accade ci vogliono degli anni affinché degli strumenti e delle metodologie, se pur ottime, si diffondano dal paese di origine in tutto il mondo. L'attuale panorama lavorativo necessita di nuovi strumenti per incrementare la produttività, con metodologie fondate sul gruppo, più che sull'individuo; un articolo del **Financial Times** ha avanzato l'ipotesi che uno dei motivi della crisi economica sia da individuare nella mancanza di uno spirito comunitario aziendale: l'individualismo economico e la competizione avrebbero portato uno squilibrio nel sistema produttivo, su scala globale. Ecco quindi la necessità di sviluppare i Team building aziendali

Affinché un gruppo possa essere definito come un "team" in un contesto aziendale, deve soddisfare determinati requisiti; i membri del team devono avere:

- ✓ Ruoli chiari e identificabili
- ✓ Uno scopo o un obiettivo chiaro e identificabile
- ✓ Le competenze e le risorse necessarie per soddisfare lo scopo sopra menzionato
- ✓ Una gerarchia di reporting e una chiara leadership

Il team building è, di per sé, un tipo di attività esperienziale in quanto fa vivere in prima persona le "esperienze" ai partecipanti e facilita la possibilità che la sperimentazione attiva delle situazioni si trasformi in un apprendimento tale da cambiare i comportamenti ed avere un impatto che permanga a lungo nella memoria.

Il gruppo di lavoro non nasce spontaneamente ma attraverso un processo di attività costruttive e formative (il team building appunto) che lo pone soggetto sociale tra gli altri soggetti organizzativi. Il gruppo, per saper "essere gruppo", ha bisogno di una forte committenza organizzativa e una buona autodeterminazione.

Molti sono gli obiettivi che il team building può perseguire: far conoscere le persone in modo approfondito; stimolare ed aumentare la collaborazione; costruire e potenziare relazioni interpersonali; creare un clima di fiducia e di stima tra gli appartenenti allo stesso gruppo; sviluppare creatività, ascolto, empatia, motivazione, coesione, integrazione, leadership; lavorare per obiettivi; conoscere e riconoscersi nella mission e nei valori aziendali; valutare ed apprezzare attitudini, competenze, potenzialità dei singoli individui.

Storicamente il Team Building si è sviluppato a partire dagli inizi del XX secolo con l'evoluzione delle prime teorie psicologiche finalizzate a migliorare la capacità di lavorare in squadra e di conseguenza di migliorare i risultati conseguiti da un team di lavoro.

Con il passaggio del concetto di lavoratore come semplice ingranaggio di una catena produttiva (tipica del taylorismo del primo '900) a realtà umana individuale, nascono anche **teorie sociali** atte al miglioramento della coesione tra i lavoratori all'interno della propria realtà lavorativa.

Negli anni '20, le ricerche dello psicologo Elton Mayo, dimostrarono come il rendimento dei lavoratori non aumentasse in base alle variazioni delle condizioni di lavoro (illuminazione, riscaldamento) ma alla considerazione e all'attenzione a essi riservate. Il team building si sviluppa

poi negli anni '50 in USA, riprendendo le ricerche di Mayo e ispirandosi soprattutto al metodo esperienziale creato in Galles nel 1941 dal pedagogo Kurt Hahn, basato sull'outdoor training.

Tra gli studiosi che si interessarono del concetto di gruppo, in ambito sociale e organizzativo, spiccano poi le figure degli psicologi sociali Lewin e Tuckman.

L'idea principale di Lewin era che "il gruppo è più della somma delle singole parti"; inoltre egli ha introdotto concetti chiave come l'interdipendenza, il senso di appartenenza, i valori e gli scopi comuni e l'influenza reciproca nella relazione. Molto vicino al pensiero di Moreno secondo cui il contesto interpersonale è il perno centrale dello sviluppo psicologico dell'individuo; *"il paradigma epistemologico moreniano ha a che fare con la gruppaltà e identifica nell'azione/relazione l'origine della mente: il soggetto si sviluppa in modo immanente al suo essere in relazione²"* .

Tuckman, a sua volta, nel 1965, ha ideato un modello di evoluzione delle relazioni e dei rapporti nel gruppo (detta dinamica di gruppo) costituito da cinque fasi:

- ✓ Forming (formazione): è lo sviluppo tra i membri di un senso di appartenenza mediante fiducia, conoscenza e condivisione dei valori e della mission aziendale, attraverso esperienze comuni e la creazione di un'immagine di squadra.
- ✓ Storming (scambio-contagio): fase in cui si possono creare contrasti e conflitti in quanto ogni soggetto può imporre la propria individualità. Il gruppo può risolvere la situazione conflittuale in due modi: cercando di ritrovare l'equilibrio perduto oppure adottando nuove strategie di lavoro. Ogni situazione di conflitto può portare disagio e sfiducia, ma con un buon lavoro del direttore può diventare occasione di apprendimento e di rafforzamento dei rapporti.
- ✓ Norming (normalizzazione): se si superano in modo efficace e positivo i conflitti, si crea un senso di unità e i singoli tornano a sentirsi parte di un team. A questo punto si iniziano a

² "L'intervento psicodrammatico", Boria/Muzzarelli (2018)

stabilire le regole, a identificare i ruoli, studiare e pianificare metodi e strumenti, a creare e portare a conoscenza valori e obiettivi aziendali.

- ✓ Performing (efficienza): fase pratica di lavoro per raggiungere gli obiettivi prefissati. Un alto livello di auto-efficacia suscita coraggio e fiducia nell'azienda e permette di considerare i fallimenti come un momento di crescita. Al contrario, un basso livello di auto-efficacia porta la squadra ad arrendersi di fronte alle sfide.
- ✓ Adjourning (aggiornamento): momento finale in cui le mansioni sono completate. È occasione per elaborare e lavorare su nuovi progetti e obiettivi e dare inizio ad una nuova fase di forming.

Il processo di team building è caratterizzato da una serie di fattori:

- ✓ Obiettivo: è il risultato a cui tende il gruppo che lavora, deve essere chiaro ed esplicito.
- ✓ Metodo: il metodo si definisce (Gian Piero Quaglino) come "principio e metodo di funzionamento, regola del lavoro e dell'interazione ma anche sistema, procedura, percorso". Efficacia ed efficienza del metodo vanno ad influire sul risultato che il gruppo raggiungerà e si sviluppano attraverso diverse operazioni: analisi delle risorse, discussione e confronto, decisione, organizzazione, gestione del tempo, uso di strumenti utili per risolvere problemi. Quando il metodo viene a mancare o manca di efficienza o di efficacia si creano sottogruppi, discussioni poco produttive e mirate e la caduta di significato di "essere gruppo".
- ✓ Ruolo: insieme dei comportamenti che ci si aspetta da chi occupa una posizione riconosciuta e assegnata all'interno del gruppo stesso.
- ✓ Comunicazione: rappresenta uno degli elementi fondamentali nel gruppo essendovi all'interno un processo di dialogo e contatto tra le parti, conoscenza e scambio, creatività e cambiamento. Attraverso momenti di ascolto, condivisione, confronto, scambio,

esposizione, feedback la comunicazione risulta chiara, pragmatica, produttiva e di riferimento situazionale.

- ✓ Clima: è l'insieme dei valori, opinioni, sentimenti, comportamenti prodotti dai membri del gruppo, questi devono creare l'atmosfera che viene influenzata anche dalla cultura che si sviluppa contemporaneamente nel gruppo stesso. Il clima è un elemento determinante per la vita e la sopravvivenza del gruppo e viene reso esplicito attraverso il sostegno e la fiducia reciproca, l'attenzione del leader verso i bisogni dei singoli, il riconoscimento dei ruoli, la qualità delle relazioni, l'apertura e il feedback
- ✓ Sviluppo: è il fine verso cui il gruppo tende. Viene inteso come sviluppo sia di crescita personale (capacità di relazione, analisi, decisione...) che sul piano dell'attività di gruppo (elaborare, acquisire e cercare nuovi contenuti).

CAP. 2

LO PSICODRAMMA NELLE ORGANIZZAZIONI: PERCHE'?

Le organizzazioni hanno l'esigenza di convogliare le proprie energie per rispondere ad una pluralità di sfide interne (variazione di asset produttivi, ristrutturazioni, miglioramento continuo,..) ed esterne (fluttuazione dei mercati, competitività, lancio di nuovi prodotti,..). Ciò risulta possibile solo riuscendo a coinvolgere e attivare tutte le proprie risorse interne, accrescendo diffusamente il senso di appartenenza e di unità tra gli individui coinvolti e, soprattutto, potenziando il senso di condivisione della Vision e della mission dell'organizzazione.

La leva sulla quale agire è quella del potenziamento del "capitale umano", le persone; occorre quindi progettare, elaborare e attuare nuovi processi di "well being at work", sostenendo tutta la popolazione aziendale nel rafforzamento del proprio senso di appartenenza e nel complesso processo di rinnovamento continuo. Una sfida operativa e culturale di grande portata, per condurre tutta l'organizzazione in una nuova fase storica, attenta più che mai alla qualità dei servizi, ma anche molto interessata a creare le condizioni necessarie per sostenere, prima di tutto, le persone che sono coinvolte nel lavoro.

Gli interventi formativi che utilizzano "metodologie attive" di matrice psicodrammatica e sociometrica, sono capaci di facilitare il coinvolgimento e l'integrazione di tutte le persone presenti nell'organizzazione, permettendo loro di sviluppare una nuova sinergia.

Con l'impiego dello psicodramma e dei metodi d'azione si fa continuo ricorso all'interazione delle persone in contesti situazionali, permettendo loro di essere protagonisti delle dinamiche relazionali e di riflettere sul proprio comportamento nello specifico della loro realtà lavorativa. Il metodo di approccio psicologico e relazionale applicato dalla metodologia attiva è finalizzato allo sviluppo e alla crescita personale e alla nascita di "dinamiche gruppali generative" che concorrono

alla formazione di persone competenti in grado di collaborare in modo responsabile e consapevole. Nella sessione psicodrammatica l'atmosfera che viene a crearsi, grazie alla stimolazione di relazioni creative e autentiche tra i partecipanti, facilita l'instaurarsi di un senso di appartenenza e fiducia reciproca che promuove l'incontro tra le soggettività sulla base di un sentimento di accoglienza e accudimento. In questa cornice è possibile agire il cambiamento in modo profondo e durevole.

Il gruppo diventa il luogo in cui confluiscono le storie personali e professionali, recenti o antiche, che vanno ad arricchire il co-conscio e ad aumentare la conoscenza di se stessi e degli altri; la prossimità e la condivisione dell'esperienza psicodrammatica consentono anche la comunicazione nel qui ed ora del "sentito", ovvero l'accesso a quei contenuti interiori portati dal singolo al gruppo ancora inespressi che alimentano il co-inconscio. Co- conscio e co-inconscio sono alla base del rafforzamento delle relazioni teliche e del consolidamento della matrice gruppale, necessaria a garantire identità al team ma anche il corretto funzionamento delle dinamiche interne ed esterne ad esso.

Lo psicodramma favorisce l'accesso a nuove strutture di apprendimento: le emozioni scatenate nella formazione con tecniche psicodrammatiche portano a degli insight che permettono una ristrutturazione della percezione del proprio ruolo, premessa necessaria per la nascita di nuovi ruoli. Inoltre lo psicodramma favorisce il passaggio da una concezione bidirezionale della formazione e dell'apprendimento ad una concezione circolare grazie all'attivazione delle risorse del gruppo e delle relazioni teliche e crea quindi nuove strutture di apprendimento privilegiando lo scambio intersoggettivo alla mera trasmissione di contenuti, procedure e nozioni.

L'approccio maieutico e induttivo favorisce in particolare l'innovazione e lo sviluppo dell'organizzazione nel suo insieme, rinnovando gli stili e le modalità relazionali

e valorizzando le potenzialità dei gruppi di lavoro: lo psicodramma moreniano lavora con le persone ed i ruoli da loro ricoperti e insiste sulla dinamica tra le persone che costituiscono un gruppo, evidenziandone le peculiarità.

In alcuni contesti, le persone sono tendenzialmente portate a ripetere il proprio modo di comportarsi, secondo un copione già utilizzato che mal si adatta alla pluralità di situazioni con le quali ci si deve quotidianamente confrontare. Lo psicodramma parte proprio da questi comportamenti "cristallizzati" e poco flessibili, per osservarli, dando la possibilità al singolo e al gruppo di sperimentarsi (e osservarsi) successivamente in modalità nuove ed inedite di comportamento relazionale, più favorevoli e adeguate alle richieste del contesto.

Questa metodologia non fornisce assunti teorici di apprendimento, ma permette alle persone di sperimentarsi e osservarsi capaci di generare soluzioni; questo approccio attivo fa emergere maieuticamente nel singolo e nel gruppo la consapevolezza condivisa di possibilità relazionali più coerenti, successivamente definibili in best practices condivise. Lo psicodramma, permettendo alle persone di superare la ripetizione e lo stereotipo comportamentale, si mostra particolarmente utile nelle fasi evolutive, in quanto stimola le persone ed in particolare chi esercita una leadership, ad agire comportamenti che trasformano la realtà, secondo una diffusa capacità di far fronte al cambiamento. Lo psicodramma stimola il gruppo a lavorare sulla gestione del proprio ruolo aiutando a dividerne funzionalità e disfunzionalità, fino a sperimentarne nel tempo il miglior funzionamento, trovando in esso un'importante matrice identitaria.

L'organizzazione di un'azienda rappresenta un sistema sociale ricco di interazioni³ in parte funzionali agli obiettivi organizzativi, quindi rigide e imposte, in parte però libere di svilupparsi e di essere accresciute o modificate in base ai legami di attrazione e repulsione presenti tra le persone. Questo sistema sociale è alimentato da una "cultura" aziendale di cui ognuno rappresenta un

³ Antonio Zanardo, "Action Method nella formazione" (2007)

frammento; questa sovrastruttura è ciò che dà significato alle azioni e alle esperienze individuali e che alimenta il senso di appartenenza al gruppo e/o all'impresa stessa.

“Una forte influenza culturale viene spesso utilizzata allo scopo di creare o di consolidare il legame sia tra l'organizzazione e i vari ruoli che tra gli stessi.(...) il ruolo diviene per questo l'unità più elementare di un sistema complesso che opera in relazione ad uno scopo” (A. Zanardo).

Lo psicodramma lavora sui ruoli, morenianamente intesi come la forma operativa assunta dall'individuo quando reagisce a situazioni specifiche in cui sono implicate persone o oggetti, agendo sugli aspetti vincolanti delle rappresentazioni mentali dei ruoli stessi per scardinarle o valorizzarle in relazione alla necessità di rispondere a sollecitazioni, bisogni o desideri. Ciò implica un processo evolutivo che permette all'individuo di accedere a nuovi ruoli che, in ambito aziendale, consentono di soddisfare la necessità – personale o organizzativa - di adeguarsi a cambiamenti e richieste inedite. Inoltre lavorare sul ruolo significa rendere visibili ed osservabili le relazioni che intercorrono tra le persone e tra le persone ed il contesto, stimolando comportamenti efficaci e sviluppando nuove modalità operative.

La possibilità offerta dal metodo di guardare il gruppo in azione consente alle persone di apprendere osservando il modo in cui gli altri affrontano problemi o entrano in relazione con il contesto; il comportamento imitativo è un agente di cambiamento che produce un effetto evolutivo in quanto può contribuire allo scongelamento individuale mediante la sperimentazione di nuovi schemi comportamentali e aggiunge elementi preziosi di conoscenza di sé e del gruppo, capaci di far progredire l'organizzazione.

“Quando si collabora, i successi intellettuali di una persona stimolano la passione e l'entusiasmo degli altri collaboratori” (Alexander Von Humboldt).

Cito ancora Zanardo per evidenziare l'importanza dell'osservazione in ambito formativo. Le aziende faticano a mantenere un equilibrio tra azione e osservazione, privilegiando l'azione.

L'osservazione viene spesso avvertita come una minaccia, fondamentalmente per due ragioni: da un lato vi è una spinta ossessiva alla ricerca del profitto e al mantenimento di elevati standard produttivi, dall'altro permane una diffusa chiusura mentale che ritiene sia pericoloso offrire ai dipendenti maggiore conoscenza e consapevolezza delle dinamiche intra aziendali, come se ciò potesse compromettere la funzione di controllo sociale esercitata dai vertici. Tuttavia l'atto osservativo è necessario affinché l'esperienza acquisisca valore, sedimenti ed evolva ulteriormente. Le occasioni di osservazione sono generalmente offerte da riunioni, meeting, cda .. ma non sono efficaci quanto lo può essere un intervento formativo ben motivato e con obiettivi chiari e condivisi, all'interno del quale si possono creare le condizioni per sperimentare questa alternanza in modo profondo. Durante la formazione si verifica giocoforza la sospensione dell'azione lavorativa e si genera un movimento di personale che mette insieme persone afferenti a funzioni o reparti diversi; si crea quindi la condizione di partenza necessaria per permettere un'osservazione ampia di situazioni e ruoli normalmente non visti. Lo psicodramma *mette in azione le persone in un contesto relazionale significativo in modo che la loro energia esca da uno stato di latenza e diventi esperienza*⁴ su cui poi interviene, tramite l'osservazione, la riflessione che va a definire e dare forma ai vissuti. L'alternanza tra io- attore e io – osservatore, sapientemente stimolata, contribuisce alla creazione di nuovi ruoli da parte dell'individuo, coerenti con l'ambiente e adatti a rispondere ai bisogni evolutivi richiesti dal contesto e dal singolo.

L'intervento psicodrammatico in ambito formativo presenta le seguenti caratteristiche, che lo connotano in modo preciso rispetto all'intervento terapeutico:

- ✓ Viene utilizzato materiale attinto alla sfera del personale (non privata), in relazione al motivo per cui si fa formazione.
- ✓ L'intervento si svolge in un tempo definito da un ciclo di incontri che si sviluppano in un periodo breve.

⁴ G. Boria, Psicoterapia Psicodrammatica (2005)

- ✓ Lo spazio viene adattato alle esigenze dell'intervento.
- ✓ Si lavora con un gruppo chiuso.
- ✓ Il contratto implica la presenza di tre soggetti: formando, formatore e committente. Vi è un contratto tra formatore e committente, uno tra formatore e formando e infine il formatore è l'anello di configurazione tra formando e contesto organizzativo.
- ✓ L'azione avviene alternativamente tra i piani di semirealtà e realtà.
- ✓ L'azione formativa avviene sui ruoli sociodrammatici e sull'integrazione del gruppo, intesa come campo di interazione dei ruoli professionali e come sistema organizzativo autonomo.

In ambito formativo si può intervenire su gruppi reali o artificiali: le differenze strutturali tra le due tipologie di gruppo e i ruoli in esse agiti devono essere tenute in considerazione in fase di progettazione. I gruppi artificiali sono composti da partecipanti che vivono e lavorano in contesti diversi e che si trovano nello spazio-tempo del gruppo per vivere un'esperienza formativa. I gruppi reali sono composti da persone che, al di fuori dello spazio tempo dell'esperienza formativa, vivono relazioni personali e professionali comuni.

L'intervento psicodrammatico sui gruppi artificiali coinvolge innanzitutto i ruoli psicodrammatici e ha come finalità il raggiungimento da parte di ogni partecipante di una migliore capacità relazionale e di una maggiore consapevolezza del proprio ruolo; il gruppo è il luogo di sperimentazione e apprendimento attraverso il meccanismo di rispecchiamento ed identificazione professionale. Con i gruppi reali invece vengono coinvolti i ruoli sociodrammatici ed è centrale l'attenzione ai processi interni al gruppo e all'integrazione dei partecipanti; va curata la finalizzazione dell'attività formativa alla realtà operativa del gruppo e al progetto di lavoro; l'uso frequente della sociometria permette al conduttore di conoscere i legami e le identificazioni

interni al gruppo e verificare la coesione oltre a definire, per ogni partecipante l'esatta collocazione rispetto ai colleghi.

I Principali elementi valoriali dell'approccio psicodrammatico in formazione



CAP 3

LA FORMAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI

La formazione è uno dei driver che un'azienda ha per rimanere competitiva in un contesto segnato dalla crisi e da cambiamenti continui: una maggiore flessibilità professionale dei dipendenti si può ottenere solo attraverso lo sviluppo e il potenziamento delle risorse umane. Da qui a pochi anni cambieranno più di un terzo delle competenze richieste e considerate importanti oggi quindi la forza lavoro ha e avrà bisogno di aggiornare le proprie conoscenze e abilità per tenere il passo. Tuttavia non è ancora così diffusa una cultura della formazione all'interno delle organizzazioni: nel 2017 i dati parlavano di una percentuale di imprenditori dell'80% che riteneva ancora la formazione un investimento aziendale a rendimento zero. Gli interventi vengono definiti in base a criteri di obbligatorietà, di convenienza (finanziamenti tramite fondi interprofessionali), di adesione a proclami filantropici declinati nella mission o in risposta a una pluralità di fabbisogni generali legati al malessere correlato all'attuale sistema economico e produttivo. Una programmazione fondata su questi presupposti non può produrre risultati significativi in quanto prescinde da un'analisi dei bisogni approfondita, non è calata nel pensiero e nell'impianto organizzativo e non ha sufficiente chiarezza rispetto ad obiettivi e risultati attesi.

“E' vero che la formazione è uno strumento versatile e che può rispondere a una pluralità di bisogni, tuttavia è importante sceglierne il movente e l'ambito di applicazione”⁵

La formazione è l'intervento sul cambiamento individuale e organizzativo, che si può compiere attraverso il miglioramento delle capacità cognitive, delle capacità interpersonali e delle capacità motivazionali della persona. In un mercato del lavoro sempre più iperconnesso, globalizzato e in

⁵ Francesco Muzzarelli, *“Guidare l'apprendimento”*

continua evoluzione, le aziende competitive sono quelle che riconoscono l'importanza dell'investire in una formazione continua, capace di attivare cambiamenti profondi nelle dinamiche interne intervenendo su quei nodi critici che potrebbero ingessare i processi e compromettere il raggiungimento degli obiettivi. Un intervento formativo è portatore di valore in azienda quando attiva una trasformazione nei processi di comunicazione e di integrazione superando l'interdipendenza a favore dell'intersoggettività, quando promuove accadimenti relazionali che, sedimentando, genereranno stimoli e comportamenti che nel tempo porteranno a raggiungere risultati durevoli. La formazione è un ponte tra una situazione attuale, eventualmente ritenuta non soddisfacente, e una situazione futura, ritenuta sicuramente migliore.

Fare formazione in azienda significa investire sulle persone per sviluppare pienamente le potenzialità sia del singolo che del gruppo di lavoro e pervenire congiuntamente ad una evoluzione professionale delle persone e allo sviluppo dell'organizzazione nella sua totalità. Le aziende che puntano sulla formazione forniscono ai dipendenti gli strumenti necessari per affrontare flessibilmente e con creatività i cambiamenti rapidi e inattesi del contesto. La formazione è un'opportunità di crescita che tocca tutti i livelli della scala gerarchica di un'impresa e riguarda sia gli aspetti tecnici che le relazioni tra individui.

Quale ruolo gioca il formatore in questo scenario? Molti ruoli in verità: è colui che intercetta il cliente, ne legge i bisogni e li traduce in proposta operativa; è l'esperto autorevole capace di trasferire i contenuti di valore della sua proposta; è il docente che ingaggia un'alleanza con l'aula e che, interpretandone i bisogni, la sa condurre all'obiettivo finale adattando il proprio stile e calibrando l'intervento sulla base delle esigenze e delle possibilità delle persone; è il consulente che valuta l'impatto dell'intervento e lo restituisce al cliente capitalizzandolo e offrendogli contestualmente letture inedite del contesto e prospettive di sviluppo.

3.1 IL PROCESSO FORMATIVO

Un processo formativo può essere suddiviso in:

- Nascita della committenza
- Analisi dei bisogni
- Macro progettazione e micro progettazione
- Proposta
- Erogazione
- Verifica dei risultati
- Restituzione al committente

3.1.1 Nascita della committenza

Il committente è colui che “commette”, cioè ordina ad altri l’esecuzione di un lavoro, di una prestazione, o l’acquisto di una merce per conto proprio. All’interno di una organizzazione il committente può essere:

- ✓ Il Responsabile diretto dell’ente interno o del reparto a cui è destinata la formazione (es: direttore vendite per un corso di formazione destinato alla rete di vendita)
- ✓ Il vertice dell’organizzazione che avvia il processo formativo per poi lasciare il posto al responsabile della funzione aziendale interessata
- ✓ Un referente diverso dal reale promotore, come ad esempio nel caso in cui un dirigente faccia pressioni sul direttore del personale affinché avvii corsi senza subentrare direttamente nella pianificazione delle attività.

L’identificazione del reale committente non è scontata: il formatore deve essere certo di incontrare la persona o le persone che hanno un ruolo attivo nel processo formativo, coinvolgendo il maggior numero di funzioni che appartengono al centro decisionale.

La richiesta di interventi di formazione può nascere per diverse ragioni: perché esiste un gap tra desiderata e comportamenti attuali, perché è in corso un cambiamento organizzativo, perché è ideologicamente o contingentemente necessario attuare interventi di rinforzo sull’organico. Il

formatore deve innanzitutto avere chiarezza rispetto alle motivazioni che sono alla base della domanda, deve mettere a fuoco gli obiettivi che il cliente ha, le sfide a cui deve rispondere, le aspettative che nutre nei confronti delle persone che parteciperanno all'intervento e nei confronti dell'intervento stesso ma deve anche capire di quali risorse economiche e di tempo lavoro dispone: al netto di queste anamnesi preliminare sarà possibile realizzare un vero incontro, nel senso moreniano del termine, con la committenza.

Organizzazioni e commitment: la relazione cruciale

Il termine committente deriva dal latino *committens -entis*, participio presente di *committĕre* che significa «affidare». Mi piace soffermarmi sul verbo affidare in quanto ben esprime la delicatezza e la profondità implicite in un rapporto di committenza: affidare significa “*dare in custodia, consegnare all'altrui capacità, ... rimettersi alla protezione, alla benevolenza di qualcuno; confidare in qualcuno o qualcosa*”. L'azienda, scegliendo un formatore, lo investe del ruolo di custode e garante del buon funzionamento di parte di un processo, confida nella sua capacità di entrare nell'organizzazione per produrre un cambiamento, gli affida le sue risorse confidando che vengano sostenute con profitto durante il percorso.

La fiducia è il fondamento della relazione con la committenza.

La costruzione di un rapporto di fiducia richiede impegno e attenzioni fin dall'avvio del contatto con il cliente; occorre presentarsi in modo professionale, dimostrare la propria competenza e stabilire gradualmente il livello di confidenza con l'interlocutore cogliendone sapientemente le predisposizioni e le disponibilità. Un consulente quando entra in azienda conosce già il suo cliente: arriva al primo incontro preparato, ha pensato a quali domande è opportuno porre per raccogliere informazioni, sa ascoltare e riformulare i bisogni intercettati proponendo soluzioni di valore che rispondano all'interrogativo “Perché dovrebbe scegliere me?”.

Il rapporto con il committente richiede puntualità e precisione: rispettare le scadenze, anticipare i bisogni offrendo soluzioni prima che i problemi si manifestino nella loro complessità e trasferendo al committente un senso di sicurezza e controllo, intervenire con accuratezza e metodo sulle questioni senza tralasciare nessun dettaglio, garantire disponibilità e attenzione sempre.

In particolare nel curare la relazione con un committente quando si vuole proporre un intervento psicodrammatico è opportuno avere bene chiare quali potrebbero essere le possibili obiezioni da affrontare: pregiudizio rispetto al fatto che sia una teatralizzazione/spettacolarizzazione dei vissuti professionali superficiale e drammatica finalizzata a commuovere più che a suscitare moti evolutivi nelle persone, timore che lo psicodramma implichi un approccio clinico ed eccessivamente intrusivo nella sfera privata, paura che possa destabilizzare senza ricomporre le relazioni, preoccupazione legata al fatto che possa essere inefficace se non addirittura pericoloso perché va a “smuovere” dinamiche latenti e non detti. Occorre pertanto avere ben chiaro che cosa può offrire il metodo in termini di cambiamento e sviluppo del personale ed essere pronti a esemplificare attraverso la narrazione di esperienze di successo gli effetti del metodo sulle organizzazioni. Per un formatore è fondamentale saper presentare lo strumento prestando attenzione al confine tra l’ambito formativo e quello clinico, valorizzando l’apporto che il metodo può offrire nel lavoro sui ruoli professionali, sulle dinamiche gruppali in ambito lavorativo e, in generale sulla comunicazione e sulle tematiche afferenti la sfera relazionale.

Il rapporto con la committenza spesso all’inizio è molto forte, ma nel tempo può risentire delle dinamiche interne: l’interlocuzione con il management tende ad indebolirsi e può venir meno l’attenzione all’obiettivo progettuale; il rapporto con il cliente richiede una cura costante: secondo quanto indicato nella metodologia di Project Management ampiamente applicata nei paesi anglosassoni e nel nord Europa nota con l’acronimo PRINCE2 (PProjects IN Controlled

Environments), durante la realizzazione di un progetto è necessario avere rapporti stretti con il committente. Se il rapporto si riduce alla firma del contratto e all'erogazione dell'intervento, con buona probabilità ci si ritrova a dover gestire affermazioni del tipo: "Ma questo non è quel che volevo!". Da qui sorge la necessità di un approccio coinvolgente e tutelante, che preveda aggiornamenti o adeguamenti del progetto stesso durante la sua esecuzione che integrino gli obiettivi iniziali garantendo la miglior risposta possibile ai fabbisogni emergenti veicolati dalle contingenze impreviste. Riuscire a conciliare la trasparenza dello stato di avanzamento del progetto con le possibili richieste di applicazione di nuove idee da parte del committente è parte integrante della gestione del progetto stesso.

3.1.2 Analisi dei bisogni

L'analisi dei bisogni è il punto di partenza obbligatorio di un qualsiasi intervento formativo, è una fase complessa e delicata che deve tenere in considerazione numerosi interlocutori, fattori e strumenti. Se ben eseguita, permette di ridurre il numero di errori, di finalizzare in modo ottimale l'intervento e di risparmiare tempo e denaro. Prima di scrivere un progetto si deve instaurare una comunicazione con il cliente: una conversazione a voce è in questo caso più facile e veloce rispetto ad una corrispondenza scritta poiché lo scambio verbale rende più semplice la comprensione dei desideri e delle necessità del committente.

L'analisi dei bisogni deve essere un procedimento sistematico, basato sulla raccolta di informazioni strutturate e deve riuscire a coinvolgere tutti gli attori interessati. Sarebbe opportuno prendere in esame non solo i bisogni aziendali ma anche quelli individuali. Il primo passo consiste nel fotografare la situazione attuale dell'azienda: mission, vision, obiettivi, andamento del mercato e della concorrenza, struttura organizzativa, dati sulle iniziative formative passate. Queste

informazioni si possono ottenere attraverso strumenti come: questionari, interviste, focus group, documentazione aziendale, job description, ecc.

Il committente manifesta in modo più o meno esplicito richieste ed esigenze di cui il formatore dovrebbe verificare la condivisibilità e la coerenza fra bisogni formativi e priorità/obiettivi dell'ente stesso.

I bisogni possono essere ricondotti a tre macro categorie:

- ✓ **Bisogni organizzativi:** identificano le esigenze formative derivanti dalle caratteristiche e dalle priorità del sistema organizzativo considerato nel suo insieme e nella specificità dei vari sottosistemi in cui esso è articolato.
- ✓ **Bisogni professionali:** identificano le esigenze di formazione primariamente riferite al ruolo, mettendo in evidenza in particolare lo scarto esistente o previsto tra livelli di professionalità attesi e competenze possedute.
- ✓ **Bisogni individuali:** I bisogni individuali identificano le esigenze di formazione del soggetto, riferite in particolare ad attese e progetti di sviluppo professionale e personale, nell'organizzazione

Vi è infine un'altra tipologia di bisogni, trasversale ai primi tre: si tratta dei **bisogni latenti** cioè di quel costrutto cognitivo multifattoriale che porta il soggetto (azienda o dipendente) a sperare nell'esistenza di un prodotto o servizio in grado di soddisfare aspettative non completamente chiare o coscienti. Slatentizzare questi bisogni è uno dei compiti del formatore, che può accedere così a contenuti preziosissimi ai fini di costruire una risposta realmente soddisfacente. Si deve però tener presente che più un bisogno è latente maggiore è il rischio che, una volta emerso, si sovraccarichi di aspettative taumaturgiche nei confronti di colui che interverrà in aula: come contenere quindi questo rischio? Occorre ricondurre il bisogno slatentizzato alla sfera del desiderio, riformulando la richiesta implicita e trasferendola sul piano della co-costruzione di un

impianto di competenze e modalità operative e relazionali che, attraverso la partecipazione attiva e l'assunzione di responsabilità da parte delle risorse coinvolte, permettano di realizzare il desiderio.

Nell'anamnesi preliminare il formatore deve anche entrare in possesso di quegli elementi che, se non venissero identificati a monte della progettazione, potrebbero compromettere l'esito dell'intervento; egli deve intervenire integrandoli, contenendoli attraverso azioni specifiche, affrontandoli con il committente per indirizzare le scelte in modo più consapevole e strategico.

Possiamo suddividerli in tre categorie:

- ✓ Fattori organizzativi che possono influire sul bisogno manifestato (aspetti retributivi, procedure, suddivisione di compiti, politiche gestionali)
- ✓ Conoscenze e capacità possedute dai futuri partecipanti e distanza effettiva dal modello definito dal committente
- ✓ Fattori sociali e psicologici: atteggiamento verso la formazione in generale e verso l'organizzazione, clima interno, caratteristiche anagrafiche e culturali dei partecipanti.

L'ultimo fattore gioca un ruolo importante rispetto alla composizione dell'aula o delle aule, aspetto che necessariamente deve essere trattato durante il primo incontro: non è sufficiente sapere quante persone verranno coinvolte, occorre sapere CHI ci sarà in aula, conoscere i ruoli, le dinamiche del team e quelle con gli altri enti/reparti, le prospettive di carriera che l'azienda ha in mente, le aspettative del singolo, la motivazione , ...

Il formatore stesso può guidare il committente nella composizione dei gruppi in base a criteri di maggiore o minore vicinanza e/o di maggiore o minore condivisione di bisogni, attese o possibilità, puntando ad avere assetti adatti a soddisfare gli obiettivi dell'intervento.

E' importante sapere dove avrà luogo la formazione: il setting determina le scelte del formatore e per uno psicodrammatista è una contingenza da considerare nella stesura della scaletta e nella scelta di strumenti e metodologie. Una formazione in azienda può essere più comoda per i partecipanti ma porta con sé il rischio che la presenza fisica, cognitiva ed emotiva delle persone venga compromessa dall'irrompere di elementi di distrazione provenienti dall'ambiente di lavoro; occorre in questi casi negoziare da subito con il committente la possibilità di utilizzare spazi ben distinti e lontani dalle postazioni, ai quali non dovranno accedere e soggetti esterni all'aula. La formazione in aule esterne all'azienda ben si presta a questo scopo, stabilendo un confine netto tra spazio di lavoro e spazio per la formazione ma deve essere scelto un luogo comodo, facilmente raggiungibile e che non richieda spostamenti troppo lunghi, che potrebbero mal predisporre il discente o impattare in modo svantaggioso sull'orario di lavoro. La formazione outdoor è una eccellente proposta per cementare la matrice gruppale e scardinare cristallizzazioni e schemi di pensiero ma è costosa e richiede una disponibilità a mettersi in gioco non scontata da parte dei partecipanti; anche se è molto "di tendenza" e spesso viene richiesta proprio nell'ottica di stupire i dipendenti con una proposta insolita ed avvincente, non si può proporre a tutti in risposta a qualunque bisogno.

Restano ancora due questioni: la prima è quando si svolgerà la formazione? In orario di lavoro o al di fuori dell'orario contrattuale? Se la formazione avviene in orario di lavoro è bene prestare attenzione a non calendarizzarla in concomitanza con scadenze, audit, certificazioni o altre incombenze che possono interferire con la partecipazione. Se invece la scelta è di farla al di fuori dell'orario, è opportuno indagare, ad esempio, se l'impegno verrà riconosciuto economicamente, se è già stata fatta in passato una proposta analoga e che riscontro aveva avuto, il livello di adesione nei confronti di queste iniziative, ...

L'ultima questione è quanto tempo/lavoro dei dipendenti può essere dedicato alla formazione senza che vi siano ricadute sulla produttività e sul presidio delle funzioni? L'intervento è fine a se stesso oppure è parte di un percorso che si svilupperà in un arco di tempo più ampio? Quale durata ha in mente il committente? E' coerente con gli obiettivi?

Anche in questo caso il formatore può intervenire per ricondurre l'interlocutore a soluzioni funzionali ed efficaci, che non appesantiscano i partecipanti ma allo stesso tempo siano sufficientemente capienti da poter gettare le basi per un cambiamento profondo e duraturo.

Bisogna insomma ponderare tutte le variabili che potrebbero condizionare la partecipazione piena ed attiva dei partecipanti, individuando soluzioni funzionali alla creazione di un ambiente favorevole ad accogliere il senso e il valore della formazione.

Rilevati gli elementi necessari per poter delineare la cornice in cui si andrà a collocare l'intervento, è necessario porre attenzione alla sostenibilità economica del progetto: di quali risorse economiche dispone il committente? Quante ne può destinare alla formazione? In passato ha lavorato con altre agenzie o con formatori free lance e quindi ha già delle aspettative? Quali sono i riferimenti di mercato per definire un costo che allo stesso tempo valorizzi l'apporto e la qualità dell'intervento ma sia realisticamente accettabile? E' fondamentale entrare in possesso di queste informazioni prima di passare alla fase di progettazione; attraverso domande aperte o - laddove cui si rilevino aperture e disponibilità da parte del cliente - sollecitazioni mirate, possono emergere molti elementi utili a definire il tema dei costi ma se ciò non dovesse accadere non ci si potrà esimere dall'effettuare, dopo la chiusura dell'incontro e prima della stesura della proposta progettuale ed economica, un'indagine di mercato di massima rispetto ai competitors, ai prezzi standard applicati per quella tipologia di intervento, ai trend formativi dello specifico settore merceologico, etc..

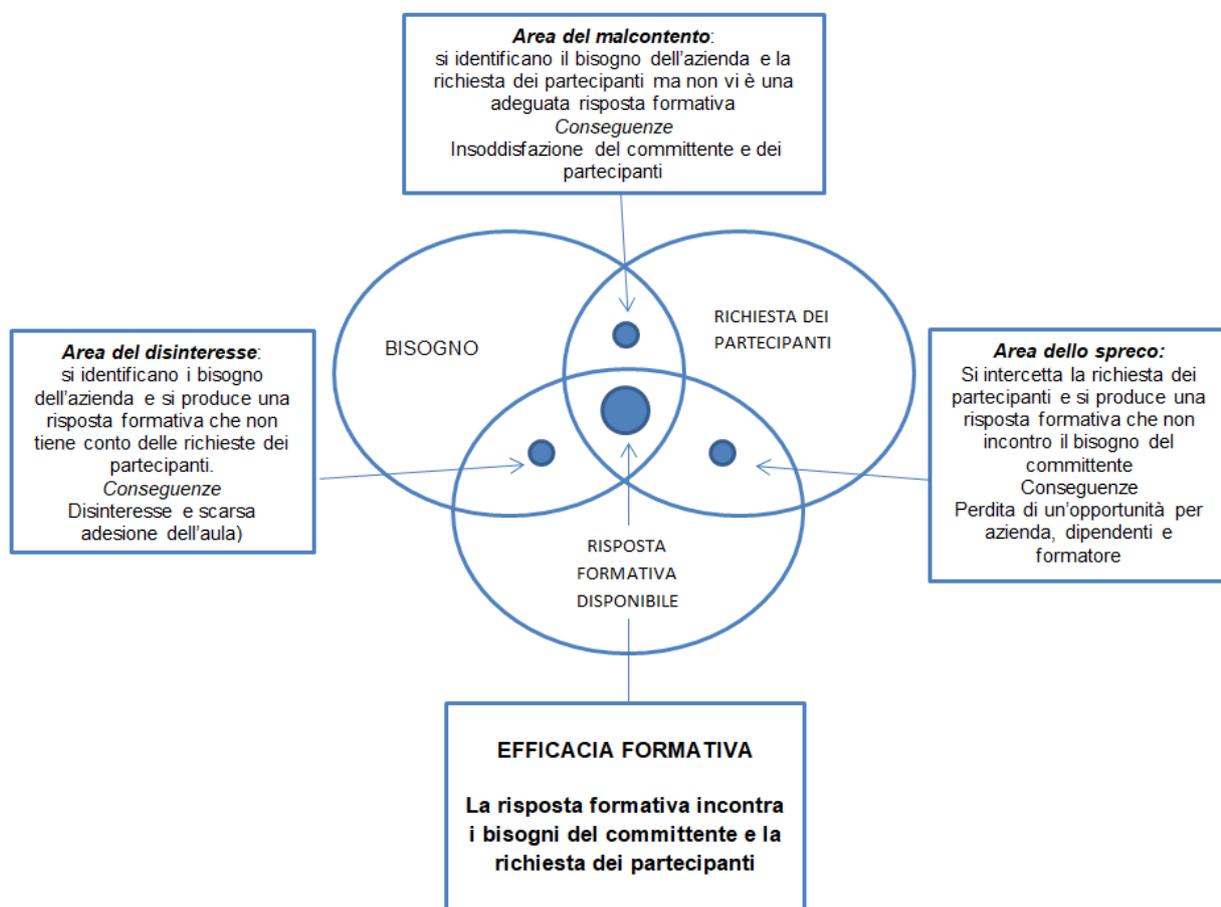
Proviamo ora a schematizzare un corretto processo di analisi dei bisogni:

ANALISI DEI BISOGNI		
FINALITA'	OBIETTIVI	RISULTATI
Portare alla luce un bisogno: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reale → veramente utile alle persone ✓ Esplicito → denominato nelle sue caratteristiche ✓ Percepito → sentito come importante dai soggetti che ne sono portatori <p><i>Solo un bisogno che presenta queste caratteristiche legittima e conferisce valore all'apprendimento</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cogliere l'esatta natura delle necessità formative delle persone (bisogno), supportando e orientando correttamente la linea ✓ Cogliere l'esatta dimensione delle priorità formative per l'organizzazione (fabbisogno) ✓ Utilizzare al meglio le risorse destinate alla formazione 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborare un elenco organizzato per priorità dei bisogni formativi ✓ Avere chiarezza del mandato ✓ Avere chiarezza di cosa proporre, in quali tempi, con quali strumenti e attraverso quali risorse

Il formatore deve avere un pensiero organizzato ed una visione sistemica durante l'incontro con il cliente; tendenzialmente le strategie che ha a disposizione a sostegno di una corretta interlocuzione con il committente sono le seguenti:

- ✓ Reattività: raccogliere sistematicamente ed elaborare le indicazioni sul fabbisogno formativo che provengono dalle diverse fonti
- ✓ Proattività: far emergere in anticipo il bisogno formativo delle persone
- ✓ Approccio consulenziale: ascoltare ed elaborare la voce dell'interlocutore
- ✓ Approccio di sistema: far maturare il bisogno verso la scelta della risposta opportuna

La dimensione del bisogno formativo



Rischi ed errori nell'analisi dei bisogni

Il maggior rischio, banalmente, è quello di non fare l'analisi dei bisogni. Una telefonata, una mail non sono sufficienti per acquisire una conoscenza del committente e della domanda che permetta di progettare una proposta formativa di valore. Oppure si rischia di non farla bene: ciò accade, ad esempio, se si mantiene un atteggiamento troppo passivo di fronte all'interlocutore, limitandosi a raccogliere ciò che il committente decide di condividere senza stimolare una riflessione più ampia e senza porre le giuste domande; si può rischiare di rimanere troppo in superficie o di condurre un'intervista troppo generica e decontestualizzata oppure ancora si può violare, con un approccio eccessivamente intrusivo, il confine con il committente, non interpretando

correttamente o non prestando attenzione a quei comportamenti che manifestano l'effettiva disponibilità ad accogliere le istanze. Tutti questi rischi, che inoltre compromettono l'immagine professionale del formatore, inibiscono la nascita della committenza pregiudicando le possibilità di un ingaggio favorevole del cliente. Le conseguenze sono evidenti: disallineamento della proposta rispetto alla domanda, intervento formativo inadeguato o inefficace, mancanza di alleanza tra le parti e disarmonicità dei processi, disinteresse,...

Ecco i principali errori in cui si può incorrere durante l'analisi dei bisogni :

NEGAZIONE	<i>A che serve l'analisi dei bisogni? È sufficiente inventare qualche numero da inserire nel budget.</i>
CONSUETUDINE	<i>Si è sempre fatto così, tutti gli anni c'è lo stesso bisogno formativo</i>
PRESUNZIONE	<i>So io di che cosa hanno bisogno</i>
APPROSSIMAZIONE	<i>Ho capito più o meno cosa mi chiedono</i>
PARZIALITA'	<i>Sentita una campana, sentite tutte</i>
AUTARCHIA	<i>È il mio processo, nessuno mi può insegnare come farlo</i>
PASSIVITA'	<i>A che serve muoversi? Tanto le richieste mi arrivano comunque</i>
LA DELEGA TOTALE	<i>Sono troppo impegnato, lascio fare ai consulenti, poi vediamo...</i>

3.1.3 Macroprogettazione e Microprogettazione

Il termine progettazione deriva dal latino *proicio, proiectum* che significa, nell'etimologia classica, lanciare, puntare, raggiungere obiettivi e bersagli; l'etimologia moderna mantiene il significante ma definisce in modo più specifico il significato, che può essere sintetizzato in "costruire un piano di azione".

La progettazione formativa è un processo di lavoro finalizzato alla costruzione di percorsi di apprendimento e sviluppo che affrontino le sfide specifiche del settore e calibrati sulle necessità dei dipendenti, in relazione ad esigenze analizzate e interpretate attraverso relazioni costanti tra

le parti del sistema (committente, destinatari finali, formatore). Tale processo richiede al formatore competenze relazionali elevate finalizzate alla comprensione di punti di vista e interessi diversi espressi dal sistema "cliente" (committente, referente, utente finale) e la creazione di conoscenza condivisa (sensemaking).

La Progettazione di un intervento formativo è il trasferimento delle attività decise durante l'analisi dei fabbisogni in un percorso che tenga conto di pianificazione di obiettivi, focus centrale, contenuti, metodologie d'aula, tempistiche, strumenti e costi. Una volta focalizzati gli obiettivi dell'intervento occorre tradurli nella metodologia formativa più adatta per raggiungerli in funzione dei partecipanti, del tempo a disposizione, del contesto di riferimento e di tutte le altre informazioni raccolte durante l'audit iniziale.

Quando si parla di progettazione, si intende programmare e delineare in modo creativo, strategico e innovativo un intervento formativo che possa colmare un gap personale e di Sistema.

Lo psicodramma può intervenire in diversi ambiti per ridurre suddetti gap e migliorare in modo significativo aspetti organizzativi irrisolti, sospesi e complessi:

- ✓ Dinamiche ruolo/contro-ruolo: lavorare sui ruoli all'interno di un team significa favorire in ciascuno l'agire e l'osservare l'interazione tra il proprio e i ruoli altrui, ma, grazie a specifiche funzioni del metodo, significa rinnovare il modo di percepire sé e gli altri, integrando il proprio punto di vista con quello di un collega (inversione di ruolo).
- ✓ Capacità di ascolto e di dare/ricevere feed back: lo psicodramma crea le condizioni per offrire feedback in modo utile e inedito all'ascoltatore, in un clima di rispetto e fiducia (funzione di specchio).
- ✓ Matrice identitaria e gruppale: grazie alla possibilità offerta dal metodo di "dare voce" al vissuto e ai pensieri di un'altra persona, è possibile lavorare sull'integrazione all'interno del gruppo sviluppando nuove e comuni consapevolezza (funzione di doppio).

- ✓ Stili e modalità operative: lo psicodramma offre un ambiente protetto all'interno del quale è possibile sperimentare un nuovo stile di comunicazione e di comportamento basati sul rispetto reciproco nei confronti sia dei contenuti condivisi, sia degli spazi di espressione (sospensione della risposta, non giudizio, circolarità e simmetria). E' altresì possibile sperimentare nuove modalità di lavoro che, attivate dall'energia propulsive del metodo, sono orientate alla proattività con uno sguardo ben diretto al futuro.
- ✓ Collaborazione nel team, tra gli enti, nell'organizzazione: coinvolgendo le persone non solo nella parte cognitiva, ma anche in quella emotiva e motivazionale, lo psicodramma attiva dinamiche relazionali tra i partecipanti autentiche e profonde, favorendo il riconoscimento, la fiducia reciproca e la collaborazione.
- ✓ Assunzione di responsabilità: sollecitando la partecipazione attiva dei presenti, il metodo porta induttivamente i dipendenti a sperimentarsi e a percepirsi come capaci di farsi responsabilmente portatori di soluzioni nuove e più adeguate alle richieste a cui dovranno dare risposte il più possibile efficaci ed adattate.
- ✓ Rottura di comportamenti stereotipati e cristallizzati non produttivi e/o inefficaci: gli accadimenti che si verificano nel corso di una sessione fanno emergere in maniera spesso inaspettata potenzialità, propensioni e punti di vista consentendo l'accesso a nuove possibilità di esperienza inedite, spesso più efficaci di quelle abituali; si innesca così un processo di cambiamento evolutivo che spinge i partecipanti ad armonizzare i comportamenti esperiti nella quotidianità rinnovando spontaneamente le modalità di risposta a questioni e situazioni note e insolute.
- ✓ Definire buone prassi operative: la modalità di lavoro in gruppo, che non consente ai partecipanti di stare fuori dall'azione, è molto funzionale a sviluppare percorsi di co-costruzione di procedure condivise e prassi organizzative nuove e migliorative; lo

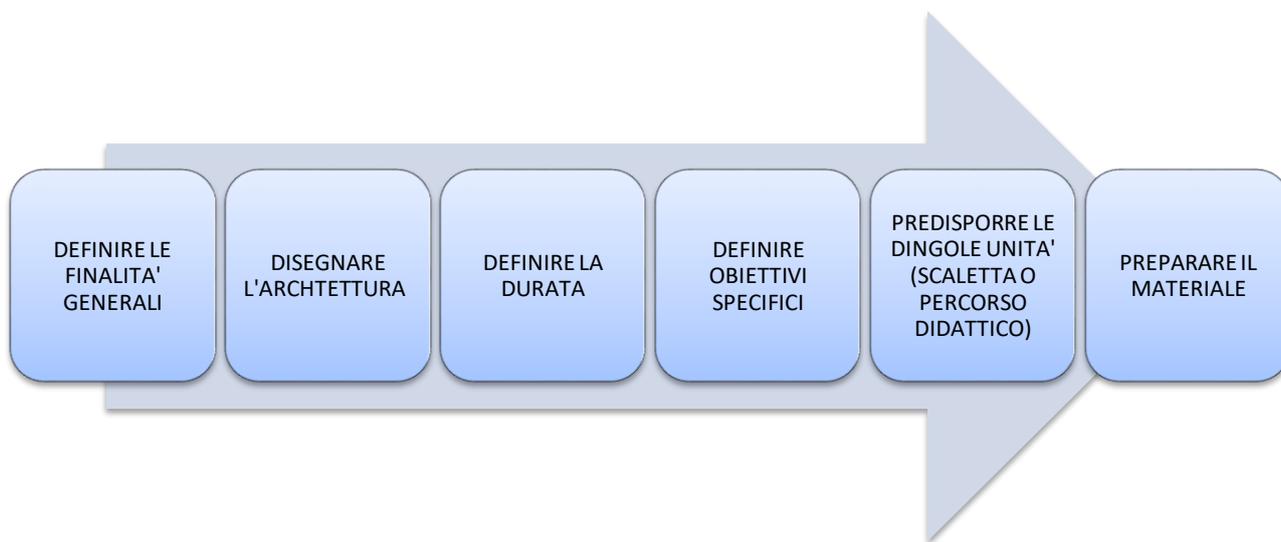
psicodramma impone una dinamica di costante confronto tra pari estremamente generativa, l'approccio maieutico favorisce la genesi di nuovi pensieri e processi da integrare nel sistema consolidato dell'organizzazione con lo scopo di migliorare nel futuro la qualità del lavoro.

- ✓ Assessment e mappature delle funzioni in organico: le tecniche che offre lo psicodramma e la metodologia attiva e relazionale consentono di costruire dei percorsi volti ad offrire maggior consapevolezza delle caratteristiche e potenzialità individuali e del team accrescendo la conoscenza reciproca e la consapevolezza dei ruoli. L'osservazione del direttore fornirà al committente una mappatura dell'organico che non si limita alla rilevazione delle competenze personali ma che integra questi aspetti con un più ampio sistema di competenze relazionali, aspettative individuali, reciproci riconoscimenti e attribuzioni di valore.
- ✓ Potenziamento competenze relazionali e comunicative delle figure apicali, strategiche o di raccordo tra enti: il coinvolgimento olistico delle figure di responsabilità agevola da parte loro l'assunzione di un ruolo attivo e consapevole rispetto alla gestione del proprio staff sia dal punto di vista relazionale che operativo, aumentando la cognizione del proprio ruolo e migliorando la capacità di trasferire contenuti, trasmettere motivazione, indirizzare comportamenti, gestire processi di lavoro.

Il progetto di un percorso formativo è una sequenza organizzata di moduli, che si sviluppa con coerenza e linearità attorno ad un focus centrale che deve essere analizzato, trattato, e portato a compimento e ha come scopo il trasferimento di competenze necessarie alle persone per promuovere un cambiamento nei comportamenti individuali e nelle dinamiche collettive. La progettazione deve garantire un'integrazione corretta di questo cambiamento affinché possa sedimentare ed essere interiorizzato, sia dal singolo che dal team, e quindi diventare l'impulso

generativo atto a scardinare cristallizzazioni e stereotipie per produrre una trasformazione profonda e sistemica i cui risultati siano verificabili e duraturi.

Il processo di progettazione può essere così riassunto:



La Progettazione, a causa della sua complessità, si suddivide in

Macroprogettazione e Micro progettazione.

La **Macroprogettazione** è un progetto quadro che fornisce delle linee guida generali per la realizzazione di future progettazioni operative (micro progettazione); è la progettazione globale dell'intero intervento formativo in cui si stabiliscono gli obiettivi da raggiungere e il risultato finale del percorso formativo. Le finalità dell'intervento esprimono le intenzioni generali del programma formativo e fanno riferimento all'oggetto (bisogno) del corso, alla tipologia di performance attese e al contesto professionale.

La Macroprogettazione tiene conto di quegli elementi che verranno inseriti nella proposta al committente:

OBIETTIVI	Problema, bisogno, gap di competenze, abilità da sviluppare
UTENTI	Caratteristiche e requisiti di chi sarà presente in aula
SEQUENZA MODULI	Definizione e sequenza logica dei moduli
DESCRIZIONE MODULI	Obiettivi e contenuti
SISTEMA DI VERIFICA	Strumenti di verifica
INVESTIMENTO	Costi, finanziamenti

La **Microprogettazione** entra nel dettaglio dell'azione formativa, specificando l'intero programma, con tutti i contenuti, le modalità di gestione dell'aula, le attività, le dinamiche di gruppo, gli strumenti che verranno utilizzati, il luogo e le modalità orarie. Ogni argomento sarà esplicitato nel particolare e verrà gestito con una tempistica prestabilita. La progettazione di dettaglio dell'evento formativo rappresenta il momento in cui gli aspetti teorici si trasformano in pratica andando a garantire quantomeno due punti:

- ✓ La possibilità per il formatore di avere chiarezza e sicurezza rispetto alla realizzazione del mandato e di possedere uno schema metodologico e operativo di riferimento idoneo a fronteggiare in sicurezza contingenze e imprevisti (uscire dall'incertezza).
- ✓ la possibilità di una gestione consapevole e competente dell'aula che determina un maggior livello di efficacia dell'intervento.

La Microprogettazione contiene quindi la scaletta dell'intervento, declinata per ogni singola unità formativa:

TITOLO DELL'ATTIVITA'	Essenza di ciò che verrà fatto
OBIETTIVI	Obiettivi da raggiungere con le attività svolte, indicati in termini di competenze acquisite dagli utenti
DESCRIZIONE DELL'ATTIVITA'	Dettaglio delle azioni svolte, degli esercizi proposti, della somministrazione di test,....
DURATA	Definizione dei tempi dell'attività
MODALITA'	Modalità di gestione dell'aula: frontale, attività di gruppo, attività a coppie,....
RUOLI CONVOLTI	Chi svolge l'attività: solo il formatore, solo il gruppo, il formatore con il gruppo, il singolo
MATERIALI	Materiali utilizzati per ogni attività: schede di lavoro, slides, o altro.

3.1.4 Proposta

Il passo successivo alla progettazione è redigere una proposta di valore, coerente con la richiesta del committente ed economicamente sostenibile e competitiva.

La "Value proposition" è la proposta di valore che il formatore fa al cliente espressa in termini di vantaggi percepiti, tangibili o meno, che l'azienda può ottenere a seguito dell'erogazione dello specifico intervento.

La “Value proposition” può essere definita come l’insieme dei benefici che la formazione offre all’impresa, da cui questa può ricavare una soddisfazione (customer satisfaction) tale da giustificare il pagamento del relativo costo (ROI: Return on Investment)⁶.

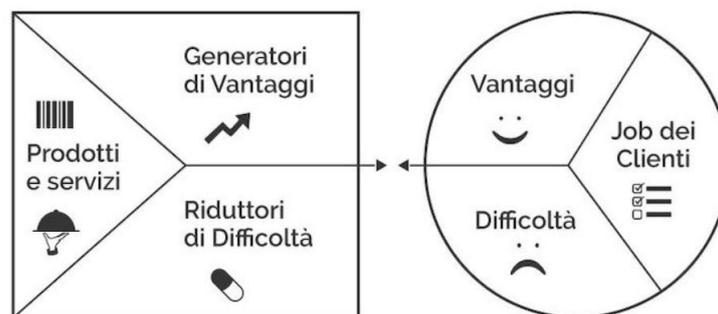
Consiste in una breve descrizione delle caratteristiche e dei contenuti del percorso (rispetto ai bisogni e alle attese del committente) che tende a focalizzare l’attenzione sugli elementi di unicità ed innovazione che rendono esclusivo e necessario il progetto.

Una proposta di valore ben costruita deve, infatti, fornire argomentazioni convincenti sul perché il committente dovrebbe scegliere proprio quel corso rispetto ad altri proposti dalla concorrenza. Si tratta di mettere in evidenza elementi di forza unici, tali da fornire un reale vantaggio competitivo che, ad esempio, può tradursi nel miglioramento delle relazioni e della comunicazione interna, nella riduzione dell’assenteismo, in una più veloce risposta al mercato, nell’ottimizzazione di processi di lavoro, etc..

Il significato della value proposition va oltre il semplice vantaggio materiale che un intervento può offrire all’azienda e per questo spesso è così difficile da individuare e da definire: il valore potrebbe essere dato ad esempio dal senso di fiducia o di serenità che il formatore è in grado di garantire al committente o dalla capacità di saper trasmettere le competenze e l’autorevolezza che consciamente o inconsciamente ha bisogno di percepire nel formatore stesso.

⁶ **ROI** (Return On Investment) Tasso di rendimento (return) sul totale degli investimenti (investment) di un’impresa. È uno degli indici di bilancio di più frequente utilizzo nell’analisi di redditività aziendale. Si ottiene facendo il rapporto fra il risultato operativo e il totale del capitale investito operativo netto. (Treccani)

Uno strumento abbastanza utilizzato per definire la value proposition è il value proposition canvas, uno strumento realizzato da Alex Osterwalder che accompagna il formatore alla stesura finale della proposta, definendo prima il lato cliente (attività che vuole svolgere, difficoltà che affronta, vantaggi che vuole ottenere) e poi il lato azienda (prodotti disponibili, come riduce le difficoltà, come genera vantaggi).



La struttura di una proposta

I contratti di formazione prevedono un focus e degli obiettivi che costituiscono un vincolo per formatore e formandi.

Una proposta deve svilupparsi secondo un principio di progressione che va dal generale al particolare, in modo da guidare il committente durante la lettura del documento in un processo di assimilazione di contenuti ordinati in base ad una mappa mentale decodificabile sulla base dei principi di consequenzialità e di causa/effetto.

- ✓ Titolo: deve evocare l'essenza dell'intervento, riferirsi all'oggetto e specificare lo scopo dell'intervento.
- ✓ Premessa: deve contenere l'analisi del contesto, ovvero una breve descrizione dell'azienda, della sua organizzazione e dell'esigenza individuata nell'ambito dell'assetto organizzativo e in correlazione con le contingenze che impattano in quel preciso momento su di esso; in conclusione deve offrire un aggancio - sintetico che lasci il lettore insaturo - con le

motivazioni che hanno portato alla richiesta di intervento e con le finalità generali del percorso

- ✓ Presentazione del Formatore/società di consulenza: è importante inserire un paragrafo nel quale descrivere le professionalità che verranno coinvolte nella formazione, laddove possibile citando anche le esperienze pregresse e le testimonianze (previo consenso) dei clienti cui si è lavorato in precedenza. Spesso questi elementi sono contenuti in maniera più ampia nelle brochure o mail di presentazione quindi nella proposta è opportuno riprendere quelli salienti, peculiari per lo specifico settore di appartenenza del cliente o affini per oggetto della richiesta e tematica formativa.

Nel caso di tratti di una società o di più enti che in partenariato erogheranno l'intervento, ciascuno proponendo una propria azione specifica, è opportuno inserire questa parte dopo la premessa; se invece si tratta di uno o più formatori free lance, è più diffusa la pratica di inserire al fondo della proposta una breve presentazione corredata con foto

- ✓ Metodologia utilizzata: esplicitare le caratteristiche della metodologia, i riferimenti formativi e quelli bibliografici, con particolare attenzione a non essere "troppo tecnici". Lo scopo è di valorizzare gli elementi di efficacia di cui il metodo utilizzato è portatore, evidenziandone - come dicevamo in precedenza - gli elementi di novità che lo contraddistinguono e lo rendono unico e attraente e, infine, di avvicinare il committente al metodo portando alla luce gli elementi (declinabili in assunti di base, strategie, tecniche,..) che ne spiegano il funzionamento.
- ✓ Finalità dell'intervento: Riprendere e ampliare quanto introdotto in premessa contestualizzando le ragioni che hanno portato a decidere di offrire quel tipo di intervento a quello specifico gruppo di disponendo in quel determinato momento.

- ✓ Obiettivi: un obiettivo, per definizione, è qualcosa di misurabile. Nella proposta vanno elencati gli obiettivi in termini di azioni su cui si potrà effettuare una verifica ex post per rilevare l'effettivo grado di miglioramento tramite somministrazione di test in entrata e in uscita e follow up a distanza di tempo.
- ✓ Articolazione dell'intervento: definire in modo schematico e immediatamente comprensibile (magari utilizzando una tabella) il numero di partecipanti complessivi, il numero di gruppi in cui verranno suddivisi, il numero di incontri per ciascun gruppo, la durata dei singoli moduli formativi e quella complessiva e, se possibile, inserire già una proposta di calendario. E' in questa parte dell'offerta che si fare riferimento anche al luogo in cui si terranno gli incontri
- ✓ Offerta economica: deve essere descritta in modo chiaro e comprensibile; il costo finale dell'intervento deve essere dettagliato con le singole voci di costo e deve essere suddiviso in costi di formazione (ore lavoro) e costi accessori/complementari (es. materiali, rimborsi, acquisto di test,.). Alla voce di costo relativa alla formazione si deve indicare il parametro orario applicato per le ore di docenza che va determinato in base ai prezzi della formazione a libero mercato o su finanziamenti privati, ai costi standard se si tratta di formazione a finanziamento pubblico (criterio della trasparenza dei costi) e al livello di seniority del formatore o di posizionamento della società; può inoltre essere scomposto in costi di progettazione, di coordinamento con il committente, di erogazione e di back office oppure prevedere una tariffa più alta che comprenda alcune di queste voci avendo cura però di esplicitarlo. Va indicato se il costo finale si intende con o senza iva , ovviamente in base alla natura del contratto che verrà stipulato (vd. caso delle collaborazioni con ritenuta di acconto). Infine deve contenere indicazioni sui termini di pagamento e sulle modalità di fatturazione: questo ultimo aspetto è un elemento utilizzabile in fase di negoziazione: si

può proporre uno sconto a fronte del pagamento di un anticipo o difendere il prezzo a fronte di una richiesta di fatturare solo a fine intervento. Facciamo un paio di esempi:

OFFERTA ECONOMICA_ modello con dettaglio dei costi			
ATTIVITA'	N° ORE	COSTO ORARIO	COSTO COMPLESSIVO
Progettazione		€	€
Coordinamento		€	€
Erogazione		€	€
Back Office		€	€
Materiali, spese vive:	cancelleria		
	Acquisto di n° ... test		
COSTO FINALE			€
OFFERTA ECONOMICA_ modello smart			
ATTIVITA'	N° ORE	COSTO ORARIO	COSTO COMPLESSIVO
Progettazione e coordinamento		€	€
Erogazione (comprensivo di front e di back)		€	€
Materiali, spese vive:	cancelleria		
	Acquisto di n° ... test		
COSTO FINALE			€

N.b. _ La tariffa oraria è variabile a seconda della voce di costo: tendenzialmente il back ha un costo inferiore al front e anche le tariffe di progettazione e coordinamento vanno stabilite proporzionalmente all'impegno richiesto, con la consapevolezza che, soprattutto sul coordinamento, sarà necessario garantire nella cifra tutta la flessibilità e l'assistenza di cui il cliente avrà bisogno.

Se si intende richiedere un rimborso Km, è sufficiente apporre una specifica che lo espliciti a fronte della presentazione di una nota spese in ottemperanza alle procedure e al tariffario riconosciuto dall'impresa ai dipendenti.

- ✓ Data di validità della proposta: generalmente un mese o due dalla data di emissione ma non esistono regole, sta alla sensibilità di chi sta presentando l'offerta capire se giocare sul fattore tempo laddove rilevi un'urgenza – e in questo caso ad esempio proporre una tariffa

agevolata valida per periodo più breve in modo da spingere il cliente a chiudere, oppure lasciare una finestra più ampia per non “assediare” un committente incerto, tempo che dovrà essere speso per consolidare con sapienza la relazione.

- ✓ Condizioni generali: ogni offerta deve giuridicamente contenere riferimenti a riservatezza, privacy, proprietà dei dati, condizioni di recesso.

3.1.5 Erogazione

L'erogazione è il momento in cui si trasmettono i contenuti del Progetto formativo ai destinatari dell'intervento, che acquisiranno quindi competenze e abilità attraverso, ad esempio, lezioni (frontali/attive), esercitazioni pratiche, role playing, giochi d'aula tecniche di comunicazione. All'interno di questa fase verrà anche svolto un monitoraggio in itinere, in cui il formatore analizza e valuta sia l'intervento formativo stesso e come lo si sta erogando (rispetto alle esigenze dei partecipanti e al raggiungimento degli obiettivi impostati in fase di Progettazione), sia i partecipanti (dal punto di vista dello sviluppo delle competenze oggetto del percorso formativo).

Il primo step, entrando in aula, è stipulare un patto formativo con i partecipanti esplicitando gli obiettivi del percorso, rilevando le aspettative e condividendo regole, clausole (vd riservatezza) e buone prassi. Poiché sono numerosi i progetti di training che falliscono perché infettati trasversalmente dal senso di diffidenza o, peggio, di sufficienza manifestato da intere popolazioni che non riescono a trovare spazi applicativi dei contenuti proposti in formazione, a prescindere dalla gradevolezza degli stessi, è fondamentale agganciare l'aula rispondendo implicitamente alle aspettative e dando senso e concretezza alla iniziativa formativa, che deve essere ben calata nel contesto e bilanciata alle possibilità e ai desiderata.

E' necessario dedicare un approfondimento al ruolo del formatore durante la fase dell'erogazione; chi è il formatore?

- ✓ E' una persona che deve avere la capacità di comunicare, trasferire informazioni, saper ingaggiare l'aula;
- ✓ E' una persona che deve saper generare apprendimento di abilità e comportamenti professionali;
- ✓ E' una persona che deve trasmettere motivazione, capacità di gestire i compiti, capacità di assumersi delle responsabilità.

Il formatore deve attivare l'aula, mettendosi al momento opportuno da parte e trasformando la partecipazione degli allievi a obbligatoria ad attiva. Nell'interazione con il gruppo deve tener presente che il nuovo, l'ignoto, spaventa il discente, mentre il già conosciuto, rafforza le individuali certezze ma blocca lo sviluppo evolutivo e inibisce l'accesso a nuovi modelli comportamentali, ricadendo nella ripetizione stereotipata di modalità consolidate e non efficienti; deve pertanto al tempo stesso creare una base rassicurante che autorizzi le persone ad uscire dal noto, senza colludere, ma rinforzando e stimolando gradualmente il cambiamento.

E' possibile che alcuni allievi ostacolino il corso: bisogna lavorare per annullare la loro motivazione negativa ed evitare che, come fisiologicamente accade nei gruppi, si formino capri espiatori. La gestione integrativa degli allievi critici non è semplice ma, se sapientemente condotta, può diventare nutrimento per il gruppo poiché favorisce l'esplorazione di punti di vista differenti ed il confronto, facilitando la rottura dei copioni.

La comunicazione è il processo chiave per il funzionamento dell'aula e quindi per poter erogare un intervento di qualità; il modo di comunicare determina un clima più collaborativo o più conflittuale e il clima del gruppo in aula dipende in buona misura dalle modalità di interazione tra formatore e allievi e tra gli stessi allievi. In un gruppo d'aula che funziona in maniera efficace, la relazione comunicativa è caratterizzata da un alto livello di ascolto; l'ascolto permette di raggiungere due obiettivi: 1) aumenta la comprensione reciproca, facilita la negoziazione e l'integrazione dei punti

di vista, 2) crea un clima di maggiore disponibilità e stima reciproca, poiché attraverso l'ascolto i componenti del gruppo dimostrano l'interesse e l'attenzione reciproca per i diversi punti di vista/bisogni/aspettative. Il docente è il garante della buona comunicazione, il facilitatore preposto a governare lo scambio verbale in modo democratico e trasparente affinché i contenuti possano circolare ed essere accolti favorevolmente, così da realizzare pienamente gli obiettivi del corso.

In base alle competenze possedute e alla metodologia di riferimento del formatore, l'erogazione potrà avvenire utilizzando, anche in forma ibridata, differenti attività didattiche: brainstorming, analisi dei casi, esercitazione ed attività esperienziali, simulazioni, gruppi di discussione, gruppi di lavoro, studi individuali.

La progressiva digitalizzazione, accentuata anche dall'emergenza sanitaria, ha imposto importanti cambiamenti nel modo di fare formazione. L'aula si è dematerializza in favore di nuove tecnologie che permettono un accesso più agile all'apprendimento attraverso l'erogazione a distanza ma, allo stesso tempo, congelando l'aspetto empatico relazionale tra docente e discenti. Questa pressione ha imposto la ricerca di nuove modalità di interlocuzione con l'aula e ha richiesto la riprogettazione delle tradizionali attività didattica. Lo sforzo creativo e il supporto delle tecnologie hanno accelerato la nascita di una formazione on line che ha aperto nuovi orizzonti e possibilità di intervento altrettanto efficaci.

Durante la realizzazione degli interventi formativi, assume un'importanza fondamentale il costante monitoraggio delle attività in corso, in modo tale da modificare eventualmente obiettivi ed interventi didattici che potrebbero rivelarsi inadeguati.

3.1.6 Verifica dei risultati

Nonostante sia inserita alla fine del processo di formazione, la valutazione avviene prima, durante e dopo la realizzazione. Essa è fondamentale: consente di verificare se gli obiettivi previsti sono stati raggiunti o meno. In genere, si suddivide la valutazione in tre tipologie:

- ✓ Valutazione delle reazioni dei partecipanti. Ha lo scopo di rilevare le prime reazioni dei discenti. Gli strumenti utilizzati sono i questionari di fine corso o la valutazione delle aspettative.
- ✓ Valutazione dell'apprendimento. Consente di verificare se il gap di conoscenze/competenze si sta colmando o meno. Gli strumenti utilizzati sono l'intervista a campione o la compilazione di schede di valutazione della prestazione nel periodo successivo al corso. Anche detto Follow Up, questo è il momento in cui, dopo la conclusione del percorso formativo, vengono analizzati e valutati dal docente i risultati raggiunti attraverso l'intervento formativo erogato; spesso il follow up è un ulteriore momento in aula differito di qualche mese rispetto alla chiusura del percorso, in cui, insieme al gruppo, si effettua un'attività di monitoraggio o supervisione dei risultati, a cui può essere integrata una azione di rinforzo.
- ✓ Valutazione dell'effetto di cambiamento sull'organizzazione. In questo caso, è il management aziendale a ricoprire il ruolo di valutatore, monitorando il cambiamento dei comportamenti nei discenti, in termini di performance, clima, relazioni.

3.1.7 Restituzione al committente

Consiste in una relazione finale da consegnare alla committenza, preferibilmente durante un incontro in presenza. Al committente andranno restituiti in modo preciso e circostanziato gli

aspetti relativi alle reazioni complessive dei partecipanti e i problemi emersi dal lavoro in aula, aspetto utile per progettazioni future. Dovranno inoltre essere presentati i risultati degli eventuali test e/o questionari somministrati in forma aggregata e anonima e i risultati in termini di cambiamento che sono stati rilevati nel follow up. Non dovranno essere condivise informazioni relative ai singoli partecipanti a meno che non sia stato definito all'inizio del corso con il committente e con i partecipanti. Il report o relazione finale deve aiutare il committente a ripercorre gli step del percorso formativo, contestualizzare l'esito, evidenziare nuove traiettorie possibili di intervento alla luce delle rilevazioni effettuate e di nuovi fabbisogni emergenti.

Articolazione:

- ✓ Titolo: deve contenere il riferimento al committente, al titolo del progetto e dare evidenza della natura del documento (es.: *"Azienda XXX, Progetto YYY, Report di feed back"*)
- ✓ Introduzione: descrizione sintetica del progetto e degli obiettivi
- ✓ Articolazione: modulazione e durata, numero di partecipanti effettivi
- ✓ Analisi dei dati quantitativi e qualitativi raccolti: dettagliata, supportata da grafici e statistiche. La finalità è oggettivare la valutazione individuando indicatori che consentano di misurare contenuti astratti e non misurabili a priori, portando evidenze concrete sugli effetti dell'intervento.
- ✓ Aree di forza e aree di miglioramento: una buona restituzione offre al committente una fotografia tridimensionale del personale o del team coinvolto nell'intervento, che mette a fuoco elementi di forza e aree di attenzione di cui tenere conto per garantire uno sviluppo armonico ed efficiente dei processi necessari per consolidare nel tempo gli obiettivi raggiunti con la formazione e consentirne ulteriori sviluppi.

Una tecnica molto utilizzata per rilevare queste aree è la SWOT Analysis⁷, che nasce come strumento di pianificazione strategica, applicato in progettazione, usato per valutare i punti di forza (Strengths), le debolezze (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un progetto o in un'impresa ma che offre una griglia di lettura molto interessante da utilizzare anche per valutare ex post le potenzialità presenti e/o implementate e le criticità rilevate e/o persistenti di un'organizzazione e rappresenta un supporto utile per la definizione di politiche e strategie di intervento. Il pregio dell'analisi SWOT è che consente di focalizzare l'attenzione sia sui fattori interni, che riguardano la situazione attuale dell'organizzazione, del territorio o del settore d'intervento, sia sui fattori esterni che potrebbero, soprattutto in futuro, avere un ruolo importante nella definizione di una strategia di intervento.

MATRICE SWOT	Qualità utili al conseguimento degli obiettivi	Qualità dannose al conseguimento degli obiettivi
Elementi interni (riconosciuti come costitutivi nell'organizzazione)	Punti di forza	Punti di debolezza
Elementi esterni (riconosciuti nel contesto dell'organizzazione)	Opportunità	Minacce

- ✓ Considerazioni finali: a conclusione del report deve essere inserita una sintesi dell'esito del percorso da cui emergano in modo chiaro e intellegibile i risultati in termini di cambiamento prodotto e raggiungimento degli obiettivi, circostanziati attraverso la riformulazione delle evidenze raccolte in fase di valutazione e con l'analisi SWOT. In questa parte si possono fare emergere aspetti irrisolti e possibili proposte di intervento.

⁷ Tale tecnica è attribuita a Albert Humphrey, che guidò un progetto di ricerca all'Università di Stanford fra gli anni '60 e '70

CAP. 4

UN INTERVENTO DI TEAM BUILDING AZIENDALE: LO PSICODRAMMA NELL'ORGANIZZAZIONE

*“Nella lunga storia del genere umano (e anche del genere animale) hanno prevalso coloro che hanno imparato a collaborare ed a improvvisare con più efficacia”
(Charles Darwin)*

Entreremo ora nello specifico di un intervento erogato nel periodo gennaio 2020/giugno 2021 utilizzando lo psicodramma.

L'intervento è stato scelto per la particolarità delle condizioni in cui si è svolto (di cui parleremo diffusamente) e perché offre un buon esempio di come gestire le criticità anche in condizioni di emergenza e in assenza di continuità nella relazione con il committente, circostanza non auspicabile ma non così inconsueta quando ci si interfaccia con organizzazioni complesse.

L'esito di questo percorso restituisce pienamente la potenza del metodo: affidandomi ad esso ho potuto portare a compimento un percorso di senso che ha generato un profondo cambiamento nei partecipanti, riuscendo a tenere agganciate le aule per tutto il periodo di erogazione.

4.1 Il contesto di partenza e l'irrompere dell'emergenza sanitaria

L'azienda è un'impresa che ha alle spalle una storia di oltre 130 anni, durante i quali si è evoluta da compagnia di spedizioni tradizionale a partner logistico globale; ha una presenza capillare a livello mondiale e caratterizza la propria policy su tre punti fondamentali: un fortissimo orientamento al cliente, declinato nell'elaborazione di risposte customizzate e innovative ai bisogni espressi; il ricorso alle più sofisticate e nuove tecnologie per garantire soluzioni flessibili e servizi in linea con i mutevoli flussi del mercato di riferimento; infine l'impegno di lavorare per sviluppare una logistica sostenibile a livello ambientale.

La gestione interna delle risorse umane si fonda su un costante aggiornamento delle competenze, necessario proprio per poter “restare al passo” con l’incessante rinnovarsi di strumenti e processi di lavoro. Il personale, a tutti livelli, opera facendo riferimento ad un codificato impianto di valori attraverso cui vengono trattati e definiti i diversi ruoli e funzioni interni; questo strumento si configura come una guida di alto livello per i responsabili e i dipendenti che devono occuparsi di importanti definizioni degli obiettivi e della revisione delle prestazioni e, inoltre, favorisce un dialogo qualitativo tra responsabile e dipendente.

Formazione continua, innovazione di processi e presenza di un sistema valoriale di questo tipo denotano un’altissima attenzione alla risorsa umana all’interno di una cultura aziendale che pone le persone al centro del proprio modello di funzionamento interno e verso l’esterno.

Tuttavia l’investimento strategico molto sbilanciato sulla customer satisfaction, la contrazione dei tempi di lavoro per rispondere in modo sempre più veloce alle richieste del mercato, il rischio di obsolescenza delle figure laddove non vi sia la capacità/possibilità di adattarsi ai cambiamenti in atto, la fatica correlata all’aggiornamento continuo del proprio know-how generano un sovraccarico operativo e psicologico sui lavoratori, rischiando di inquinare il clima interno, le relazioni e l’adesione alla mission; ulteriore elemento di fatica di questo ultimo quinquennio è stato il coinvolgimento di tutto il personale di stabilimento in un processo di riorganizzazione, ancora in corso, non sempre lineare e condizionato nelle scelte gestionali e operative da frequenti cambiamenti ai vertici dell’azienda su funzioni strategiche (Direttori di Stabilimento, HR manager). Tutto ciò si traduce in una generale confusione rispetto alle mansioni e agli incarichi e, in particolare per il middle management, in vissuti di frustrazione per aspettative disattese, di scarso riconoscimento e di incertezza verso il futuro.

L’irrompere del Covid nel mese di febbraio 2020 ha portato nuovi sconvolgimenti in uno scenario già instabile. I dipendenti hanno dovuto fornire risposte rapide e di valore per fronteggiare una

situazione inedita e preservare il posizionamento e il fatturato dell'impresa, affrontando quindi una complessità di eventi critici in assoluta emergenza e assumendosi compiti mai esperiti, spesso senza che vi fosse il tempo di ricevere un adeguato accompagnamento e sostegno nell'assunzione di nuovi ruoli. L'azienda ha reagito prontamente alla crisi e ha colto le opportunità che lo scenario comunque offriva, riuscendo ad acquisire nuovi mercati e consolidando la leadership sui vecchi; lo sforzo profuso dal personale di stabilimento è stato determinante, pronto, efficace ma inevitabilmente gravoso. All'inizio del 2021 i nuovi cambi ai vertici, l'incombere di sempre più pressanti richieste da parte dei clienti, le scadenze, gli audit, ... hanno portato ulteriori elementi di confusione e fragilità nell'organizzazione, percepita meno presente nell'esercitare un presidio costante attraverso riferimenti e procedure certe, meno chiara nel definire e comunicare i ruoli e discontinua nel portare avanti i processi di rinnovamento avviati; i vissuti negativi di parte dei dipendenti hanno contribuito a diffondere un sentimento di sfiducia verso la possibilità di un reale cambiamento e miglioramento.

Il percorso di team building si è plasmato attorno a queste contingenze, adattandosi per contenuti, tempi e modalità di erogazione alle possibilità del momento di ogni singolo incontro.

4.2 La genesi del progetto formativo

Nel mese di Dicembre 2019 vengo contattata da un'agenzia formativa con cui avevo avuto in precedenza occasione di collaborare e ricevo la proposta di progettare ed erogare un intervento di team building rivolto ai capi squadra di una multinazionale del settore logistico con una sede operativa a Torino, all'interno del plant di una importante azienda di produzione di veicoli industriali.

L'intervento si sarebbe inserito all'interno di un più ampio piano formativo aziendale esteso a tutto il personale di stabilimento, ad integrazione di azioni di aggiornamento delle competenze

tecniche e di sviluppo di un nuovo piano organizzativo avviato dalla dirigenza di recente insediamento. La scelta di coinvolgere i capi squadra in un percorso dedicato ed esclusivo in previsione di un loro più intenso coinvolgimento nel piano di ristrutturazione in atto rispondeva prioritariamente a tre urgenze: migliorare la qualità delle relazioni e della comunicazione tra queste figure, dare impulso a processi di lavoro più fluidi attraverso una proficua interazione tra i responsabili dei diversi reparti e favorire un maggior ingaggio nei confronti del management, fino a quel momento manchevole di aver poco valorizzato l'apporto strategico della loro figura. Alcuni manager del settore HR e del Board, tra cui la Training and Development Specialist & Coach di stabilimento, avevano sperimentato lo psicodramma partecipando ad un breve percorso condotto da una collega che li aveva coinvolti in un'attività focalizzata sulla comunicazione del cambiamento; colpita dal carattere innovativo e dall'efficacia del metodo, la responsabile del training decide di proporre anche per le figure di livello intermedio un intervento psicodrammatico per rinforzare il loro senso di appartenenza all'azienda, creare una sorta di meta- équipe trasversale sui reparti, agire sugli stili di comunicazione e offrire uno sguardo allargato e generativo sui processi aziendali in atto, caratterizzati dall'essere da tempo in fase di continuo rinnovamento ed evoluzione.

4.3 L'analisi dei bisogni e il doppio committente



Il mio primo interlocutore è stato il direttore dell'agenzia formativa con cui avrei stipulato il contratto. Lo scambio tra di noi è stato molto prezioso: il collega possedeva un'ampia conoscenza dell'azienda poiché la collaborazione con loro era molto consolidata; grazie agli incontri e alle telefonate con lui ho potuto entrare nella complessità dell'organizzazione e raccogliere informazioni rispetto ai processi, all'approccio nei confronti della formazione, alle caratteristiche personali e professionali degli interlocutori che avrei a breve incontrato ma, soprattutto, ho avuto accesso a quelli che sarebbero stati i non detti sui nodi critici di cui invece avrei avuto necessità di essere a conoscenza per poter individuare correttamente obiettivi e soluzioni realmente percorribili per raggiungerli.

Il nodo più evidente era un disallineamento tra visione e investimento della responsabile del training e la direzione HR: la responsabile della formazione aveva un rapporto diretto con i capi reparto e ne raccoglieva quotidianamente i vissuti negativi; essendo lei stessa una coach ed una esperta di training aveva ben presente il valore della formazione per contenere e rielaborare i vissuti, per cambiare i paradigmi della comunicazione e per accompagnare e ingaggiare i suoi colleghi nella delicata fase di cambiamento offrendo loro quel riconoscimento che era alla base della loro insoddisfazione. La direzione, pur attenta come detto in precedenza ad offrire formazione continua ai dipendenti, aveva altre priorità e subordinava i tempi dell'intervento a quelli della produzione, non legittimandone l'importanza e la centralità agli occhi dei futuri

partecipanti; non aveva inoltre una focalizzazione così netta rispetto ai temi del riconoscimento e della demotivazione mentre era sbilanciata sul fronte del miglioramento delle performance, inteso quasi come automatico esito di qualsiasi intervento, non considerando che un risultato del genere può essere raggiunto solo attivando le persone e agendo sulla qualità delle relazioni, sul clima, sulla motivazione, sull'adesione alle policy fondata sulla comprensione e sulla condivisione delle stesse e sull'assunzione di responsabilità nei confronti di esse.

Un'altra questione era legata alla programmazione interna: al di là delle intenzioni e dell'immagine comunicata all'esterno, spesso l'azienda "navigava a vista" quindi avrei dovuto tener conto del fatto che la pianificazione delle attività avrebbe potuto subire (come è successo) variazioni di calendario. Questa apparente disorganizzazione era collegata a due fattori: 1) la rapida evoluzione del mercato e la spinta verso l'acquisizione di un posizionamento sempre più forte all'interno di questo scenario in trasformazione; 2) i ripetuti cambiamenti a livello di governance. I processi erano costantemente messi in discussione, le funzioni preposte al controllo cambiavano: la disorganizzazione apparente era in realtà un modello consolidato di lavoro in emergenza, estremamente flessibile, non ancorato a tempi e schemi rigidi; era insomma la risposta adattiva attivata dall'organizzazione per contrastare le minacce esterne. In questo modello poco spazio trovava la pianificazione sul medio lungo termine, meno ancora quella di un progetto non percepito come strettamente correlato all'efficienza produttiva.

Il secondo passaggio è stato l'incontro con il committente, nella persona della già citata training specialist. Durante il confronto ho potuto raccogliere gli elementi di contesto dal punto di vista interno e confrontarli con quanto già avevo recepito dal direttore dell'agenzia formativa pervenendo ad una immagine molto ricca dell'ambiente in cui avrei lavorato. Una parte significativa dell'incontro è stata dedicata alla conoscenza dei futuri partecipanti, della loro storia professionali e delle loro caratteristiche personali. Il gruppo, al di là del fatto di svolgere la stessa

funzione, presentava caratteristiche eterogenee: diverse età, diverse anzianità aziendali, diverso senso di appartenenza all'impresa, aspettative disattese o appena soddisfatte (una persona aveva appena ricevuto la promozione a capo reparto). La ricchezza del materiale umano che avevo davanti mi ha immediatamente fatto riflettere sul fatto che avevo l'occasione di sfruttare queste differenti polarità per ampliare ed arricchire lo sguardo del gruppo; avrei inoltre avuto la possibilità, di fronte alle cristallizzazioni, di decentrare facilmente le persone per favorire il superamento delle stereotipie, mentali e operative, e facilitare l'accesso a nuovi stili di comunicazione e modelli di lavoro.

Con lei ho poi effettuato una approfondita analisi dei bisogni, riformulando sotto forma di proposte operative le richieste e pervenendo ad una definizione condivisa di obiettivi, contenuti e tempi che sarebbe confluita nella Macroprogettazione.

Alla fine dell'appuntamento avevamo ben chiara l'articolazione dell'intervento, che si sarebbe sviluppato lungo un file rouge, il miglioramento del lavoro di squadra, che avrebbe guidato i team nell'esplorazione dei bisogni al centro dell'azione formativa in una prospettiva evolutiva.

Partecipanti	18
N° gruppi	2
Durata del percorso per ciascun gruppo	14 h
N° incontri per ciascun gruppo	5
Modalità	Aula, in azienda
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidare la matrice gruppale di un gruppo artificiale • Migliorare la comunicazione tra i capi reparto • Rinnovare gli stili e le modalità relazionali valorizzando le potenzialità dei gruppi di lavoro • Aumentare la consapevolezza dell'attenzione posta dalla governance sul loro ruolo

Questo intervento non ha richiesto la discussione della proposta economica: la formazione rientrava in un piano finanziato da un fondo interprofessionale, pertanto i costi orari ed il monte ore complessivo erano già stati definiti in fase di presentazione del piano; il mio margine di negoziazione era solo sulla durata dei moduli, che dovevano avere un tempo idoneo per l'utilizzo della metodologia psicodrammatica.

4.4 La Macroprogettazione

Per comprendere come è stata effettuata la Macroprogettazione dell'intervento occorre fare una premessa: ad inizio 2020 l'azienda aveva ricevuto ed accolto favorevolmente la proposta formativa ed avviato immediatamente il corso attivando il primo modulo per entrambi i gruppi nello stesso mese. Il percorso è stato interrotto a causa dell'emergenza sanitaria esplosa nel mese di febbraio ed è ripreso, purtroppo, solo nel mese di dicembre con l'erogazione di due incontri, a distanza. Ad inizio 2021 un ulteriore cambio di governance ha nuovamente sospeso l'erogazione del corso ed il quarto incontro si è svolto nel mese di marzo. Successivamente si è dimessa la training specialist quindi non vi è stato alcun presidio della formazione in corso da parte dell'azienda fino al mese di giugno, in prossimità della scadenza del piano formativo. Pertanto riporterò brevemente la Macroprogettazione di partenza, ma dedicherò un capitolo per ciascun incontro in modo da entrare a fondo nelle dinamiche che hanno determinato la ridefinizione di ogni singola giornata formativa.

Macroprogettazione generale

	OBIETTIVI	ATTIVITA'
<p>Primo incontro</p> <p>FOCUS: IL TEAM</p> <p>4 ore</p>	<p>Focalizzare l'attenzione sul gruppo e sulla propria presenza nel gruppo. Cementare la matrice gruppale. Individuare obiettivi e valori condivisi. Assumere formalmente impegni con il gruppo Imparare a riconoscere e comunicare le risorse dell'altro</p>	<p>Che gruppo siamo? Chi sono io nel gruppo? Questi siamo noi Impegni e benessere Cosa vedo in te/Cosa vedi in me</p>
<p>Secondo incontro</p> <p>FOCUS: IL SISTEMA VALORIALE</p> <p>3 ore</p>	<p>Evidenziare e misurare i legami che attraversano il gruppo attraverso l'uso della sociometria. Recuperare il contatto con i valori profondi attraverso la sperimentazione di ruoli significativi. Contestualizzare i valori in ambito professionale. Assumere un ruolo attivo e propositivo nella co-costruzione di un gruppo/di una azienda di valore.</p>	<p>La mia presenza nel qui ed ora Una storia di valore Un lavoro di valore Un posto di valore</p>
<p>Terzo incontro</p> <p>FOCUS: LA COMUNICAZIONE</p> <p>3 ore</p>	<p>Utilizzare il feed back come strumento di ascolto. Sperimentare il proprio stile all'interno della relazione con l'interlocutore. Saper cambiare punto di vista e vedere con gli occhi dell'altro. Analizzare il contesto per comprendere e condividere vissuti frustranti. Identificare i nodi che ostacolano la comunicazione e reagire con risposte e comportamenti inediti.</p>	<p>Consulto con domanda La volta in cui ... Richieste, risposte, impegni</p>
<p>Quarto incontro</p> <p>FOCUS: DAL PASSATO AL FUTURO</p> <p>2 ore</p>	<p>Aumentare la conoscenza delle persone e favorire l'emersione di parti non ancora esplorate. Stimolare, attraverso la condivisione di ricordi, vicinanza e coesione di intenti. Capitalizzare il passato per delineare prospettive e impegni</p>	<p>La mia storia, la nostra storia Una storia da scrivere</p>
<p>Quinto incontro</p> <p>FOCUS: FOLLOW UP</p> <p>2 ore</p>	<p>Riconoscersi in relazione agli altri e comunicarlo/verbalizzarlo. Pervenire ad una immagine del gruppo come elemento pulsante di valore. Evidenziare e misurare i legami che attraversano il gruppo attraverso l'uso della sociometria.</p>	<p>Il mio anno tra luci ed ombre, il regalo</p>

CAP. 5

IL PRIMO INCONTRO

Il primo incontro è stato l'unico ad essere erogato seguendo la progettazione originale. La responsabile del training, come da accordi, è stata presente all'apertura del corso illustrandone contenuti e finalità e legittimando il valore del percorso agli occhi dei capi reparto. In entrambi i gruppi ho percepito una buona sintonia tra le persone in aula e la responsabile; la collega godeva della stima e della fiducia di tutti e due i team e questo ha favorito un atteggiamento accogliente nei miei confronti e ha mosso un interesse vivo verso questa opportunità formativa.

La responsabile ha posto particolare slancio nel sottolineare come il management, attraverso l'attivazione di un percorso dedicato, volesse dare centralità alla funzione del capo reparto, auspicandone un sempre maggior coinvolgimento nei processi di riorganizzazione in atto. Su questo tema ho percepito chiaramente una certa sfiducia rispetto alle intenzioni della direzione: i volti delle persone esprimevano perplessità e scetticismo sia sulla possibilità di valorizzazione del loro ruolo sia sulla concretizzazione di un cambiamento reale e compiuto nell'organizzazione. È stato chiaro a quel punto che non avrei potuto utilizzare come elementi di motivazione e di sviluppo i propositi dichiarati dall'azienda nei loro confronti poiché avrei strutturato il team building su obiettivi comuni non realizzabili o non percepiti come tali, acuendo la frustrazione già presente in alcuni e alimentando le aspettative disattese, senza produrre risultati vantaggiosi per i team e per l'organizzazione stessa.

Piuttosto avrei dovuto concentrare ancora di più l'attenzione sulle risorse interne al gruppo, che era evidentemente il luogo in cui cercare le risposte ai bisogni di riconoscimento e di integrazione e in cui attuare l'atteso cambiamento.

Macroprogettazione

Focus : Il team

Finalità e obiettivi generali: Alimentare la matrice gruppale, arricchire co-conscio e co-inconscio, migliorare la qualità delle relazioni, promuovere l'assunzione di responsabilità e impegni reciproci, modificare lo stile di comunicazione verso una narrazione in positivo.

ATTIVITA'	OBIETTIVI
INTRODUZIONE E PRESENTAZIONE	
Che gruppo siamo? Attività a coppie, terzetti e gruppo di riflessione ed emersione dei tratti distintivi dell'equipe di lavoro	<ul style="list-style-type: none">• Condividere il punto di vista e la percezione del gruppo• Acquisire nuovi elementi di conoscenza• Pervenire ad un'immagine condivisa e partecipata delle caratteristiche del gruppo• Migliorare il senso di appartenenza
Chi sono io nel gruppo? Attività introspettiva alla scoperta del proprio sentirsi in relazione al gruppo	<ul style="list-style-type: none">• Aumentare la consapevolezza rispetto alla propria presenza nel gruppo• Favorire una più piena conoscenza e valorizzazione del proprio ruolo rispetto al gruppo• Migliorare la percezione di sé e incrementare l'autostima
Impegni e benessere Attività in gruppo, promozione del benessere lavorativo attraverso l'assunzione di impegni prima singolarmente e poi in forma condivisa	<ul style="list-style-type: none">• Assumere formalmente impegni con il gruppo• Favorire una dinamica di reciproca attenzione vs il rispetto degli impegni• Dare senso e concretezza al concetto di benessere lavorativo• Adottare comportamenti adeguati al raggiungimento di questo obiettivo
Cosa vedo in te/Cosa vedi in me. Attività in forma individuale e successiva restituzione al gruppo di riconoscimento e attribuzione di risorse personali	<ul style="list-style-type: none">• Imparare a riconoscere nell'altro le risorse e a comunicarle• Rinforzare l'autostima• Agire sul benessere del gruppo attivando il benessere del singolo• Promuovere uno stile di comunicazione positivo e valorizzante
CONCLUSIONI	

Microprogettazione: la scaletta

Partecipanti: 9 (per ciascun gruppo)

Modalità: in presenza

Durata: 240 minuti

Materiali: post it, cartellone o lavagna a fogli mobili, tablet, fogli, penne, pennarelli, busta, gomitolo

SCALETTA PRIMO INCONTRO

Accoglienza

Setting: aula con sedie disposte a cerchio

Il referente aziendale presenta brevemente gli obiettivi del training e introduce la formatrice.

Autopresentazione della formatrice

Presentazione del percorso e del metodo

Condivisione delle regole – Ci diamo del TU, cellulari OFF, riservatezza, rispetto...

Viene congedato il referente aziendale.

Durata: 10 minuti

Riscaldamento

A partire da X e continuando in senso orario “ Mi chiamo ...e oggi arrivo qui”

Verbalizzare lo stato d’animo del momento rispetto al percorso che sta per cominciare

Durata: 5 minuti (da inizio attività: 15)

Prima attività: **Che gruppo siamo**

Vi chiedo di alzarvi e camminare in questo spazio. Mentre camminate vi concentrate sui voi stessi. Vi chiedo di pensare a questo gruppo e di individuare quelle che secondo voi sono le caratteristiche principali che vi connotano. Tra tutte quelle che vi sono venute in mente vi chiedo di individuarne 3, quelle che secondo voi meglio esprimono peculiarità e tratti distintivi di questo team. Quando avete individuato queste caratteristiche potete tornare a sedervi. Vi consegno questi 3 post it: su ogni post it scrivete una caratteristica.

Ora formerete tre coppie e un terzetto. Ogni componente della coppia/terzetto ha individuato 3 caratteristiche ... potrebbero essere le stesse oppure tutte diverse ... vi chiedo di confrontarvi e di scegliere insieme le 3 che meglio descrivono il vostro gruppo ... avete 5' al termine dei quali attaccherete i post it che NON avete scelto nelle parti più esterne del cartellone.

Vi chiedo ora di formare un quartetto e un quintetto, e, come prima, avrete un gruppo di caratteristiche tra cui scegliere le 3 che meglio definiscono questo team ... avete 10', i post-it che non sceglierete li attaccherete di nuovo qui sul cartellone

Vi chiedo ora di riunirvi tutti insieme e di condividere le tre caratteristiche individuate dal quartetto e le tre del quintetto; tra queste sei, quali esprimono maggiorante e definiscono questo team? Sceglierete 3,

ponendo attenzione a formulare per ciascuna di esse una motivazione su cui siete tutti concordi. Avete 10 minuti

Individuate un portavoce

X avvicinatisi al cartellone; nella parte laterale attacca i post-it non scelti e in quella centrale attacca le tre caratteristiche che avete individuato come quelle che meglio descrivono e definiscono questo team, motivando la scelta

(Il portavoce verbalizza e torna al suo posto)

Parte Y, rivolgiti al gruppo con una frase che esprima come ti sei sentito durante il confronto con i tuoi colleghi. hai 3 minuti ...

Durata : 50 minuti (da inizio attività: 65 minuti)

Seconda attività: **Che caratteristica sono io nel gruppo**

Alzatevi e di riprendete a camminare. Tornate su voi stessi e fate mente locale sulle caratteristiche che connotano il modo di agire il vostro ruolo professionale; individuate quella che più di tutte sentite di portare all'interno di questo gruppo. Quando la avrete individuata con chiarezza vi potete sedere ...

SCULTURA _ *Chi ha ben chiara la propria caratteristica? X vieni al centro; ora senza parlare attraverso una postura del corpo darai forma alla tua caratteristica.*

(X va al centro ed assume la postura).

Osservatelo...quale è la caratteristica di X?

Ora uno alla volta, restando sempre in silenzio, vi alzerete e vi disporrete accanto/davanti/dietro ai compagni per come vi sentite in relazione con la postura che hanno assunto, assumendo a vostra volta una posizione che rappresenti la caratteristica che avete individuato.

Guardatevi intorno, osservate i vostri compagni, le posture, le espressioni ...

(Doppio) "io sono una caratteristica di X e sono la , per X rappresento, e in questa posizione mi sento ..., per questo gruppo posso essere una risorsa perché "(così per tutti).

Guardatevi ancora una volta intorno, chiudete gli occhi, ascoltate cosa si sta muovendo dentro di voi ... emozioni, sensazioni, Restate ad occhi chiusi "In questo momento mi sento"

Potete aprire gli occhi, mantenete ancora un momento la postura.

FOTO (viene scattata una foto col tablet)

Potete sciogliere questa scultura e tornare a sedervi

A partire da X ... viene consegnato il tablet al primo) questa è la foto della vostra scultura, la scultura di questo gruppo. Prenditi un po' di tempo per osservarla ... metti in parole ciò che si muove dentro di te guardando questa immagine.

Durata: 50 minuti (da inizio attività: 115 minuti)

Pausa : 15 minuti

Terza attività: Impegni e benessere

Bentornati

Alzatevi e camminate, in silenzio, concentratevi su voi stessi; ripensate alle cose che sono successe prima, all'immagine del vs gruppo ... recuperate quello stato d'animo, quei pensieri ... continuando a muovervi pensate a cosa potreste fare voi, come persona e come collega, per far sì che questo gruppo funzioni meglio. Quale impegno potete assumervi? Quale apporto inedito mettete a disposizione del team sotto forma di promessa per aiutarlo a crescere?

Quando lo avrete individuato tornate a sedervi. Vi consegno un foglio ed un pennarello. Avete 5 minuti di tempo per andare al cuore del vostro impegno; scrivetelo sul foglio in bella calligrafia, in stampatello e possibilmente un po' grande in modo che sia ben visibile; aggiungete qualche parola per spiegare perché proprio quell'impegno? Perché oggi? Deve essere chiaro in modo che tutti possano comprenderlo.

Partiamo da X, vieni al centro. Ti chiedo di mostrare ai colleghi tuo foglio e di leggere cosa hai scritto.

Rimani qui, gli altri adesso si avvicineranno di più o di meno a te in base a come si pongono rispetto all'impegno che hai dichiarato ... chi si sente molto in sintonia, chi avverte come proprio o condivisibile questo impegno verrà molto vicino, chi lo sente più distante da sé si posizionerà più lontano, chi non lo condivide può restare fermo.

(Doppio ad ogni persona) " Mi sono messo qui perché?"

X Guardati intorno

"rispetto al mio impegno, in questo momento e in questa posizione mi sento..."

(così per tutti, 5 minuti a persona)

Durata: 55 minuti (da inizio attività: 185 minuti)

Quarta attività: Cosa vedo in te/Cosa vedi in me

Rimanete seduti

Consegno ad ognuno di voi una busta, una penna e dei di post-it .

Scrivete il vostro nome e cognome sul retro della busta.

Ora passate la vostra busta al collega che si trova alla vostra destra e ricevete quindi la busta del compagno alla vostra sinistra. Prendete un post it; ora scrivete una parola che indichi una caratteristica positiva della persona il cui nome è scritto sulla busta; quando avrete finito mettete il post nella busta ... e VIA passate di nuovo la busta a destra e ricevete un'altra busta da sinistra ... leggete il nome del proprietario, prendete un nuovo biglietto e scrivete come prima qualcosa di positivo su di lui ... faremo così fino a quando non tornerà nelle vostre mani la vostra busta. Vi darò io il via ogni volta che dovrete passarvi le buste. (...).

Al mio tre ognuno di voi aprirà la sua busta; vi chiedo di farlo in silenzio e concentrandovi bene su quello che troverete dentro: leggetelo con attenzione ... questa busta contiene un dono

prezioso che aggiunge elementi di conoscenza di voi stessi e del team, apprestatevi a riceverlo con il giusto stato d'animo. Vi lascio qualche minuto, sentite che effetto hanno su di voi le parole che troverete scritte.

X, nel leggere queste parole mi sento? Ce n'è una che non ti aspettavi? Qual è quella che ti fa più piacere sentire ..

Durata: 30 minuti (da inizio attività: 215 minuti)

Partecipazione finale

Per concludere, abbiamo 20 minuti per far girare tra voi il filo di questo gomitollo per tessere ancor più legami utili e nutrienti

Chi vuole dare inizio a questo lavoro di tessitura, sceglierà un compagno a cui dire: "Mi rivolgo a... ti voglio dire che oggi di te ho scoperto che"... Chi riceve la parola si rivolge a sua volta a chi vuole e così via....

Secondo giro "... di questo team ho scoperto che"

STOP

Osservate questa ragnatela che si è formata tra di voi. Una parola

Saluti

Durata: 25 minuti (da inizio attività: 240 minuti)

Analisi dell'incontro

La scaletta è stata scritta partendo da una domanda: come posso lavorare su un gruppo artificiale, composto da persone che lavorano insieme, con lo stesso ruolo ma che di fatto non interagiscono, per renderli una squadra con buoni meccanismi di funzionamento interni (comunicazione, coesione, identità e ottimizzazione dei processi collegati alla funzione ricoperta) ed esterni (capacità di ottimizzare i flussi di lavoro tra i reparti, il dialogo con il management e appartenenza)? Facendoli incontrare.

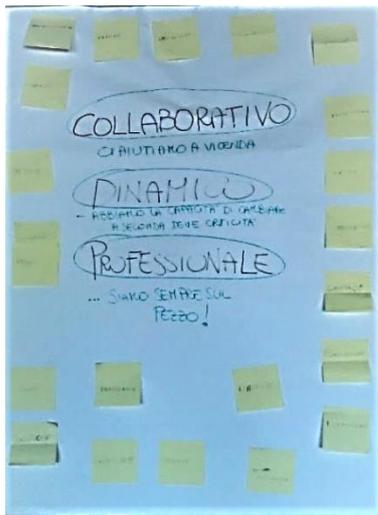
Il metodo offre la possibilità di realizzare un incontro autentico in un ambiente tutelante, dove possono essere portate istanze e sperimentate modalità di dialogo e di comportamento senza il

peso del giudizio e con lo scopo di aprire lo sguardo verso prospettive e punti di vista diversi, inediti o inaspettati, aumentando la conoscenza di se stessi e degli altri.

In questo caso era importante che l'incontro avvenisse a due livelli: quello del team, chiamato ad assumere una nuova struttura, a definirsi e rendersi riconoscibile per poter prendere in carico gli impegni previsti dal percorso riorganizzativo; quello del singolo, che doveva prendere atto della propria specificità e del personale contributo al lavoro del team attraverso la focalizzazione sul ruolo professionale. Bisognava partire insomma dal soddisfare i bisogni di fusionalità ed individuazione del gruppo.

La prima attività va nella direzione del soddisfacimento del bisogno di fusionalità: dopo aver esplorato l'immagine interna dell'elemento che li accomuna (il team), attraverso il confronto prima in coppie, poi in piccolo gruppo ed infine in plenaria, è stato attivato lo scambio e il riconoscimento dei tratti distintivi dell'équipe e si è incoraggiato l'avvicinamento tra ruoli e contro-ruoli, giungendo alla descrizione di una immagine condivisa all'interno della quale sfumano i confini del singolo che si integra pienamente nel corpo del gruppo. Ritrovarsi a coppie ha abbassato il livello di ansia iniziale ed è stato un buon modo di iniziare a creare uno spazio di conoscenza, confronto e scambio utile a rinforzare elementi di valore e risorse relazionali. In tutti i passaggi i capi reparto hanno trovato facilmente un accordo sulle tre caratteristiche più rappresentative del team; il confronto li ha visti coesi e compatti nel riconoscere con orgoglio il valore della loro squadra e del ruolo agito in azienda.

Gruppo 1



Gruppo 2



La seconda attività controbilancia la prima andando invece a soddisfare la necessità di affermare la propria unicità all'interno di questo corpo pulsante. Dopo un lavoro in cui i partecipanti hanno utilizzato la parola, ho scelto la scultura per mobilitare l'alternanza dinamica fra io attore e io osservatore, in modo da consentire un armonioso avvicendamento nel quale l'io-attore esprimesse, attraverso il corpo, la "caratteristica", ovvero la possibilità del qui ed ora di cui era portatore, mentre successivamente l'io-osservatore potesse cogliere emotivamente e cognitivamente il contenuto profondo della postura donandogli attraverso la propria voce, in doppio, significato e coscienza.

L'attività osservativa si è completata grazie alla presenza della fotografia della scultura mostrata sul tablet, che ha offerto alle persone l'opportunità di guardare dall'esterno, come se fossero in balconata, un'immagine di sé e del gruppo e di rispecchiarsi in essa; il breve soliloquio finale ha permesso di integrare il punto di vista interno ed esterno alla scultura di ogni capo reparto, coinvolgendolo olisticamente per andare nella soddisfazione di un terzo bisogno. Come afferma Paola de Leonardis⁸, l'alternanza dei ruoli capace di equilibrare i bisogni di fusionalità ed individualità fa emergere un nuovo bisogno, l'alterità: " il bisogno di alterità si manifesta ogni

⁸ P. De Leonardis, "lo scarto del cavallo" (1994)

qualvolta si sia raggiunta, in una situazione nuova, la percezione della sicurezza di esserci come facenti parte del tutto e di esserci come entità autonoma: solo tale percezione sembra infatti in grado di aprire la porta di accesso all'universo del nuovo...al paese delle non esperienza o dell'esperienza non ancora avvenuta..."

Gruppo 1



Gruppo 2



Dopo aver attivato il gruppo e averlo riempito di significato, era possibile fare un passo avanti, guardando al futuro del team tramite l'assunzione di impegni e responsabilità reciproche. La metodologia permette alle persone di sperimentarsi e di osservarsi nell'atto creativo di generare soluzioni nuove e possibilità operative più funzionali allo sviluppo di un gruppo di lavoro; la consegna richiedeva ai capi reparto uno sforzo di auto osservazione affinché identificassero un elemento concreto e originale su cui impegnarsi davanti al gruppo che fosse funzionale a migliorare la qualità delle dinamiche relazionali e/o la produttività. La misurazione tramite lo strumento della sociometria d'azione dell'interazione con i colleghi restituiva visivamente alla persona al centro della scena la sua collocazione nel gruppo oltre a offrirgli una chiara visione del posizionamento "sociale" assunto dagli altri capi reparto rispetto alla maggiore o minore adesione al proposito dichiarato, evidenziando le forze di attrazione e gli elementi di attenzione utili sia a rinforzare e sostenere la persona del portare avanti il proprio impegno sia alla vita del team. Questo tema dell'impegno è stato vissuto con molta serietà da parte di ogni partecipante; si percepiva una sincera tensione a mettersi a disposizione degli altri ed una volontà di essere agenti

di cambiamento in prima persona proprio per preservare il benessere del team nonostante le condizioni imposte dall'organizzazione non sempre fossero favorevoli. E' stata un'occasione importante per disvelare questo sentire comune e per scoprirsi solidali e tenaci nel portare avanti gli obiettivi professionali correlati ai loro ruoli.

L'ultima attività, attraverso l'offerta di specchi nutrienti, ha suggellato la costituzione del gruppo. Alcune persone hanno avuto degli insight molto forti leggendo quali qualità fossero state loro attribuite, sorprendendosi di come i colleghi avessero "visto" dentro di loro nonostante le distanze fisiche e personali; è stato un momento molto intenso per tutti, che ha consentito ad ognuno di sperimentare prima nella posizione di chi esprime e poi in quella di chi riceve la possibilità di accedere a contenuti solitamente esterni agli scambi quotidiani in stabilimento. L'insight porta alla ristrutturazione della percezione del proprio ruolo e di quelli complementari scardinando le cristallizzazioni e i comportamenti poco flessibili e dando la possibilità al singolo e al gruppo di sperimentarsi successivamente in nuovi ruoli e in modalità inedite di comportamento ; nei gruppi reali, inoltre, la catarsi porta alla ristrutturazione della matrice gruppale e, in questa circostanza specifica, si è verificato un incremento della coesione grazie al movimento circolare che ha permesso la comunicazione di elementi attrattivi e alla condivisione delle risonanze. Il lavoro sull'individuazione e trasmissione di caratteristiche positive è stato introdotto non solo per migliorare le relazioni teliche riattivate nel corso della sessione, ma anche per avere un'apertura verso gli incontri successivi in cui si sarebbe trattato in modo più approfondito il tema della comunicazione; era importante porre già dal primo incontro le basi per costruire un nuovo stile di scambio e confronto, creando relazioni intersoggettive capaci di offrire possibilità di reciproco accadimento e superando l'interdipendenza che produrrebbe nel gruppo meccanismi di difesa e chiusura non generativi.

Durante la partecipazione finale il gruppo era molto caldo e la verbalizzazione ha permesso di integrare bene l'esperienza della giornata. Il momento dell'integrazione rappresenta un momento importante che costituisce il processo finale della rappresentazione psicodrammatica, tesa a riportare i partecipanti ad un nuovo equilibrio, e viene considerata come il punto di confluenza del processo formativo. La catarsi d'integrazione è un meccanismo mentale e un processo della sessione psicodrammatica importantissimo in quanto la sessione non può dirsi conclusa senza una catarsi d'integrazione. Essa restituisce al protagonista un equilibrio indispensabile e una sensazione di compiutezza che altrimenti lo lascerebbe incompleto e sospeso.

Le consegne date nel corso della sessione hanno creato una situazione in cui ogni capo reparto è stato coinvolto nella sua globalità, mobilitando tutte le funzioni che gli appartengono: pensiero, emozioni, movimento, contatto tonico, postura,.. mettendo le persone nella condizione di doversi esprimere; alla fine della sessione vi era quindi molto materiale da integrare, scaturito dalla verbalizzazione delle proprie verità soggettive e dall'ascolto di quelle dei colleghi. L'intensità della condivisione finale è aumentata grazie all'introduzione di un elemento visivo e tangibile, la rete di fili creata dal passaggio di mano in mano di un gomito: in piedi dinnanzi a questa immagine fortemente evocativa e tenendo ben saldo il laccio che fisicamente li collegava gli uni agli altri, le persone hanno veramente sentito la forza dei legami tra loro, hanno interiorizzato il reticolo pervenendo forse per la prima volta ad esperire una matrice identitaria.

CAP. 6

IL SECONDO ED IL TERZO INCONTRO

Dopo una lunga interruzione causata dalla sospensione delle attività formative in concomitanza con l'irrompere dell'emergenza sanitaria, nel mese di dicembre 2020 sono stati erogati, in continuità con il modulo avviato ad inizio 2020, i due incontri a distanza di pochi giorni l'uno dall'altro. Nell'impossibilità di svolgere le attività in presenza, l'intervento è stato erogato on line.

In questo capitolo analizzeremo insieme i due incontri poiché strettamente collegati.

Lo scenario rispetto alla progettazione originale era sostanzialmente mutato: nuovi bisogni si aggiungevano o subentravano ai precedenti ed era necessario ridefinire con il committente le finalità dell'intervento. In questa fase la responsabile della formazione è stata molto presente e mi ha aiutata a comprendere come fossero in parte cambiate le aspettative e gli obiettivi istituzionali nel corso di un anno atipico, durante il quale erano confluite sui capi reparto nuove responsabilità legate alla prevenzione e alla gestione in sicurezza dei reparti, alla pianificazione delle risorse umane in emergenza, sopperendo quotidianamente alle lunghe assenze dovute a malattia e quarantene e, infine, al presidio ancor più stringente della produttività anche da un punto di vista finanziario. Inoltre il mese di dicembre vedeva tutto l'organico impegnato in audit e valutazioni di fine anno. Avrei quindi lavorato con gruppi molto affaticati, potenzialmente poco concentrati perché protesi ad adempiere alle incombenze burocratiche di chiusura e proiettati verso i difficili e temuti colloqui di valutazione individuale.

La responsabile del training aveva palesato l'esigenza dei gruppi di lavoro di convogliare le proprie energie per rispondere alla complessità di queste nuove sfide organizzative, partendo innanzitutto dal rafforzamento della qualità del "clima organizzativo interno", compromesso dalla schizofrenia

dei flussi di lavoro, e migliorando i processi di scambio e comunicazione, altrettanto pregiudicati dall'essere schiacciati costantemente sulla gestione di emergenze.

Una richiesta esplicita è stata quella di riattivare l'ingaggio dei capi reparto, accrescendo diffusamente il senso di appartenenza e di unità tra di loro e, soprattutto, potenziando il senso di condivisione della Vision e dei Behaviours dell'organizzazione. A tale scopo la direzione mi ha fornito un documento denominato "OUR BEHAVIOURS" che avrei dovuto integrare nei moduli formativi.

La scala di comportamenti proposta descriveva la complessità dell'impatto che un dipendente può avere su altre persone, altri team e/o altri settori aziendali; essa è uno degli elementi fondanti della valutazione annuale infatti ha per l'azienda importanza pari all'ottenimento dei risultati operativo richiesti alle specifiche funzioni. Mi è stato quindi richiesto, in questa fase, di favorire la focalizzazione dei partecipanti su questi KPI per aiutarli a raggiungere pienamente i risultati attesi.

Macroprogettazione

Focus:

- ✓ Primo incontro: Il sistema valoriale del team.

Finalità e obiettivi generali: aumentare la consapevolezza rispetto alla propria presenza nel gruppo, favorire l'adesione ad un sistema valoriale condiviso

- ✓ Secondo incontro: la comunicazione nel team.

Finalità e obiettivi generali: agevolare lo scambio e il feed back, promuovere un pensiero generativo, portare le persone ad agire un ruolo attivo nel cambiamento.

ATTIVITA'	OBIETTIVI
INTRODUZIONE E PRESENTAZIONE	
<p style="text-align: center;">La mia presenza nel qui ed ora Attività di riflessione auto ed etero percettiva sullo stare nel gruppo e in azienda in questo momento</p>	<ul style="list-style-type: none">• Evidenziare e misurare i legami che attraversano il gruppo attraverso l'uso della sociometria (in entrata)• Acquisire nuovi elementi di conoscenza di sé/degli altri• Aumentare la consapevolezza rispetto alla propria presenza nel gruppo/in azienda• Accogliere i vissuti e decentrarsi rispetto ad essi attraverso lo sguardo dell'altro
<p style="text-align: center;">Una storia di valore Esplorazione del sistema valoriale della persona in relazione al contesto di vita, ai fabbisogni individuali e collettivi esperiti</p>	<ul style="list-style-type: none">• Recuperare il contatto con i valori profondi attraverso la sperimentazione di ruoli significativi• Riconoscere e recuperare le origini del proprio sistema valoriale• Proiettare all'esterno le raffigurazioni interne e definire il sistema di riferimento
<p style="text-align: center;">Un lavoro di valore Attività di identificazione del sistema valoriale professionale e connessione col sistema del gruppo e dell'organizzazione</p>	<ul style="list-style-type: none">• Contestualizzare i valori in ambito professionale• Sperimentare la condivisione e la differenziazione rispetto agli items valoriali• Liberare il concetto di valore dalla connotazione di giudizio• Pervenire ad una visione di insieme partecipata degli elementi di valore condivisi• Promuovere comportamenti virtuosi
<p style="text-align: center;">Un posto di valore Attività per stimolare un pensiero generativo grupppale e per riallineare le prospettive</p>	<ul style="list-style-type: none">• Assumere un ruolo attivo e propositivo nella co-costruzione di un gruppo/di una azienda di valore• Alimentare il senso di adesione e appartenenza al gruppo/azienda
CONCLUSIONI	

ATTIVITA'	OBIETTIVI
INTRODUZIONE E PRESENTAZIONE	
<p style="text-align: center;">Consulto con domanda</p> <p>Attività per conoscere il punto di vista di altre persone su aspetti della propria vita professionale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzare il feed back come strumento di ascolto • Imparare a condividere informazioni e pervenire ad una sintesi congiuntamente • Comunicare il modo assertivo • Disincentivare le dinamiche asimmetriche • Allenare ad accogliere senza confliggere
<p style="text-align: center;">La volta in cui ...</p> <p>Attività di sperimentazione e auto-osservazione attraverso l'utilizzo di un contro ruolo del proprio stile di comunicazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sperimentare il proprio stile all'interno della relazione • Saper cambiare punto di vista e • Valutare l'impatto e l'efficacia della comunicazione • Trasformare l'esperienza in apprendimento • Modificare comportamento e stile di comunicazione
<p style="text-align: center;">Nodi, risposte, azioni</p> <p>Costruire insieme un canvas degli assunti che il gruppo pone alla base di un rinnovato modello di comunicazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizzare il contesto per comprendere e condividere vissuti frustranti • Identificare i nodi che ostacolano la comunicazione e reagire con risposte e comportamenti inediti • Migliorare la comunicazione interna • Dare senso e concretezza al concetto di benessere correlato ad una corretta e positiva comunicazione tra le persone • Assumere formalmente impegni con il gruppo • Favorire una dinamica di reciproca attenzione vs il rispetto degli impegni • Misurare l'adesione di ciascuno agli impegni declinati nel gruppo • Nutrire la matrice grupppale
CONCLUSIONI	

Microprogettazione: la scaletta

Secondo incontro

Partecipanti: 8/9 (per ciascun gruppo_ 1 assente)

Modalità: on line

Durata: 180 minuti

Contingenza: la scaletta era stata pensata sulla base del fatto che ogni persona sarebbe stata collegata, da casa o in azienda, da un proprio dispositivo. All'apertura del corso le persone erano tutte radunate in un unico ambiente dinnanzi ad un solo schermo. Le consegne sono state modificate contestualmente per gestire questo imprevisto, nella scaletta riporterò sia la consegna originale sia quella adattata alla situazione.

SCALETTA SECONDO INCONTRO

Accoglienza e Presentazione

Introduzione alla giornata e condivisione delle regole on line

Durata: 5 minuti

Prima attività: La mia presenza nel qui ed ora

Vi chiedo di pensare allo stato d'animo con cui siete qui ora, come ci siete arrivati e come vi sentite a ritrovarvi come gruppo; riassumete dentro di voi questo stato d'animo in una breve frase.

✓ Consegna originale

Ora vi chiamerò uno alla volta; chi viene chiamato tiene accesa la videocamera gli altri la spengono. X presentati ai tuoi colleghi dicendo ad alta voce il tuo pensiero ... Ora chiedo agli altri di fare questa cosa: Avete ascoltato gli argomenti portati da X; quanto nel vostro quotidiano sentite che queste parole vi appartengono? Spegnete le telecamere, tranne X. Assegnatevi un punteggio da zero a dieci, io inizierò il conteggio, quando dirò il numero che vi siete attribuiti accendete la telecamera e con le mani indicate la cifra in modo che X possa vedere quanto vi sentite vicini o lontani dalla sua affermazione.

✓ Consegna nuova

Ora vi chiamerò uno alla volta; chi viene chiamato si posiziona davanti alla videocamera. X presentati ai tuoi colleghi dicendo ad alta voce il tuo pensiero ... Ora chiedo agli altri di fare questa cosa: Avete ascoltato gli argomenti portati da X; quanto nel vostro quotidiano sentite che queste parole vi appartengono? Y rivolgiti a x completando questa frase " Mi sento vicino/lontano rispetto alla tua affermazione perché ..."

Durata: 20 minuti (da inizio attività: 25 minuti)

Ognuno di voi ha dei modelli di riferimento per ciò che fa... Ora vi chiedo di pensare a una persona, andandola a pescare nel vostro contesto familiare, tra i vostri amici, tra le persone famose di cui conoscete bene delle caratteristiche...una persona che sentite oggi come un modello di valore per voi, a cui ispirarvi nella vostra vita professionale: un modello valoriale cui tendere.

Breve giro di verbalizzazione in cui ognuno rivela al gruppo la persona scelta.

- ✓ Consegna originale

“Iniziando da (...) ti invito ad alzarti e quando avrai ben presente la persona che hai scelto ti potrai sedere e magicamente diventerai quella persona

- ✓ Consegna nuova

Mettete una sedia davanti alla videocamera e allontanatevi un po' ai lati. Iniziamo da X...alzati e quando avrai ben presente la persona che hai scelto ti potrai sedere sulla sedia e magicamente diventerai quella persona. (INVERSIONE DI RUOLO) Breve presentazione... due pennellate di colore su di me...

la persona (X) mi ha scelto per essere qui adesso perché...? (... dillo con una frase/parola/metafora)

Quando finisce torna al suo posto restando nei panni del modello. Così per tutti

Come sapete ciascuno di voi modelli è stato scelto da una persona che vi considera un riferimento dal punto di vista professionale. E' giunto il momento di fargli arrivare un consiglio prezioso e di valore che ritenete possa essere importante comunicargli in questo momento.

A turno ciascun modello metterà il consiglio in parole .. cominciamo da x: Signor x chiuda gli occhi, questo è un momento proprio importante ..(affabulazione per far entrare nel ruolo di consigliere); ora che l'ha detto racchiuda il suo pensiero in una frase che scriverà sul foglio; quando avrà finito di scrivere chiuderà il foglio e lo lascerà davanti a lei ..in qualche modo questo consiglio arriverà alla persona che l' ha chiamata qui. (tutti eseguono la consegna)

Adesso voi modelli dovete tornare al vostro lavoro e al vostro posto torneranno le persone che vi hanno portati qui; vi lasceremo uscire di scena con tutta calma...quindi

- ✓ Consegna originale

spengete le telecamere, prendetevi un pausa di 10 minuti e quando ci ritroveremo alle Le riaccenderete sarete di nuovo nei vostri panni

- ✓ Consegna nuova

Chiudete gli occhi, fate un bel respiro al mio 3 lascerete il posto a chi vi aveva chiamati in causa ..1,2,3

Bentornati, c'è un foglio per voi ma lo aprirete tra poco, ora prendetevi una pausa

Durata: 65 minuti (da inizio attività: 90 minuti)

Pausa (10 minuti)

Seconda attività _ seconda parte: **Una storia di valore/Il messaggio**

Tornati nei propri panni e nel proprio posto, ciascuno prenderà contatto con il messaggio scritto e ricevuto dal proprio modello.

Bentornati, mentre eravate via abbiamo avuto il piacere di conoscere delle persone speciali... se guardate davanti agli occhi troverete un foglietto. Una persona è stata capace di mettere in parole, ispirandosi alla propria vita, un consiglio per voi. Potete aprirlo e leggerlo. Leggendolo ad alta voce, ciascuno verbalizzerà che cosa prova nel leggere quelle parole

Durata: 15 minuti (da inizio attività: 115 minuti)

Terza attività: **Un lavoro di valore**

Adesso condividiamo lo schermo; vedete comparire delle parole chiave che descrivono alcuni "fattori valoriali".

Li leggete uno ad uno... e andate ad identificare il valore che sentite che in questo momento risuona maggiormente dentro di voi. Fatemi un cenno quando lo avete trovato.

Cominciamo da X: riferendoti a quello che hai scritto, hai un minuto per dire al gruppo quale fattore hai individuato aggiungendo qualche parola per argomentare la tua scelta.

(così per tutti)

Tutti gli aspetti sono importanti, non c'è un tema di giudizio ma tutti sono elementi di valore che possono essere per noi più sfumati o meno presenti...

Ora individuate la definizione e la motivazione portata da un'altra persona di questo gruppo che sentite più lontana da voi, dal vostro modo di sentire e di vedere. A partire da X, a chi ti rivolgi? "Sento lontana da me la tua affermazione in quanto..."

(così per tutti)

Durata: 40 minuti (da inizio attività: 155 minuti)

Quarta attività: **Un posto di valore/L'azienda dei miei sogni**

Adesso ognuno di voi, facendosi ispirare da tutto quello che è emerso fino ad ora, si concentra proprio per immaginarsi l'azienda, il contesto lavorativo dei propri sogni. Prendete un foglio. Ognuno individui un oggetto che possa ben rappresentare le caratteristiche e gli aspetti essenziali che questo luogo di lavoro deve avere; quando lo avrete trovato disegnatelo sul vostro foglio.. (ognuno lo mostra , lo spiega)

(rimettiamo 8 fattori a video)

Adesso riguardando gli 8 fattori, scegliete i tre “ingredienti” che nella ricetta della vostra azienda perfetta non possono proprio mancare ..scriveteli su un foglio in ordine di importanza. X, comincia tu...i miei ingredienti sono (giro rapido)

Durata: 20 minuti (da inizio attività: 175 minuti)

Partecipazione finale

Che esperienza è stata per me e cosa mi porto a casa.

Durata: 5 minuti (da inizio attività: 180 minuti)

Analisi dell'incontro

La sessione ha fatto ampio utilizzo dell'inversione di ruolo.

I capi reparto sono stati molto bravi a restare in inversione, contraddicendo i timori che nutrivo sia per la difficoltà che immaginavo potessero avere nello stare nei panni di un altro, sia per la difficoltà tecnica di condurli a distanza. Lo scopo delle inversioni era, in primo luogo, quello di riscaldare i partecipanti alla tematica dei valori abbassandone le difese grazie all'attribuzione delle parole ad un altro significativo; nei panni del modello sono emersi contenuti importanti per la conoscenza di sé nel qui ed ora che hanno nutrito il co-conscio e il co-inconscio gruppale. Grazie all'inversione di ruolo le persone sono state obbligate ad uscire dalle cristallizzazioni, decentrandosi rispetto a se stessi ed esplorando da un punto di vista esterno aspetti ancora oscuri della personale modalità di interpretazione dei valori; doppiando la persona in inversione è stata offerta la possibilità di rinnovare o riformulare il proprio sistema valoriale, elaborando nuove risposte a sollecitazioni ambientali diversificate e inedite o superate dall'esperienza.

Nella seconda parte della sessione ho invece lavorato sulla misurazione dell'intensità con cui i valori ricorrevano all'interno dei gruppi per restituire al committente una fotografia del macro sistema valoriale del team. Allo stesso tempo le consegne mi hanno permesso di intervenire

ulteriormente sui legami che intercorrevano tra i vari capi squadra, rinforzando la matrice identitaria grazie alla possibilità di condividere e vedere rispecchiati gli uni negli altri valori profondi e fondanti della propria identità professionale. I partecipanti hanno vissuto un'esperienza nuova di cui hanno riconosciuto l'importanza ai fini di un allineamento rispetto ai fattori orientanti e di un maggiore rispetto e attenzione alle motivazioni implicite nell'esercizio dei reciproci ruoli.

In questa parte dell'intervento sono state proposte delle attività orientate all'esplorazione del mondo valoriale interno, finalizzate a far emergere e riconoscere il proprio sistema comportamentale; l'obiettivo è stato quello di pervenire ad una consapevolezza di modelli e agiti per poter spontaneamente identificare risonanze e comportamenti sintonici con i Behaviours dell'azienda. Di seguito i descrittivi degli items/fattori valoriali⁹ utilizzati nella prima parte del lavoro col gruppo e la loro correlazione con i Behaviours istituzionali:

ITEMS VALORIALI

APPARTENENZA

Riconoscimento di una identità comune, valorizzazione della cultura aziendale, condivisione di pratiche e valori che favoriscano lo sviluppo di modelli di lavoro collaborativi e di riconoscimento reciproco

SOCIEVOLEZZA

Promozione della collaborazione e del lavoro di squadra, condivisione e riconoscimento dei successi a livello di team

CENTRALITA' DELLA PERSONA

Valorizzazione delle specificità individuali, personalizzazione del rapporto di lavoro, coinvolgimento, assegnazione individualizzata di incarichi e obiettivi e successiva verifica/valutazione

EQUILIBRIO LAVORO/VITA PRIVATA

Suddivisione degli incarichi e adozione di dispositivi organizzativi che favoriscano la conciliazione, mantenimento di un equilibrio tra benessere personale e organizzativo per garantire maggiore tenuta e migliore produttività

INTRAPRENDENZA

Approccio propositivo alle tematiche lavorative, scambio continuo di esperienze e di apprendimenti, orientamento generativo, apertura, curiosità cambiamento, esplorazione, innovazione, vision.

QUALITA' PROFESSIONALE

Adesione a processi e metodi centrati sulla qualità, soddisfazione nel poter applicare modelli di lavoro condivisi e nel cogliere i risultati qualitativi del lavoro svolto, orientamento al miglioramento di qualità e processi per garantire la soddisfazione del cliente.

STATUS

Riconoscimento esplicito e formalizzato dei ruoli, funzioni ben definite, comunicazione chiara degli incarichi e dei processi, valorizzazione dei ruoli

AMBIZIONE

Impegno ad accogliere e affrontare le "sfide" produttive e progettuali, assunzione di responsabilità, autonomia decisionale, tensione ad un continuo miglioramento e crescita.

⁹ (rif.: Test di orientamento valoriale , "il Libro dei Giochi psicologici" _ Penati, Girard, Ferrari)

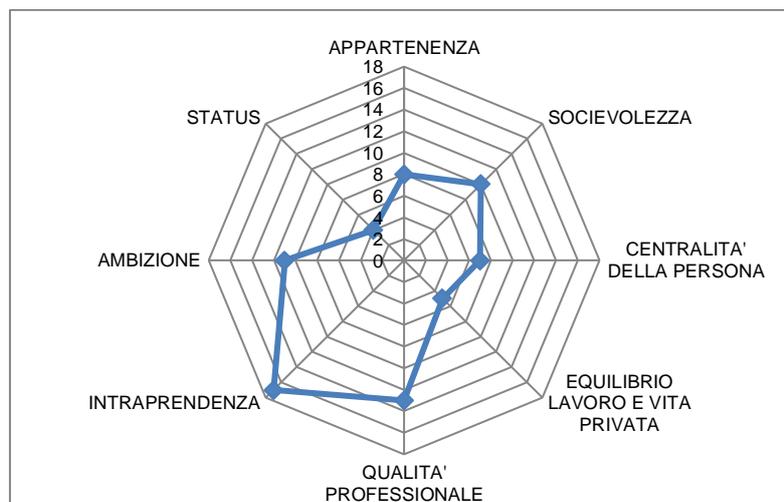
Gli items possono essere correlati con i Behaviours in questo modo:

OUR BEHAVIOURS	CORRISPONDENZE BEHAVIOURS/ITEMS
Dimostrazione di determinazione e impegno	Appartenenza, intraprendenza, qualità, equilibrio lavoro/vita privata, ambizione
Promozione della collaborazione e del lavoro di squadra	Socievolezza, intraprendenza, qualità, status
Impulso ad attività e soluzioni	Intraprendenza, ambizione, qualità, appartenenza
Sostenere trasformazione e innovazione	Intraprendenza, qualità, ambizione
Sviluppo personale e di terzi	Socievolezza, ambizione, qualità, appartenenza, status
Raggiungimento dell'eccellenza per il cliente	Qualità, intraprendenza, ambizione

Attraverso l'osservazione dei comportamenti e l'analisi dei feedback verbalizzati è stato possibile misurare¹⁰ e mappare su quattro livelli il "sistema valoriale vs Behaviours" del macro gruppo composto da tutti i 16 capi squadra presenti nelle rispettive prime giornate :

1. Osservazione dei comportamenti e dei valori agiti in relazione alla propria identificazione con modelli esemplari nella sfera personale o lavorativa.

VALORI ESPRESSI							
APPARTENENZA	SOCIEVOLEZZA	CENTRALITA' DELLA PERSONA	EQUILIBRIO LAVORO E VITA PRIVATA	QUALITA' PROFESSIONALE	INTRAPRENDEZA	AMBIZIONE	STATUS
8	10	7	5	13	17	11	4

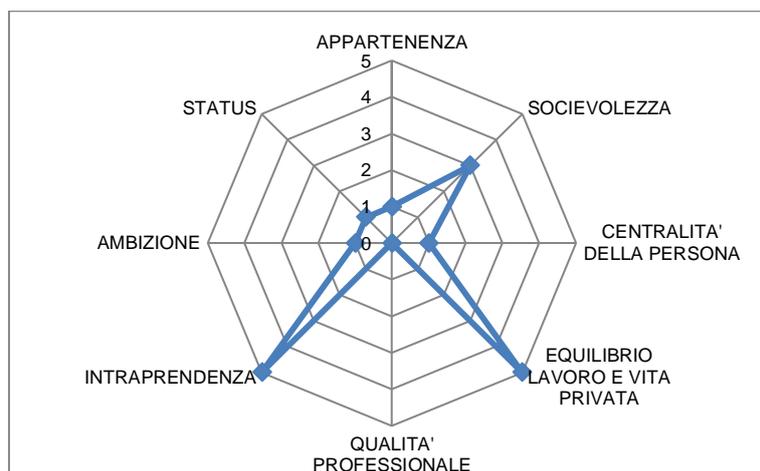


¹⁰ I valori in tabella rappresentano il numero di volte in cui è stato scelto l'item dai membri del team

La maggior parte dei membri del gruppo esprime adesione alla intraprendenza, item trasversale a quasi tutti i Behaviours; in generale le modalità comportamentali osservate sono orientate con elevata intensità alla determinazione e all'impegno, allo sviluppo di collaborazioni lavorative, al fronteggiamento e superamento delle sfide e al continuo miglioramento.

2. Valori con cui si manifesta (dichiara) maggior adesione in riferimento al proprio ruolo professionale e contesto organizzativo

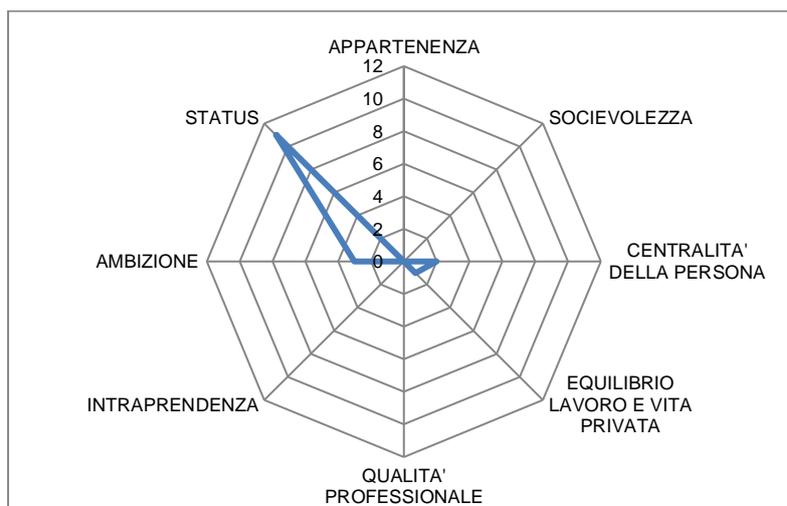
VALORI CON CUI SI MANIFESTA ADESIONE							
APPARTENENZA	SOCIEVOLEZZA	CENTRALITA' DELLA PERSONA	EQUILIBRIO LAVORO E VITA PRIVATA	QUALITA' PROFESSIONALE	INTRAPRENDEZA	AMBIZIONE	STATUS
1	3	1	5	0	5	1	1



Il gruppo manifesta con maggiore intensità l'adesione a modelli di approccio generativo e l'orientamento a preservare un equilibrio ed una costruttiva connessione tra lavoro e vita privata. Il valore della "squadra" è centrale così come, in subordine, l'assunzione di un ruolo di sostegno che favorisca un clima di fiducia e contribuisca allo sviluppo del team.

3. Valori con cui si manifesta (dichiara) una maggiore distanza in riferimento al proprio ruolo professionale e contesto organizzativo (più sfumati e meno rappresentati oggi in azienda):

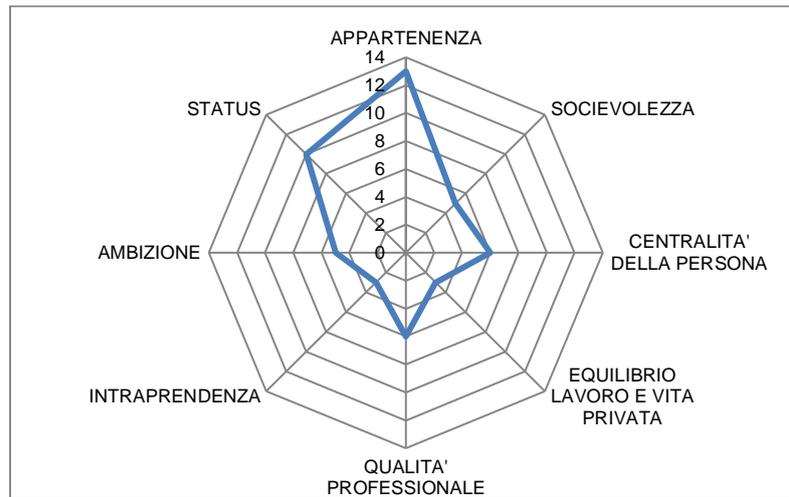
VALORI CON CUI NON SI MANIFESTA ADESIONE							
APPARTENENZA	SOCIEVOLEZZA	CENTRALITA' DELLA PERSONA	EQUILIBRIO LAVORO E VITA PRIVATA	QUALITA' PROFESSIONALE	INTRAPRENDENZA	AMBIZIONE	STATUS
0	0	2	1	0	0	3	11



La maggioranza dei capi squadra manifesta confusione e difficoltà rispetto alla possibilità di identificarsi con funzioni organizzative precise e definite poiché l'azienda, impegnata da processi trasformativi interni e sollecitata da congiunture esterne particolarmente complesse, non sempre riesce ad esplicitare in totale chiarezza ruoli, incarichi, processi e procedure. In misura minore ma significativa è stata anche espressa la difficoltà nel riuscire a valorizzare i propri collaboratori così come quella di sentirsi riconosciuti e valorizzati.

4. Valori imprescindibili che l'azienda deve incarnare nel futuro prossimo e verso i quali orientarsi come capi squadra

VALORI CHE VORREI							
APPARTENENZA	SOCIEVOLEZZA	CENTRALITA' DELLA PERSONA	EQUILIBRIO LAVORO E VITA PRIVATA	QUALITA' PROFESSIONALE	INTRAPRENDENZA	AMBIZIONE	STATUS
13	5	6	3	6	3	5	10



In coerenza con quanto espresso nella precedente rilevazione, il gruppo sente e desidera aderire ad un modello lavorativo ed organizzativo fondato su chiarezza ed esplicitazione di funzioni e procedure; l'opportunità di operare in un contesto definito e normato è propedeutica alla possibilità di sviluppo personale e di terzi, di miglioramento continuo e di ottenimento di risultati di eccellenza, di promozione del lavoro di squadra e valorizzazione del potenziale espresso dai singoli. L'appartenenza, ovvero il sentimento che racchiude determinazione, passione e orgoglio per il proprio lavoro, riconoscimento reciproco, impulso a cercare soluzioni innovative e soddisfacenti, etc... risulta essere il valore più atteso e verso cui i capi squadra esprimono maggiore ingaggio.

“Che esperienza è stata per me e cosa mi porto a casa ...”

A word cloud of Italian terms. The largest words are 'andare avanti' and 'riflessione'. Other prominent words include 'ascolto', 'impegno', 'chiarezza', 'comunicare', 'curiamoci', 'tirare fuori', 'siamo un bel gruppo', 'obiettivo centrato', 'sentirsi parte di...', 'identità', 'incontro', 'sentirsi meno soli', 'persone al centro', 'valorizzazione', 'riconoscimento', 'fare presente', 'equilibrio', and 'chiarezza'.

obiettivo centrato
sentirsi parte di...
siamo un bel gruppo
identità
tirare fuori
ascolto
incontro
curiamoci
sentirsi meno soli
equilibrio
andare avanti
comunicare
impegno
persone al centro
riflessione
chiarezza
valorizzazione
riconoscimento
fare presente

Terzo incontro

Partecipanti: 9 (per ciascun gruppo)

Modalità: on line

Durata: 180 minuti

Contingenza: gruppo 2, integrazione dell'assente

SCALETTA TERZO INCONTRO

Accoglienza e aggiornamento

Gruppo 2: rivolgendovi ad X che era assenteuna parola per dire cosa vi portate dallo scorso incontro.

Entrambi i gruppi ...una parola per dire come vi sentite in questo momento

Durata: 5 minuti

Prima attività: **Consulto con domanda**

Avete la possibilità di sapere come la pensano i vostri colleghi rispetto a questioni che vi interessano e che vi riguardano personalmente. Avete 5 minuti per scrivere sul foglio la questione rispetto alla quale vi piacerebbe conoscere il parere di alcuni dei presenti. Vi chiedo di collocare una sedia lateralmente a destra, un po' distanziata; al centro, davanti alla videocamera, mettete 3 sedie rivolte l'una verso l'altra.

“Iniziando da (...), alzati e vieni davanti alla videocamera; scegli tre persone che ti facciano da consulenti. Le persone che hai scelto si siederanno sulle tre sedie e avranno a disposizione un po' di tempo per consultarsi tra loro sulla questione che hai posto e dopo ti comunicheranno il loro parere. Ora leggi ad alta voce ciò che hai scritto ... Bene, adesso accomodatevi sulla sedia a destra, gira la tua sedia dando le spalle ai consulenti che resteranno da soli; (rivolta ai consulenti) adesso X è andato via, voi tre avete un ruolo molto importante perché vi ha chiesto un parere su una questione di grande importanza: dovete dirgli cose a lui utili, che gli rinnovino un po' lo sguardo su questa questione... attenzione, non un consiglio, ma un punto di vista. Potete parlare tra di voi per scambiarsi opinioni e trovare un parere da dare a X ... avete 5 minuti.

Decidete chi tra di voi avrà il compito di dire a X, facendo la sintesi dei tre pensieri che sono circolati, qual è il vostro punto di vista...

X puoi tornare tra noi, gira la sedia. Senti che parere hanno da darti i tuoi colleghi, tu ascolta con attenzione perché dopo ti chiederò un cosa.

(così per tutti)

(Giro di verbalizzazione) Alla luce di quello che vi è stato detto e delle risonanze che ha suscitato in voi, qual è la riflessione che fate su di voi ora e sulla questione che avete portato?

Durata: 60 minuti (da inizio attività: 65 minuti)

Seconda attività: **La volta in cui...**

Vi chiedo di pensare al vostro lavoro ed in particolare alle persone che avete incontrato negli anni e con cui avete avuto degli scambi; pensate a quelle situazioni in cui avete dovuto fare delle comunicazioni importanti, a volte piacevoli, a volte difficili,... altre volte avete invece ricevuto una comunicazione spiacevole per il suo contenuto o per il modo in cui è stata fatta. Andate ad individuare proprio quella volta in cui avete avuto una conversazione che vi ha lasciato un po' di amaro in bocca perché avete dovuto dire o vi siete sentiti dire una cosa non proprio positiva in un modo che ha generato fastidio, ... quella volta in cui avreste potuto gestire diversamente la situazione. Individuate la persona in particolare con cui avete avuto lo scambio, se eravate in tanti tra tutti scegliete quella che secondo voi è più significativa.

*Partiamo da X. Posiziona due sedie davanti alla videocamera, una di fronte all'altra. Accomodatevi sulla sedia alla mia sinistra. Chi è la persona a cui hai pensato (Y)? Scegli tra i tuoi colleghi chi può fare Y. A quando risale questo fatto? **INVERSIONE DI RUOLO** (Faccio raccontare episodio in inversione – sull'altra sedia c'è chi ha ricevuto da lui o chi gli ha rivolto una comunicazione scomoda, doppio su sentire e su cosa avrebbe voluto/potuto fare o dire. Rivolgi a X un messaggio che serva per la vostra relazione di collaborazione nel futuro e in particolare che gli serva per esercitare meglio la sua funzione di team leader. Ritorno nei suoi panni, sente messaggio verbalizzazione: "cosa potrò mettere in atto/quali attenzioni in più dovrò avere come team"*

Durata: 60 minuti + 10 minuti di pausa a metà (da inizio attività: 135 minuti)

Terza attività: **Nodi, risposte, azioni**

Nel lavoro di oggi avete portato alla luce tante questioni e tanti modi di affrontarle. Pensando alla vostra azienda, al ruolo giocato dalla governance, alla pianificazione quotidiana delle vostre attività, vi chiedo di individuare un nodo che ritenete possa essere ancora sciolto, che riguarda voi o l'organizzazione a livello di comunicazione, di scambio .. può essere una difficoltà se non proprio un ostacolo sia personale, sia di sistema.... individuate quello per voi più significativo.

Dividete il foglio in tre colonne, nella prima scriverete il nodo che avete individuato, nella seconda un elemento che possa contribuire alla soluzione, nella terza un'azione che voi stessi potete mettere in campo subito per contribuire allo scioglimento di questo nodo.

Da x, fai vedere il foglio e leggi cosa hai scritto. così x tutti

(condivido lo schermo e a mano a mano che leggono io compilo una tabella sulla board con le stesse tre colonne che contiene tutti i loro contributi, numerati da 1 a 9)

Adesso io rileggerò tutti gli elementi ... X, quale nodo senti più urgente, può esser quello che hai portato tu o quello portato da un collega (metto una crocetta accanto ai nodi ogni volta che vengono scelti in modo da evidenziare al frequenza delle scelte)..ora quale azione ti senti di poter sottoscrivere e mettere in atto per poter migliorare il vostro lavoro all'interno dell'organizzazione? (crocetta come prima).

Alla fine tutti osservano questa "mappa" di nodi e azioni Una parola

Durata: 40 minuti (da inizio attività: 175 minuti)

Partecipazione finale

Che esperienza è stata per me e cosa mi porto a casa

Tempo ipotizzato: 5 minuti: totale 3 h

Analisi dell'incontro

Le attività proposte nel terzo incontro hanno permesso di allenare le capacità di ascolto, di rielaborazione e di sintesi ma soprattutto hanno autorizzato la sperimentazione di stili di comunicazione inediti che “ (..) rendano altamente probabili reazioni positive dell'ambiente e riducano la possibilità di reazioni negative” (Libete Lewiston).

In alcuni contesti, le persone sono tendenzialmente portate a ripetere il proprio modo di comportarsi e a comunicare adottando uno stile passivo (evitamento del confronto e del conflitto) o aggressivo (svalutante e oppositivo), secondo un copione già utilizzato che mal si adatta alla pluralità di situazioni e di personalità con cui ci si deve quotidianamente confrontare. Il consulto aveva proprio lo scopo di provocare la rottura dei copioni attraverso l'acquisizione dei punti di vista di altre persone capaci di portare nuovi sguardi su situazioni note e insolite; parallelamente

agevolava ancora il lavoro sulla comunicazione, in particolare su ascolto e feed back, offrendo un'esperienza inedita di confronto nel rispetto del primato della verità soggettiva. L'attività è stata vissuta con grande impegno e responsabilità da parte dei partecipanti che hanno esplicitato quanto fosse difficile nella quotidianità poter avere la possibilità di esporsi in modo assertivo e di ricevere feed back in modo non giudicante; avevano acquisito uno strumento operativo da utilizzare da quel momento in poi nelle loro riunioni.

Il confronto con i propri contro-ruoli in inversione di ruolo proposto nella seconda attività ha permesso di esplorare ancora più a fondo l'interazione, cogliendo l'oggetto della comunicazione da due punti di vista opposti; anche in questo caso la possibilità di modificare in semirealtà il comportamento agito nella situazione portata in scena si configura come apprendimento, ripetibile nel tempo, di un nuovo stile relazionale e comunicativo.

I due gruppi hanno lavorato in modo efficace, andando a svolgere una buona azione di destrutturazione dei comportamenti cristallizzati attraverso il decentramento e la rielaborazione dell'esperienza per pervenire ad una nuova forma di dialogo fondata su una narrazione diversa, positiva, simmetrica e scevra da atteggiamenti giudicanti o oppositivi.

I capi squadra hanno manifestato una buona propensione ad accogliere questo cambiamento di paradigma e sono riusciti a "stare" senza fatica in uno scambio verbale assertivo. Hanno espresso il bisogno di migliorare la qualità della comunicazione tra pari e con il management/HR, assumendosi la responsabilità di portare in maniera chiara e costruttiva le richieste, riconoscendosi per primi un ruolo e impegnandosi ad agire consapevolmente rispetto a obiettivi e priorità condivise.

L'attività conclusiva ha permesso a ciascuno dei capi squadra di portare alla luce un elemento percepito come critico o potenzialmente critico, contestualizzandolo però all'interno di un processo dinamico ed evolutivo che ha stimolato l'attivazione personale nella ricerca di soluzioni e

l'assunzione di impegni e responsabilità. Dare la possibilità a ciascuno e al gruppo di esprimersi e confrontarsi circa le criticità da affrontare per un sempre crescente miglioramento del clima interno e dei dispositivi organizzativi di cui disporre per il futuro sviluppo del loro lavoro ha aperto nuove possibilità di dialogo e spazi di azione inediti. Tutti i partecipanti hanno dimostrato una elevata e rapida capacità di risposta di fronte alle problematiche espresse e soprattutto una tensione verso il superamento delle difficoltà; in entrambi i gruppi le parole ricorrenti sono state "guardare avanti", "migliorare", "non fermarsi", "imparare dagli altri", "collaborare", ...

Il vissuto prevalente era legato alla preoccupazione rispetto ad una situazione di continuo cambiamento a livello organizzativo e alla stanchezza che in alcuni casi ha portato ad un calo delle aspettative, ma che non ha costituito un ostacolo rispetto al livello di impegno individuale e al rendimento. Molti responsabili sono riusciti ad esprimere, finalmente senza *vis* polemica e in prospettiva evolutiva, il bisogno di un maggior coinvolgimento nei processi decisionali, nella selezione delle risorse e assegnazione degli incarichi/obiettivi e l'aspirazione ad un riconoscimento della propria funzione più esplicito. Numerosi capi squadra avvertivano la conoscenza settoriale delle funzioni del magazzino come un limite (professionalità non polivalenti, poco scambi di buone prassi, procedure differenti,..) rispondendo a questa contingenza con un impegno personale molto forte, impegnandosi ad attivare un processo mutualistico di formazione. Al termine dell'incontro ho condiviso con ciascun gruppo delle slides con il canvas dell'attività "Nodi, risposte, azioni". Ne riporto alcune parti in quanto significative rispetto a macro temi che riguardano criticità e possibili interventi presenti trasversalmente all'interno di qualsiasi organizzazione e pertanto potranno essere utilizzate come traccia per future analisi dei bisogni condotte con altri committenti.

Gruppo 1: Canvas

UN NODO UN ELEMENTO CHE POSSA CONTRIBUIRE ALLA SOLUZIONE UN'AZIONE CHE METTO IN CAMPO MI IMPEGNO A:
TROPPI INTERINALI E POCI ASSUNTI DIRETTAMENTE, MANCANO PERSONE QUANDO CI SONO RUOLI SCOPERTI	ASSUNZIONI IN SOSTITUZIONE DEI PENSIONAMENTI DI ALMENO 10 PERSONE PER RICOPRIRE RUOLI STRATEGICI	PROVARE A PORTARE IL MIO PUNTO DI VISTA E AUMENTARE IL NUMERO DI PERSONE CHE HO FATTO ASSUMERE
POCA FORMAZIONE AI NUOVI INGRESSI	TROVARE ALMENO 2 PERSONE PER AFFIANCARE I NUOVI..TEMPO BEN INVESTITO!	IMPEGNARMI PER PRIMA A METTERLO IN PRATICA, A VOLTE PER FRETTA NON AFFIANCIAMO ABBASTANZA.
MANCANZA DI ATTREZZATURE PER LAVORARE	ACQUISTARE	COMUNICARE LE ESIGENZE DI MATERIALI VIA MAIL CON CHIAREZZA
PIANIFICAZIONE FERIE	CREARE PIU' POLIVALENZA IN REPARTO	METTERE IN ATTO AZIONI PER FAR RUOTARE LE PERSONE, ADDESTRARLE SU TUTTE LE FUNZIONI
CONOSCENZA DELLE MANSIONI IN MAGAZZINO/REPARTI	POLIVALENZA DEI COLLABORATORI	SUPPORTARE COLLABORATORI CON LA MIA ESPERIENZA, CONDIVEDERE LE MIE CONOSCENZE
QUALITA' DEGLI INTERINALI: NON E' BUONA, NON HANNO STIMOLI	DOBBIAMO FARE NOI I COLLOQUI PERCHE' LAVORANO CON NOI, ABBIAMO IL POLSO	MI IMPEGNO A CONTRIBUIRE ALLA SELEZIONE E A PORTARE DIETRO A ME I MIEI COLLEGHI CAPO REPARTO. INSIEME POSSIAMO ANCHE SOLLEVARE I NOSTRI RESPONSABILI E MIGLIORARE LA QUALITA' DEL LAVORO
SICUREZZA	PROCEDURE PIU' CHIARE	CONDIVIDERE CON IL CAPO DELLA SICUREZZA LE QUESTIONI EMERGENTI
I LIMITI DELLE RISORSE/PERSONE: ESONERI,..	RIVEDERE LE CASISTICHE, AGGIORNARE E MAPPARE LE CAPACITA' RESIDUE E RIALLOCARE LE PERSONE	SEGNALARE A CHI E' PREPOSTO DI FAR RIVEDERE LE PERSONE ..SO CHE VERRA' FATTO, IO L'HO GIA' FATTO.



Gruppo 2_Canvas

UN NODO UN ELEMENTO CHE POSSA CONTRIBUIRE ALLA SOLUZIONE UN'AZIONE CHE METTO IN CAMPO MI IMPEGNO A:
COMUNICAZIONE	SVILUPPARLA ATTRAVERSO AZIONI GESTIONALI CON /DAI SUPERIORI	PARTECIPARE ATTIVAMENTE E FARMI PORTAVOCE
CENTRALITA' DEL CAPO	AUTOCRITICA ED ALLINEAMENTO DEI COMPORTAMENTI	ESSERE EFFICACE E CHIARO NELLA COMUNICAZIONE DEI NOSTRI DISAPPUNTI NELLE SEDI OPPORTUNE
INFORMAZIONE E MAGGIORE CONVOLGIMENTO SULLE DECISIONI	AVERE PIU' MOMENTO INCONTRO E DI SCAMBIO	ESSERE PRESENTE, PARTECIPARE ATTIVAMENTE E ESTERNARE IN MANIERA PIU' SEMPLICE I MIEI PENSIERI
MANCANZA DI COMUNICAZIONE TRA COLLEGHI	INCONTRO TRA I REPARTI	COINVOLGERE I COLLEGHI
OBIETTIVI COMUNI E CHIARI	RIUNIONI CON I RESPONSABILI PER DETERMINARE GLI OBIETTIVI DAL BASSO VERSO L'ALTO	FAR ARRIVARE IL PENSIERO IN TUTTI I LUOGHI FORMALI O INFORMALI PERCHE' OGNI OCCASIONE E' BUONA PER TRASMETTERLI E CONDIVIDERLI
COLLABORAZIONE TRA COLLEGHI E REPARTI	INCONTRARSI A TUTTI I LIVELLI PER PARLARE E CONDIVIDERE	TROVARE IL CORAGGIO DI PARLARE APERTAMENTE NELLE OCCASIONI DI CONFRONTO
MANCANZA DI INFORMAZIONI E DIRETTIVE	INCONTRI SETTIMANALI	CONTRIBUIRE DURANTE GLI INCONTRI ESPONENDO LE PROBLEMATICHE
CONDIVISIONE DEI PROBLEMI	PARLARNE DI PIU'	CHIEDERE INCONTRI PIU' FREQUENTI TRA TUTTI
RAPPORTI CON LE RISORSE UMANE	MIGLIORARE COMUNICAZIONE E DIALOGO PER FAR SI' CHE HR POSSANO ESSERE PIU' SUPPORTIVE	IMPEGNARSI A RACCOGLIERE TRA COLLEGHI LE PROBLEMATICHE E PORTARLE IN RIUNIONE (odg/priorità)



Da parte di tutti, nel corso delle due giornate, è emersa la richiesta di poter avere maggiori occasioni di confronto, ad esempio riunioni tra livelli differenti, per poter affrontare operativamente le questioni allineando informazioni, procedure e soluzioni e favorendo in questo modo una migliore organizzazione ed efficienza del lavoro. I gruppi hanno avanzato la proposta di avere un mediatore che faciliti la condivisione corretta e trasparente dei contenuti nelle riunioni con i superiori e che, attraverso una supervisione, li agevoli nel comunicare in modo assertivo problemi e soluzioni; si riconoscono infatti ad oggi una modalità di comunicazione con i diretti responsabili non sempre adeguata. La presenza in chiusura della responsabile del training ha fatto sì che la richiesta venisse rivolta direttamente a lei dal primo gruppo e, successivamente, anche dal secondo che era stato ingaggiato dai colleghi affinché si facesse a sua volta portatore di questa domanda. I capi reparto hanno dichiarato di aver visto quali benefici derivassero da un confronto condotto con la modalità psicodrammatica e auspicavano che questo intervento venisse replicato in occasione di équipes allargate con la dirigenza affinché tutti si sentissero chiamati ad esprimere le proprie istanze in libertà e nell'ottica di un confronto autentico e costruttivo.

Complessivamente i team con questo lavoro sono riusciti a mettere a fuoco, quasi inaspettatamente, di essere concordi nel provare un sentimento di fiducia e ottimismo nei confronti del nuovo management rispetto alle più recenti gestioni, ed è quasi da tutti condivisa la percezione di un clima di apertura verso nuove possibilità di dialogo e scambio.

Un solo capo reparto è apparso meno fiducioso e maggiormente resistente alla possibilità di essere agente di cambiamento; questa persona ha mantenuto comunque sempre un atteggiamento permeato di un forte senso del dovere e spirito di collaborazione.

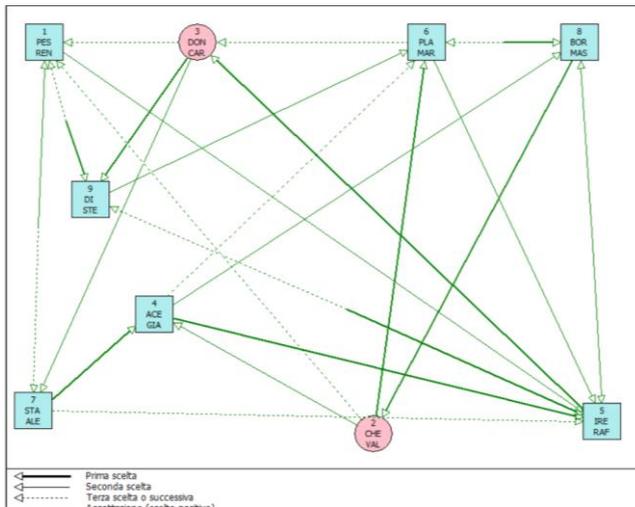
Sebbene non fosse oggetto principale della progettazione, il lavoro svolto in aula ha offerto anche la possibilità di raccogliere elementi relativi alle relazioni che intercorrono tra i partecipanti, in particolare rispetto al riconoscimento di ruoli di leadership e alla fiducia.

La sociometria grafica è una metodologia basata sull'uso di strumenti grafici e matematici, porta alla costruzione dei sociogrammi, diagrammi in cui vengono riportate le forze di attrazione e di rifiuto e le situazioni d'indifferenza presenti in un gruppo in un certo momento; la sociometria d'azione è una metodologia che utilizza la rappresentazione psicodrammatica, rende quindi visibili e rappresentabili attraverso l'utilizzo dello spazio del palcoscenico la struttura dei rapporti sociali in un gruppo grazie all'uso di tecniche psicodrammatiche.

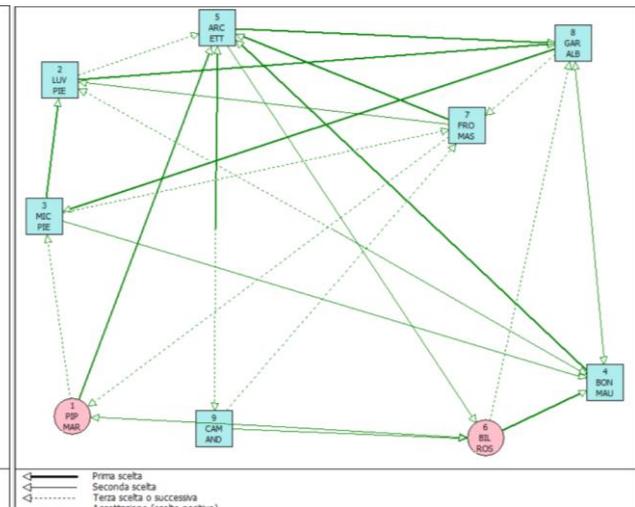
Durante l'attività svolta in seconda giornata è stato chiesto ai partecipanti di fornire delle scelte rispetto a chi, tra i colleghi presenti, ritenevano potesse dare loro un parere autorevole su questioni professionali di comune interesse. Le scelte operate in entrambi i gruppi hanno restituito una fotografia interessante che mette in luce una situazione abbastanza equilibrata in cui ciascuno ottiene una quota di riconoscimento da parte dei colleghi: tutti i soggetti hanno ricevuto almeno una scelta e l'assenza di sottogruppi attesta una sostanziale linearità nei comportamenti e una convergenza ideologica.

L'intensità delle reciprocità di scelta, ovvero il fatto che in più casi i due responsabili si siano scelti mutualmente, attesta la natura spontanea e positiva delle loro relazioni; in generale, è bene evidenziare che più le scelte reciproche sono numerose, più la coesione è grande, quindi da queste misurazioni si evince che la matrice gruppale è sviluppata e solida.

Gruppo 1



Gruppo 2



L'analisi specifica dei dati ha fornito all'azienda degli indicatori rispetto ai colleghi che in qualche modo possono essere considerati più affiliativi, carismatici o autorevoli e ha contribuito, in sede di restituzione, a sviluppare ulteriori riflessioni in ambito organizzativo rispetto allo sviluppo di carriera o all'assegnazione di nuovi incarichi, ma non solo. Ad esempio il capo reparto di cui prima abbiamo citato la maggior resistenza al cambiamento è risultato essere all'interno del suo gruppo la persona a cui viene riconosciuto una centralità ed una leadership molto forte; la riflessione condotta con la responsabile del training ha sollevato una questione: come far sì che l'atteggiamento meno aperto e la minor motivazione di questo "informale trascinate" eletto dal gruppo non depotenzino le possibilità del team? La responsabile, dopo aver riportato alla direzione HR le rilevazioni effettuate durante le sessioni, ha proposto a questa persona un percorso individuale di coaching per ridefinire il suo percorso personale e professionale, agevolando l'acquisizione di una rinnovata speranza e motivazione.

CAP. 7

IL QUARTO INCONTRO

Il quarto incontro si sarebbe dovuto svolgere a gennaio 2021, in continuità con i precedenti due, ma, ad inizio anno nuovo, variazioni nell'assetto dirigenziale con un ulteriore avvicendamento nella funzione di HR manager del plant hanno sottratto tempo ed interesse alle attività formative. La sessione si è svolta a fine marzo 2021, in una sola giornata, calendarizzando un gruppo al mattino ed uno al pomeriggio.

La programmazione dell'intervento ha risentito molto della minor presenza della responsabile del training, affaticata e ingessata nell'esercizio delle sue funzioni da un disinvestimento da parte dei suoi superiori nei confronti del suo ruolo e, in generale, del training in azienda. L'interlocuzione con questa persona è stata costante ma circoscritta alla raccolta degli elementi di stanchezza e insoddisfazione di cui lei stessa era portatrice; questo scambio mi ha offerto comunque fattori predittivi di quello che sarebbero potuti essere il clima e le condizioni dei capi reparto nel momento in cui li avrei incontrati: era abbastanza chiaro che i gruppi avrebbero riportato la stessa fatica unita ad un senso di smarrimento dinnanzi all'ennesima ristrutturazione interna e di frustrazione per le promesse disattese, per il perdurare delle caratteristiche di precarietà ed emergenzialità delle condizioni di lavoro e per l'invisibilità del loro ruolo. Era quindi importante pensare ad un lavoro che potesse in qualche modo ricondurli a delle radici comuni e ad un tempo "altro", carico di possibilità da riconoscere e riattivare nel qui ed ora. Non avendo ricevuto indicazioni specifiche da parte del committente e non avendo più avuto la possibilità di confrontarmi in fase di Microprogettazione con la mia interlocutrice per calibrare l'intervento in base ai fabbisogni rilevati internamente all'organizzazione rispetto a nuovi obblighi di funzione e reattività dei capi reparto, ho costruito una scaletta che potesse promuovere un lavoro adeguato a

consolidare la matrice gruppale, sollecitare il senso di appartenenza ad un'azienda capace di offrire, nel passato e nel presente, momenti aggregativi e di valore e riaccendere la speranza verso il futuro.

Macroprogettazione

Focus : La storia _ intrecci e sviluppi

Finalità e obiettivi generali: Alimentare la matrice gruppale, riconoscersi in una storia a più voci, definire una traiettoria per la storia del futuro.

ATTIVITA'	OBIETTIVI
INTRODUZIONE E PRESENTAZIONE	
<p>La mia storia</p> <p>Attività per recuperare la propria storia in azienda e i suoi elementi di valore</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Riattivare la riflessione sulla conoscenza dell'azienda da parte delle persone • Favorire l'emersione di parti non ancora esplorate. • Pervenire alla costruzione di una linea del tempo di valore • Rinforzare i vissuti positivi • Predisporre all'ascolto attivo e alla progettualità comune
<p>La nostra storia</p> <p>Attività per stimolare, attraverso la condivisione di ricordi, vicinanza e coesione di intenti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cementare la matrice gruppale • Imparare ad identificare e condividere elementi comuni • Comunicare in modo assertivo • Prendere decisioni in gruppo • Nutrire co-conscio e co-inconscio di ricordi positivi e/o riconducibili a situazioni di fronteggiamento di successo
<p>Una storia da scrivere</p> <p>Attività per Capitalizzare il passato per delineare prospettive e impegni</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificare bisogni • Imparare a formulare richieste • Identificare risorse • Imparare a mettersi a disposizione del gruppo • Imparare a costruire un sistema di scambi propulsivo e proiettato verso il futuro
CONCLUSIONI	

Microprogettazione: la scaletta

Partecipanti: 9 (per ciascun gruppo)

Modalità: on line

Durata: 120 minuti

Contingenza: i capi reparto non sono stati avvisati con sufficiente anticipo, gli orari scelti coincidono con l'entrata in turno

SCALETTA QUARTO INCONTRO

Accoglienza e aggiornamento

E' passato un bel po' di tempo dall'ultimo incontro. Per iniziare è importante ristabilire delle connessioni tra di voi. Ciascuno di voi avrà un paio di minuti per rivolgersi ai colleghi condividendo un pensiero che racconti qualcosa di sé in questo momento.

Durata: 15 minuti

Prima attività: La mia storia

Scopo di questa attività è quello di comporre una storia il più possibile significativa della vostra organizzazione che ne rispecchi i momenti salienti a partire dal sentire e dal punto di vista di ciascuno. E' una storia a più voci...

CONDIVISIONE A VIDEO DEL FILE "LE TAPPE DELLA STORIA DI QUESTA AZIENDA"

Posizioniamo qui 5 tappe che rappresenteranno:

1° L'azienda delle origini... correva l'anno?

2°, 3°, 4° tre tappe successive che ritenete fondamentali per la storia dell'azienda, che ne hanno segnato il corso, delle quali avete sentito parlare o che avete vissuto in prima persona.

5° il momento attuale.

Ora individualmente ciascuno di voi dovrà dare contenuto alle tappe 2, 3, 4. Per ogni tappa dovrete segnare su un foglio la prima tappa, poi l'anno e poi il Titolo che la definisce. Infine dovrete qualificare anche il momento attuale con un titolo che ne riassume l'essenza. Avete 10 minuti.

Quando avrete finito metterete le mani a sostegno del vostro mento in posizione di ascolto attento.

Adesso vogliamo sentire ognuno di voi ... Gli altri prendano appunti di quanto emergerà dai compagni.

"X" illustra le tue tre tappe e infine dai il titolo relativo all'oggi. (Quando termina) Ora potrai ricevere 2 domande di chiarimento da parte degli altri. Chi vuole fare una domanda? Chi ha qualche curiosità da soddisfare? (3' a testa). Gli altri prendano appunti di quanto emergerà dai

compagni.

(Terminato il giro) Prendete il vostro foglio e rileggete quanto avete annotato; ciascuno individui "Quale tappa indicata da un altro mi ha sorpreso di più?". Scrivetele.

Comincia X ..rivolgiti al gruppo e di loro quale tappa ti ha sorpreso e quale sottoscriveresti, aggiungendo qualche parola che meglio aiuti a spiegare la tua scelta.

(così per tutti)

Durata: 60 minuti (da inizio attività: 75)

Pausa: 10 Minuti

Seconda attività: La nostra storia

Ora insieme (IN CONDIVISIONE SCHERMO) dovrete decidere quali di questi contenuti concordemente ritenete debbano essere messi sui 3 tasselli a formare la storia dell'azienda e quale per il titolo dell'oggi, senza ricorrere a votazione. Al termine uno di voi mi detterà date e titoli. Avrete al massimo 10 minuti per confrontarvi e decidere.

Trovate il modo di assegnarvi il turno di parola in modo da garantire a tutti di esprimersi e di non parlare uno sull'altro, cosa ancor più disagiata on line.

Date e titoli vengono scritti in ogni tappa sul documento word condiviso.

Durata: 15 minuti (da inizio attività: 100)

Terza attività: Una storia da scrivere

Quest'ultima attività ha nuovamente come focus d'attenzione il ruolo ricoperto da ciascuno di voi in connessione con quello degli altri, nella prospettiva di proseguire in modo proficuo e migliorativo la storia di collaborazione all'interno di questo team e di questa azienda.

Viene condiviso lo schermo, appare un file che rappresenta un cerchio e lungo la circonferenza ci sono tutti i nomi dei presenti

Abbiamo 15 minuti per far girare tra voi idealmente il filo di un gomitolo per tessere ancor più legami utili e nutrienti tra di voi....Il primo gomitolo è rosso; questo filo simboleggia delle richieste di aiuto e collaborazione nell'ottica di uno sviluppo futuro di questo team. Chi sente di voler farne una in questo momento a qualcuno dei colleghi A chi la indirizzi?..."

Esiste anche un altro filo, verde: si tratta in questo caso di offerte di aiuto e collaborazione, qualcosa che oggi a conclusione di questo lavoro sentite che è bene mettere a disposizione di qualcun altro per garantire a questo team di guardare avanti con maggiore consapevolezza e con uno sguardo aperto ed efficace. Uno dopo l'altro, invierete a un compagno un filo verde indirizzandogli un messaggio di offerta di aiuto.

Durata: 15 minuti (da inizio attività: 115)

Partecipazione finale

Che esperienza è stata per me e cosa mi porto a casa.

Durata: 5 minuti (da inizio attività: 120)

Analisi dell'incontro

Il primo gruppo è arrivato al mattino, in ritardo, in quanto impegnato nelle operazioni di avvio attività del turno. La prima impressione era di grande affanno e di scarsa predisposizione a partecipare ad un incontro "piombato" senza il necessario preavviso ad interrompere una giornata lavorativa molto intensa e problematica. Il clima era decisamente teso: incontravo un team in sofferenza e arrabbiato per le ricadute operative dei nuovi cambiamenti organizzativi conseguenti agli avvicendamenti ai vertici, non condivisi e poco programmati. Era tangibile l'aumento della frustrazione così come il dispiacere di aver perduto quella speranza infusa dal precedente Direttore HR di vedere concretizzarsi iniziative a favore della sostenibilità e visibilità della loro funzione.

L'attenzione durante la sessione è stata discontinua a causa delle frequenti interruzioni da parte della produzione che era rimasta senza un governo da parte dei responsabili.

Il secondo gruppo, al pomeriggio, si presentava in modo analogo, forse un po' meno nervoso ma ugualmente appesantito.

Le condizioni per poter effettuare un intervento di qualità ed efficace con queste premesse erano decisamente venute a mancare, potevo solo contare sul fatto che le aule erano molto rispettose e solidali con me.

Con questi presupposti ho deciso di alleggerire i passaggi della scaletta per non richiedere uno sforzo aggiuntivo in termini cognitivi ed emotivi alle persone, già così pesantemente provate dalla situazione; volevo anche cercare di contenere il rischio che esplodessero in una polemica fine a se

stessa e improduttiva, potenzialmente pericolosa in quanto avrebbe potuto far chiudere il gruppo su se stesso o portarlo ad arroccarsi su posizioni difensive e rivendicative per nulla evolutive.

Ho preferito quindi dare consegne il più possibile orientate a riportare le persone su ricordi e vissuti positivi o che almeno attingessero a momenti di reattività e superamento di ostacoli in modo da sollecitare sentimenti di orgoglio, successo, benessere.

La prima attività prevedeva già un momento auto osservativo e sicuramente il lavoro individuale è servito per smorzare gli animi e prevenire il rischio di cadere nell'interdipendenza.

La successiva verbalizzazione ha ripristinato una modalità di comunicazione intersoggettiva, attivando la capacità di ascolto de gruppo; la possibilità di formulare domande sollecitava nella persona che la riceveva la dialettica io- attore/io osservatore e agevolava anche un buon lavoro sul feed back da parte di tutto il team. I doppi sono stati poco intrusivi e hanno indirizzato la persona verso il riconoscimento dei tratti qualitativamente significativi e appaganti dei momenti individuati, in modo da sollecitare un contatto con la parte meno rabbiosa di sé e maggiormente disposta a riconoscere la quota di creatività necessaria per agire attivamente, positivamente e propulsivamente nel qui ed ora.

La seconda attività andava in continuità con la precedente: coinvolgendo il gruppo non solo nella parte cognitiva, ma anche in quella emotiva e motivazionale per giungere a scrivere "LA" storia comune, è stato possibile attivare tra i partecipanti dinamiche relazionali autentiche e profonde, favorendo il riconoscimento, la fiducia reciproca e la collaborazione.

Portati alla luce gli elementi identitari della storia di un team eterogeno e avendo ristabilito modalità comunicativo-relazionali coerenti e funzionali, era finalmente possibile compiere un nuovo passo in avanti; tuttavia occorreva tener conto dello stato emotivo con cui i capi reparto erano arrivati in aula quindi questa terza attività avrebbe dovuto tener conto di due cose: era preferibile lavorare su un futuro prossimo poiché l'incertezza generale non consentiva di

proiettare troppo avanti la progettualità né le persone sarebbero state in grado di rispondere ad una consegna che prevedesse uno sforzo immaginativo su una finestra temporale troppo ampia senza correre il rischio di provocare una reazione avversa di chiusura e sfiducia dettata dal peso di una quotidianità troppo ingombrante e di una flebile speranza di miglioramento; era necessario partire dal gruppo per riportare all'interno dei team la responsabilità del cambiamento, contenendo la tendenza ad attribuire a fattori esterni e all'organizzazione la colpa dell'immobilismo e dell'indeterminatezza.

L'attività è stata molto ricca, gli scambi intensi, le richieste di aiuto molto concrete e operative; rispecchiamenti e risonanze hanno aiutato il gruppo a ritrovarsi nuovamente speranzoso e a sentirsi unito nella necessità di diventare parte attiva del cambiamento. Tra le parole pronunciate nella condivisione finale, in entrambi i gruppi ci sono state futuro, ottimismo, andare avanti, sostegno, insieme....

Con estrema fatica e con una quota di frustrazione da parte mia, le due sessioni si sono concluse con la consapevolezza di aver utilizzato al meglio le possibilità offerte dal gruppo in quel momento e con il dispiacere di avere un po' mancato l'occasione di provocare accadimenti più spiazzanti ed evolutivi

CAP. 8

IL QUINTO INCONTRO

Nel mese di Maggio 2021 sono stata ricontattata dall'agenzia formativa per pianificare la data dell'incontro conclusivo; fino a quel momento avevo gestito i calendari direttamente con la responsabile del training ma la dott.ssa mi aveva comunicato, nel corso di una telefonata personale intercorsa nel mese di aprile, di aver rassegnato le dimissioni. La definitiva assenza di un interlocutore aziendale mi imponeva di pensare ad un modulo che in qualche misura integrasse l'ennesimo sconvolgimento organizzativo con la delicatezza di lasciare uno spazio per la rielaborazione degli accadimenti del periodo intercorso tra la prima e l'ultima sessione. Era opportuno giocare a carte scoperte, liberando i non detti, ammettendo ed integrando le fatiche e le frustrazioni del periodo; per evitare un ripiegamento estremo sulle criticità e per non assecondare un atteggiamento passivo o rivendicativo era fondamentale bilanciare questa polarità negativa vincolando le persone ad individuare anche quegli elementi specifici caratterizzati da una connotazione positiva, legati alla scoperta di risorse ignote o sopite, allo slancio creativo che ha prodotto miglioramenti nella filiera produttiva, alla riscoperta del valore della relazione interpersonale.

Trattandosi dell'incontro conclusivo era importante non disperdere il lavoro di co-costruzione di una matrice identitaria e gruppale, pertanto ho scelto di proporre un'attività in qualche modo simile a quella proposta in chiusura del primo incontro per agevolare la messa in circolo di specchi positivi e nutrienti che potessero rafforzare i legami felici e soddisfare il bisogno di riconoscimento e affermazione di ciascun capo reparto.

Ho deciso di utilizzare la sociometria d'azione perché la dispersività del percorso mi poneva come urgenza quella di verificare che all'interno del team ci fosse ancora una situazione di equilibrio e di

reciproco riconoscimento, necessaria per chiudere il lavoro portando il gruppo, compatto e corroborato dalle risonanze esperite nel corso della sessione, a maturare una tensione positiva verso un futuro di possibilità realizzabili grazie alla coesione della squadra.

Macroprogettazione

Focus : Follow up

Finalità e obiettivi generali: Rielaborare l'anno trascorso, consolidare la matrice gruppale come elemento base per la tenuta del team

ATTIVITA'	OBIETTIVI
INTRODUZIONE E PRESENTAZIONE	
<p>Il mio anno tra luci ed ombre</p> <p>Attività per rielaborare l'anno trascorso e condividere vissuti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esplicitare i non detti • Rispecchiarsi in esperienze e vissuti comuni • Decentrarsi rispetto ai momenti negativi • Superare i fattori ostacolanti • Focalizzare gli elementi vitali e generativi • Integrarli nella progettualità professionale • Effettuare un'osservazione sociometrica per misurare i legami interni al team
<p>Il regalo</p> <p>Attività per consolidare le relazioni teliche positive all'interno del gruppo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cementare la matrice gruppale • Imparare a porre attenzione ai bisogni dell'altro • Ricevere specchi rispetto ai propri bisogni • Consolidare una nuova modalità reazionale e comunicativa
CONCLUSIONI	

Microprogettazione: la scaletta

Partecipanti: 9 persone primo gruppo, 5 persone secondo gruppo

Modalità: on line

Durata: 120 minuti

Contingenza: sono trascorsi 3 mesi dall'incontro precedente, la responsabile del training si è dimessa e non ho notizie rispetto alla situazione in azienda e ai team.

SCALETTA QUINTO INCONTRO

Accoglienza e Aggiornamento

Appello, saluti. **PATTO D'AULA:** con riferimento all' ultimo incontro, fatiche e difficoltà del gruppo e del conduttore dell'incontro precedente, richiesta di attenzione per le due prossime ore.

OGGI MI SENTO...

Iniziamo proprio creando un momento che sia di stacco rispetto a ciò che avete lasciato fuori, dando un senso a questo stare insieme qui oggi. X rivolgendoti ai tuoi colleghi salutali e condividi con loro un pensiero su come sei arrivato qui questa mattina.

Durata: 10 minuti

Prima attività: Il mio anno tra luci ed ombre

Ci siamo incontrati la prima volta a gennaio 2020, poi a dicembre dello stesso anno, a marzo 2021 e oggi siamo di nuovo qui. E' passato un anno e mezzo, un periodo lungo ma soprattutto denso di avvenimenti sia dentro sia fuori l'azienda. In questo anno avete vissuto la più grave emergenza sanitaria, parallelamente avete portato avanti il vostro lavoro, l'azienda intorno a voi ha vissuto cambiamenti, evoluzioni.. alcune nuove, inattese altre previste. Questo anno ha portato nelle vite di ciascuno di voi luci ed ombre ... la straordinarietà degli eventi vi ha messi di fronte a questioni inedite con connotazioni a volte negative ma altre volte anche positive.

.. .Condivido una serie di immagini... (CARTE DIXIT). Ve le faccio scorrere piano piano, osservatele tutte sapendo che ne dovrete scegliere due: la prima quella che più di ogni altra descrive, simboleggia, allude ad un'ombra di questo anno, la seconda ad una luce...

Le faccio passare una seconda volta, più velocemente. Segnate sul vostro foglio di carta il numero di quella scelta.

Durata: 5 minuti (da inizio attività: 15 minuti)

Ora faremo una cosa tipica del nostro metodo che avete già sperimentato con me: vi metterete nei panni di qualcun altro, regalandogli il vostro sguardo, la vostra sensibilità e visione.

Partiamo da "X" (e poi dopo di lui tutti gli altri): Mescola simbolicamente le tue carte. Dimmi il numero delle due carte senza dirmi quale rappresenta la luce e quale l'ombra. Quali sono le due carte che hai scelto? Chi pensi che, tra le persone che sono qui con te, potrebbe dare uno sguardo interessante per definire i tuoi momenti di luce e di ombra? Scegline 2

Osservate bene le due carte che "X" ha scelto per descrivere il suo anno tra luci ed ombre; ora darete vita ad un confronto tra di voi in cui direte quale carta secondo voi rappresenta la luce e quale l'ombra dell'anno di X. Avete 3 minuti per parlarne

C'è qualcuno che ha qualcosa sulla punta della lingua da aggiungere sul significato delle carte in merito al ruolo di X ?

Ora "X" potrai dire la tua riferendoti alle carte che avevi scelto, integrando o correggendo quello che i tuoi colleghi hanno detto. (2 minuti/persona)

Ti chiedo di prendere il foglio di carta e di dividerlo in quattro parti; su ciascun foglietto scrivi 2 parole riferite allo stato d'animo legato alla prima carta e due parole per la seconda. Appoggiali sul tavolo in ordine sparso (così per tutti)

Osservate tutti i fogli che sono davanti a voi; tenendo conto di tutto ciò che è circolato e ha preso forma attraverso queste parole scrivete individualmente ognuno su un proprio foglio una breve frase o parola per esprimere il contributo che potrà dare a questo gruppo per portare ancora più luce. (scrivono)

X, leggi cosa hai scritto...metti il tuo foglio dove vuoi, nel punto del tavolo e accanto alle parole dove senti che è giusto metterlo.

Mi fate una foto? Me la mandate? Ve la mandate anche tra di voi? Bene chi si fa carico di raccogliere tutti fi foglie e di conservarli?

Durata: 60 minuti (da inizio attività: 75 minuti)

Seconda attività: **Il Regalo**

Prendete un foglio e piegatelo a metà, scrivete in alto il vostro nome in modo che resti visibile all'esterno. Appoggiatevi al centro del tavolo girati in modo che non si leggano i nomi; uno di voi li mescoli un po'. Ora uno alla volta prenderete un foglietto, se pescate quello con il vostro nome lo posate e ne prendete un altro. All'interno del foglio farete il disegno di un regalo che volete fare alla persona il cui nome è indicato su quel foglio; non avete limiti di reperibilità e di

prezzo, può essere un oggetto reale, un'emozione, un oggetto di fantasia..... L'unico vincolo è che questo regalo deve essere proprio su misura per quella persona. Poiché questo regalo deve essere un regalo di valore, con un significato molto specifico per la persona che lo riceverà vi lascio 5 minuti per pensare bene e sceglierlo. All'interno scrivete il nome del mittente

Riposizionate i fogli al centro del tavolo con il nome rivolto in basso in modo che non sia leggibile, ..mescolateli...Ora nominerò un postino che avrà il compito di consegnare uno alla volta i regali.. ovviamente quando troverà il suo potrà prendersi una pausa anche lui/lei.

X ti chiedo di estrarre il primo foglio...chi è il destinatario? Consegna il foglio a Y. Descrivi secondo te cosa c'è dentro e perché questo regalo è stato pensato proprio per te.

Ora apri il tuo pacco. Cosa c'è dentro? Chi te lo ha regalato? Z.

Z spiega, perché hai pensato a questo regalo per X

(così per tutti)

Durata: 35 minuti (da inizio attività: 110 minuti)

Partecipazione finale

Faremo due giri.... X un pensiero per il gruppo sul nuovo semestre che vi aspetta; Y cosa mi porto via da questa giornata?

Durata: 10 minuti (da inizio attività: 120 minuti)

Analisi dell'incontro

Il dialogo con la committenza è stato completamente assente nella programmazione di questo ultimo incontro, che al contrario avrebbe dovuto essere al centro dell'attenzione in quanto volano da cui far ripartire i team nelle nuove funzioni previste dalla riorganizzazione e dall'organigramma.

Il mio unico interlocutore è stato il Direttore dell'agenzia formativa, mosso dall'urgenza di concludere il percorso poiché il piano finanziato in cui era stato inserito era in scadenza e doveva essere chiuso e rendicontato. La calendarizzazione dell'incontro non è stata semplice in assenza di un presidio interno attento a controllare la presenza sui turni e l'organizzazione logistica delle due aule, infatti entrambi i gruppi hanno avuto numerose assenze.

Alla luce dell'esperienza dell'incontro precedente, di così difficile gestione a causa del poco ingaggio dei partecipanti (avvisati all'ultimo minuto) e delle distrazioni dell'ambiente esterno che irrompeva costantemente in aula sotto forma di richieste telefoniche, ingresso di colleghi, interruzioni.... ho dedicato qualche minuto in apertura a stringere nuovamente un patto d'aula: poiché l'incontro sarebbe stato improntato sulla esplicitazione delle fatiche, in coerenza e trasparenza con quanto avrei da lì a poco chiesto ai capi reparto ho a mia volta condiviso il vissuto non positivo del penultimo incontro, formalizzando una richiesta di attenzione e collaborazione per garantire il buon esito della giornata.

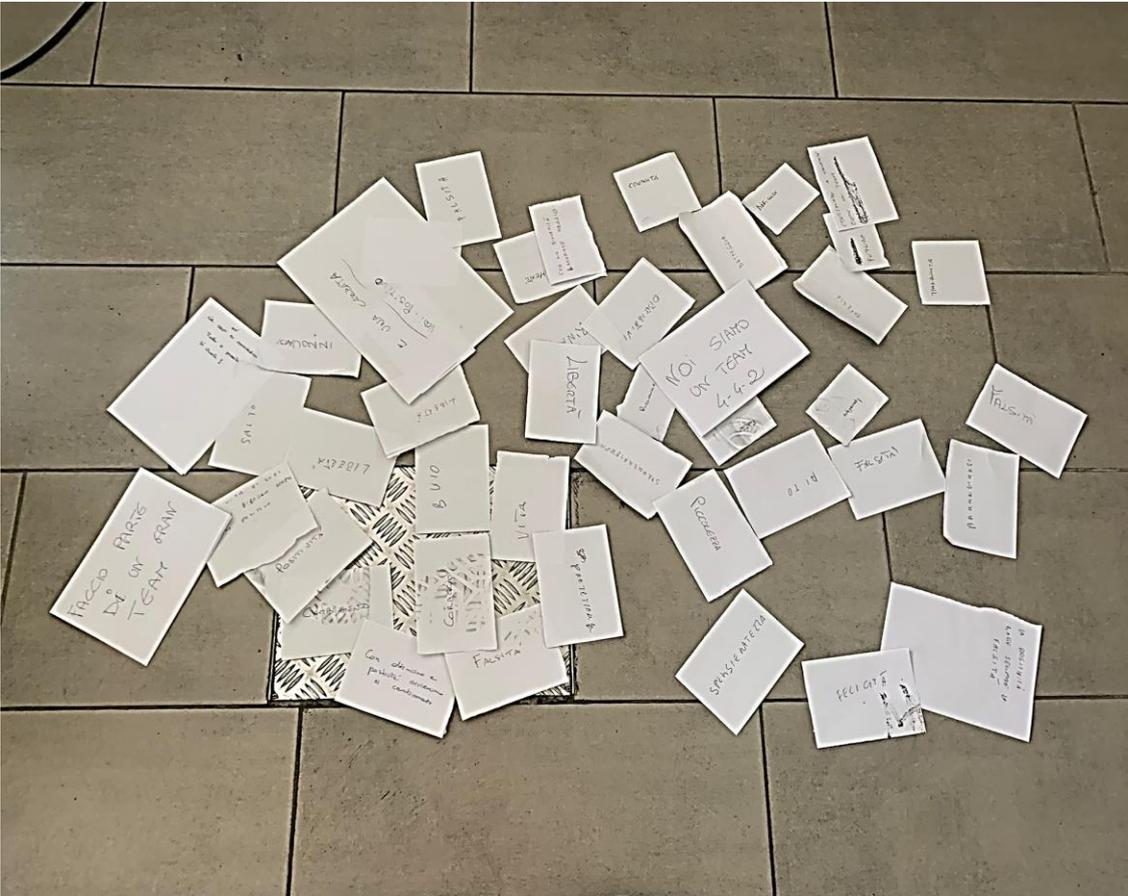
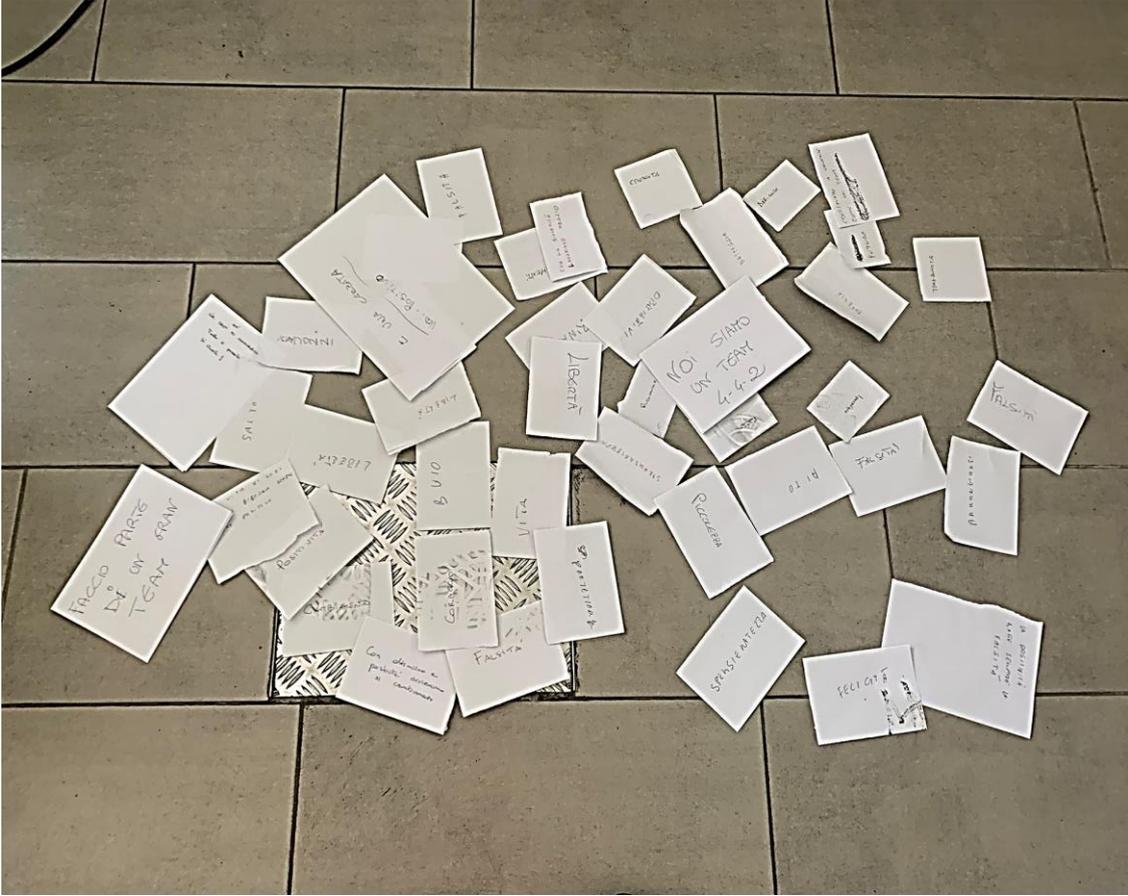
La prima attività prevedeva l'utilizzo di un medium, le carte Dixit. Questa scelta è stata ben ponderata alla luce di alcune riflessioni:

- ✓ La consegna prevedeva l'individuazione e la condivisione di luci ed ombre dell'ultimo anno e mezzo: il rischio che la verbalizzazione in prima persona portasse in primo luogo ad una centratura sugli aspetti negativi e, secondariamente, innescasse meccanismi di botta e risposta era, dal mio punto di vista molto alto; obbligare alla scelta di due immagini, evocative, permetteva di circoscrivere realmente e inequivocabilmente la scelta su due fattori afferenti a ciascuna delle due sfere garantendo una dialettica tra le due polarità.
- ✓ Il fatto che altre due persone dessero voce alle carte, in uno sforzo interpretativo che teneva conto della conoscenza del collega, dei bisogni percepiti, delle aspettative e delle fatiche colte, offriva uno specchio al capo reparto particolarmente nutriente; i disegni ricchi di dettagli, colori e forme offrivano molteplici richiami al mondo interno del mini protagonista, permettendo un'esplorazione accurata e immaginifica delle presunte luci ed ombre ed ampliando le possibilità auto osservative.

- ✓ La pluralità di sguardi e le differenti interpretazioni date alle carte, favorivano l'accesso a inediti punti di vista sulle luci e sulle ombre individuate e permettevano al capo reparto di volta in volta in ascolto di decentrarsi rispetto ad agiti e vissuti cristallizzati, superando la visione chiaroscurale degli eventi e sperimentando nuove possibilità cognitive ed emotive.
- ✓ Il disvelamento delle proprie carte era di per sé un atto integrativo molto potente, la cui efficacia era accresciuta dalla opportunità di arricchire la verbalizzazione attingendo ancora una volta dal materiale evocativo offerto dalle immagini.



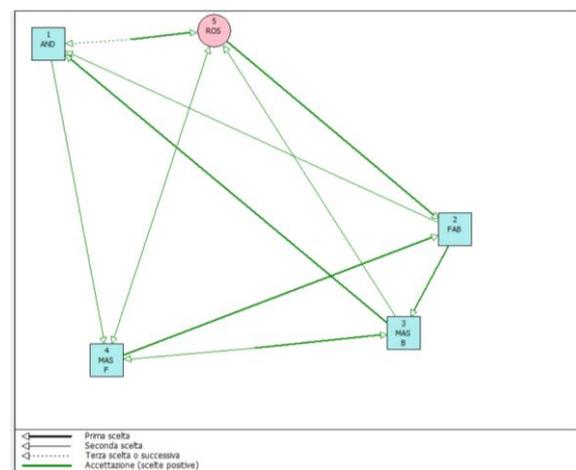
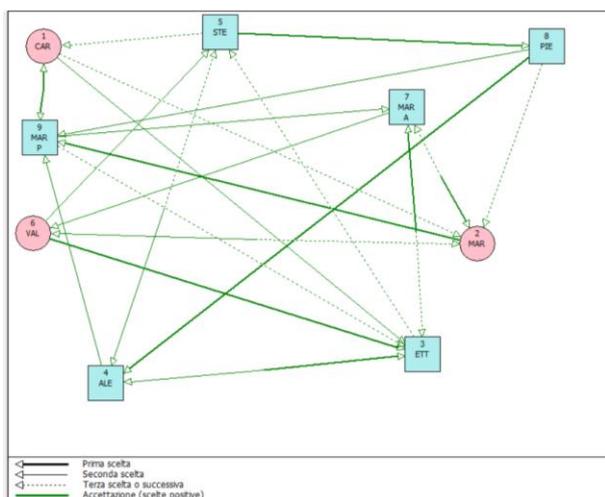
Tutti i partecipanti sono stati molto coinvolti da questa attività, che hanno portato avanti mettendosi in gioco senza timori ed esponendosi generosamente davanti al gruppo. Le parole finali e le frasi con i contributi hanno dato vita ad un collage dinnanzi a cui i capi reparto hanno provato una forte emozione: emozione per aver affrontato e superato un periodo complicato, per aver saputo reagire, per aver scoperto il valore del team, per aver portato a casa grandi risultati innovando e reinventando i processi.... E soprattutto emozione per avere sentito e visto, attraverso le parole scritte, quanta energia e quanta disponibilità ancora siano messe in campo per sostenere lo sviluppo del team.



L'osservazione delle scelte sociometriche mi ha permesso di rielaborare in forma grafica i legami interni al team; in entrambi i gruppi la rete tra i componenti ha evidenziato una situazione di equilibrio in cui tutti ricevono un numero di preferenze adeguato; non spicca un leader ma una sostanziale simmetria nei rapporti interpersonali, e un alto riconoscimento di tutti i colleghi. L'immagine è quella di un team coeso, pervaso da fiducia e stima, solidale e collaborativo e con una buona matrice telica che attesta la presenza di uno stato di spontaneità, il quale libera creatività, e di una condivisione basata su uno scambio intersoggettivo che garantisce rispetto per l'altro, parità, circolarità comunicativa, simmetria, tutela dello spazio e della verità soggettiva. Il tele è infatti il fattore responsabile della coesione e del funzionamento spontaneo creativo dei gruppi. A differenza delle distorsioni fantastiche che conducono alla disgregazione del gruppo, i progressi telici sono la base delle aggregazioni sociali e ne catalizzano il potere cooperativo e produttivo.

Gruppo 1

Gruppo 2



Come accordo iniziale non abbiamo effettuato una pausa per non interrompere questo flusso di lavoro e raffreddare le persone.

La seconda attività si andava così ad inserire nel portato emotivo del momento e riportava l'attenzione dei partecipanti sui colleghi, che diventavano oggetto di un atto di cura. Anche in questo caso ho scelto di lavorare con un'immagine, stavolta un disegno fatto da ciascuno di loro, che rappresentava un regalo per un altro dei presenti. Un dono simbolico, prima immaginato e poi svelato, prima esplicitato nella verbalizzazione di un desiderio, poi accolto nel suo significante e nel significato immaginato e, infine integrato nel suo significato pieno e appagante. Questo lavoro ha suscitato insight molto potenti e ha portato la coesione gruppale ad un livello superiore, di grande vicinanza e responsabilizzazione nei confronti gli uni degli altri. Sono stati soddisfatti internamente al team il bisogno di riconoscimento e di affermazione, portando il team stesso ad essere definitivamente identificato come il luogo delle possibilità, dell'azione, della progettualità.

Concludo con le parole di Carolina:

*“Non stiamo qui ad aspettare che l'azienda ci dica cosa dobbiamo fare, siamo noi che **tutti insieme** sappiamo cosa fare siamo una forza!”*



CAP. 9

CONCLUSIONI: L'IMPATTO DELL'INTERVENTO PSICODRAMMATICO SULL'ORGANIZZAZIONE

Scrivere questa tesi mi ha permesso di fermarmi a riflettere sull'impatto che lo psicodramma ha avuto e ha nelle organizzazioni con cui ho avuto l'opportunità di lavorare. Ho messo le conoscenze teoriche, pratiche e metodologiche apprese e sperimentate in questi quattro anni al servizio dei due gruppi con entusiasmo e grande energia; l'esperienza psicodrammatica ha offerto la possibilità ai capi reparto di vivere cinque momenti che hanno, ogni volta, prodotto accadimenti relazionali significativi, il cui effetto si è manifestato nella operatività nonostante la discontinuità dell'intervento. La potenza del metodo, di cui io stessa mi sorprendo ancora ogni volta che termino una sessione, è tale da produrre cambiamenti reali e persistenti, sovvertendo in modo spontaneo e creativo le stereotipie comportamentali e i paradigmi della comunicazione: lo sviluppo armonico dell'individuo e del team consentono di accedere a modalità di interazione che agevolano i processi di lavoro nella quotidianità, trasferendo gli apprendimenti esperti in aula in azioni concrete che migliorano l'approccio organizzativo e stimolano un pensiero costruttivo e collaborativo, in un clima di ritrovata fiducia e intesa. Le persone beneficiano immediatamente degli effetti positivi che lo psicodramma ha nelle relazioni e le trasferiscono anche in ambienti esterni al gruppo; ho notato, ad esempio, che sebbene fossero divisi in due gruppi per ragioni di presenza sui turni, fuori dal tempo delle specifiche sessioni i diciotto responsabili di reparto hanno proseguito il lavoro integrandosi tra di loro, contaminandosi e agendo come un unico gruppo capace di farsi portare di istanze e richieste in modo nuovo, non conflittuale e propositivo. Io stessa sono stata coinvolta in una loro richiesta portata avanti con autorevole benevolenza, quella di prevedere degli incontri periodici con la direzione mediati da una supervisione esterna; la richiesta è stata esplicitata alla HR e alla responsabile della formazione in mia presenza con la

volontà di dare voce in trasparenza ad un bisogno assumendosi contestualmente la responsabilità di formulare e proporre una ipotesi di soluzione. Questo passaggio ha avuto, dal mio punto di vista, un significato molto importante poiché ha indotto le persone ad uscire dalle modalità richiedenti di tipo assistenzialistico, passivo e polemico per proiettarsi su un livello superiore di interlocuzione, professionale e produttivo.

I feed back dei partecipanti attestano che c'è stata una percezione soggettiva e oggettiva di benessere e di incremento della qualità delle relazioni.

Il cambiamento più evidente osservato, ma anche percepito e dichiarato dalle persone, è stato nelle modalità di scambio e comunicazione tra pari e con i vertici del management: le inversioni di ruolo e i consulti hanno "addestrato" le persone a dare e ricevere messaggi in modo assertivo, liberando i non detti con intenzionalità rigenerative e costruttive. Ovviamente per poter attuare questo cambiamento è stato fondamentale instaurare una relazione di tipo intersoggettivo, trasferendo le tre regole (primato della verità soggettiva, circolarità e simmetria, sospensione della risposta) ai partecipanti e osservando come, nel divenire dell'azione, esse venissero sedimentate e fatte proprie da ciascun individuo modificandone significativamente l'approccio verso l'altro e la capacità di ascolto; ognuno di loro infatti si sentiva "tutelato" e "tutelante" potendo beneficiare a turno di un adeguato spazio di parola in cui esprimersi senza il timore di giudizio o di critiche e consegnando al gruppo il proprio personale ed insindacabile contributo aumentando il senso di autoefficacia. Le mie consegne hanno mobilitato l'intreccio fra io-attore e io-osservatore per cercare di *"ottimizzare il funzionamento dell' io-attore e dell'io-osservatore Consentire un loro reciproco influenzamento che risulti in grado di produrre ruoli adeguati ai bisogni ..alle risorse delle persone ... al contesto"*.

La possibilità di interagire con nuova vitalità è scaturita dall'alternanza tra azione e osservazione che ha fatto maturare gradualmente la consapevolezza di essere parte di un team coeso al proprio

interno e compatto verso l'esterno, un team responsabile delle proprie azioni e cosciente di essere portatore di innovazione, un team capace di creare valore, di trasmetterlo e di finalizzarlo al miglioramento dell'impresa. Sapere di essere parte attiva nel processo di cambiamento, di poter intervenire per proporre e apportare modifiche ai processi di lavoro ha scardinato la dinamica di attribuzione esterna delle responsabilità e ha focalizzato l'attenzione sull'essere creatori del proprio ruolo.

Al termine di questo lungo e non semplice percorso ho congedato **“un” gruppo**, diciotto persone più consapevoli e unite, con rinnovate capacità di fronteggiamento e con il desiderio di proseguire questo cammino di ricostruzione delle relazioni.

Mi ha emozionata cogliere che proprio loro, nonostante la fatica di dover operare ad un livello intermedio in un contesto molto destrutturato e destabilizzante, fossero diventati una struttura ben definita, un faro desideroso di portare luce ai colleghi e di orientare gli operai nella complessa riorganizzazione che li stava sfiancando da mesi.

Un gruppo che si è messo in gioco, rompendo l'imbarazzo e accettando di essere decentrato e poi integrato per acquisire uno sguardo nuovo, ampio rispetto al proprio ruolo e al proprio lavoro.

Un gruppo che ha saputo scardinare le cristallizzazioni imposte dall'anzianità di servizio, dalle prassi consolidate, dall'esperienza accogliendo con umiltà e spontaneità la possibilità di rinnovamento di sé e degli altri con sé.

Un gruppo capace di pensare al futuro sapendo cosa fare, come e con chi.

Un gruppo capace di vivere un'esperienza psicodrammatica ed uscirne trasformato.

“Il miglior risultato si ottiene quando ogni componente del gruppo fa ciò che è meglio per sé e per il gruppo. Dinamiche dominanti signori, dinamiche dominanti.”

APPENDICE

PSICODRAMMA IN PRESENZA E ON LINE

Jonathan Moreno, nel suo libro che racconta la storia di suo padre, cita da un documento Moreno inedito nel 1940 che afferma:

“Verrà il giorno in cui l'ingegnere ci fornirà un sistema televisivo 'bidirezionale'... ogni telespettatore potrà teletrasmettersi e stabilire così una comunicazione tra il terapeuta e se stesso moltiplicando per milioni le potenzialità di un telefono visivo.”

Sembra che Moreno avesse immaginato le videochiamate in diretta utilizzate oggi per la teleterapia.

L'emergenza da Coronavirus ha diffuso ampiamente l'utilizzo di sistemi di videoconferenza per riunioni, formazione e altre attività, che hanno preso il posto della formazione in aula. Ma già due anni prima Daniela Simmons introduce il teledramma¹¹, termine coniato per indicare una modalità di utilizzo dei metodi di azione on line “il teledramma è una parte molto importante del futuro dei metodi di azione ed è un ponte tra paesi e culture”.

La comunità moderna si trova in un periodo di transizione, dove l'innovazione e l'evoluzione tecnologica stanno fortemente modificando il modo di operare e, conseguentemente, anche la formazione si evolve velocemente divenendo sempre più "smart". Probabilmente il sistema della formazione on line sarà adottato anche in futuro, visti alcuni vantaggi che porta con sé.

In questo contesto, tutti docenti devono apprendere nuove tecniche e trovare strumenti sempre più efficienti per migliorare la gestione dell'aula a distanza.

¹¹ Other Experiential Approaches Similar to Psychodrama
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7901027/>

Ma quali sono i vantaggi della formazione con metodologia attiva in aula e quali quelli della formazione online?

Il corso di formazione in presenza ad oggi continua ad offrire numerosi vantaggi. Il primo, e forse più evidente, è il contatto umano tra direttore e gruppo. Le abilità di un buon conduttore sì che la sua presenza, il suo timbro di voce e la prossemica permettano una migliore sintonizzazione con il gruppo e maggiori possibilità di intervenire in modo efficace per favorire l'attivazione dei partecipanti. Un altro degli aspetti positivi è la possibilità di interazione tra i membri del gruppo: il gruppo di psicodramma è strutturato e condotto in modo da funzionare come mondo ausiliario.

I compagni di gruppo avranno la funzione di stimolare, sostenere, accudire l'individuo in modo che possa portare fuori di sé le parti del suo mondo interno. Il fatto che l'azione avvenga nel gruppo fa sì che la persona si possa sperimentare in momenti diversi sia come soggetto accudente che accudito.

Il vantaggio della formazione a distanza non è solo a livello di costo, ma soprattutto di flessibilità. I corsi di formazione online vengono spesso preferiti proprio per l'aspetto logistico: frequentare un corso non in presenza vuol dire poter accedervi da qualunque parte, abbattendo i costi di trasporto ed il tempo fisico necessario a raggiungere le strutture indicate. Consentono una buona interazione tra il direttore del gruppo e i partecipanti e tra i partecipanti stessi ma richiede delle attenzioni aggiuntive sia in fase di definizione delle consegne in scaletta sia sul piano tecnico (utilizzo delle piattaforme). E' importante coinvolgere i partecipanti prima dell'avvio del corso, verificando che abbiano tutte le informazioni ed i dispositivi per accedere ma soprattutto cercare un contatto con il gruppo funzionale ad "ingaggiare" le persone e a sollecitare una più consapevole e motivata adesione.

E' necessario stringere un patto d'aula ancora più forte e chiaro, non potendo suggellare con il non verbale e il contatto tonico un'alleanza con il gruppo tale da accompagnare naturalmente il rispetto delle regole del teatro.

Tanto in presenza quanto on line, nello psicodramma non sono permesse la passività o la delega, ciascuno deve essere presente attivamente assumendosi la responsabilità di essere pienamente nel gruppo. Nello psicodramma il metodo attivo e direttivo fa sì che le persone si debbano esprimere; la circolarità e la simmetria tra i membri del gruppo offre a tutti un tempo e uno spazio di parola e questo favorisce la presenza nel qui ed ora del gruppo.

Il direttore, nella conduzione on line, per farsi garante di questi principi, ha a disposizione le funzioni offerte dalle piattaforme, il cui uso sapiente agevola lo scambio e la vicinanza emotiva sopperendo alla distanza fisica. La circolarità è garantita dall'attenzione che egli pone affinché tutti membri del gruppo, a turno, abbiano il proprio tempo e spazio a disposizione per l'espressione e l'azione personale. Il direttore può attivare o disattivare microfoni o videocamere; portare i soggetti coinvolti nell'azione in primo piano consentendo doppi o inversioni di ruolo o semplicemente cercando uno spazio di prossimità in cui donare degli specchi; può creare sottogruppi; può condividere immagini e file (vd. carte dixit); può utilizzare una board che sostituisce i materiali cartacei e restituisce al gruppo un documento di sintesi del lavoro svolto; può rappresentare in forma grafica la rete che si crea durante le catene aperte nelle partecipazioni finali, in particolare nei casi in cui la consegna preveda richieste e offerte.

On line non si dispone di oggetti di scena ma si può chiedere ai partecipanti di attingere dai materiali che sono accanto a loro nel luogo in cui si trovano in quel momento: gli oggetti sono un medium efficace e molto utile a smuovere risonanze e sentimenti di vicinanza e condivisione, il fatto che appartengano al proprio quotidiano e non siano scelti tra quelli messi a disposizione dal conduttore rinforza ulteriormente la matrice gruppale poiché costringe le persone a portare parti

di sé private e potenzialmente meno note abbassando le difese, aumentando la conoscenza reciproca e favorendo un incontro più profondo e autentico. On line il direttore deve fare in modo che ogni persona sia realmente presente in tutta le sue parti, mantenendo costante l'attenzione e la partecipazione che a video, a causa di tempi spesso dilatati e delle distrazioni ambientali, possono essere meno vigili; essere presente vuol dire anche restare aperti nei confronti della spontaneità ed essere disponibili a mettere in gioco tutte le parti del sé: senza l'attivazione della spontaneità da parte del direttore, l'individuo potrà vivere solo in modo parziale l'esperienza, escludendo importanti parti del suo mondo interiore e restando intrappolato in ruoli cristallizzati.

La formazione a distanza non permette un contatto diretto tra le persone e la pratica vera e propria delle attività psicodrammatiche precludendo, almeno in parte, il coinvolgimento corporeo, ma è una valida alternativa, che, soprattutto in una situazione grave e prolungata come questa dell'emergenza Coronavirus, ha consentito un continuo aggiornamento delle proprie competenze.

Bibliografia

- Boria G., (2005), *Psicoterapia Psicodrammatica*, Franco Angeli, Milano
- Boria G., Muzzarelli F., (2018), *L'intervento Psicodrammatico. Il metodo moreniano dal gruppo al trattamento individuale*, Edizioni FS, Milano
- Muzzarelli F. , (2014), *Guidare l'apprendimento* , Franco Angeli, Milano
- Boria G., Muzzarelli F., (2014), *Incontri sulla scena*, Franco Angeli, Milano
- Zanardo A., (2007) *Action method nella formazione*, Pardes edizioni
- Moreno J.L., (2002), *Il profeta dello Psicodramma*, Di Renzo Editore
- Osterwalder, Alexander, et al. *Value Proposition Design: come creare prodotti e servizi che i clienti desiderano*. Wiley, 2014.
- Ferrari G., Penati V, (2012) *Il libro dei giochi psicologici. La più grande raccolta di esercitazioni, simulazioni, role playing per insegnanti, formatori, educatori e animatori (Vol. 1)*, edizioni Ferrari Sinibaldi
- Penati v, Girard A., (2012), *Il libro dei giochi psicologici. La più grande raccolta di giochi e progetti outdoor per la formazione esperienziale (Vol. 2)*, edizioni Ferrari Sinibaldi
- Penati V., Girard A., Ferrari G., (2009), *Il libro dei giochi psicologici. Test simulazioni, questionari, software e griglie di osservazione per la valutazione in ambito lavorativo*, edizioni Ferrari Sinibaldi
- Boria M.C, Muzzarelli F., (2016), *Il libro dei giochi psicologici. Attività psicodrammatiche per la formazione (Vol. 7)*, edizioni Ferrari Sinibaldi
- Dotti L., (2013), *La forma della cura. Tecniche socio e psicodrammatiche nella formazione degli operatori educativi e della cura*, Franco Angeli, Milano
- Mecacci P., Greco M., *Metti una fabbrica...in scena*, Rivista Psicodramma Classico, Numero 1-2, 2016 – AIPsiM
- Greco M, Di Chio C., Ruscazio A., Sidoni M.C., *Psicodramma in azienda: atto secondo in FCA Group*, Rivista Psicodramma Classico, n° 1-2, 2019 - AIPsiM
- Corbo A., *Formazione psicodrammatica integrata con tecniche di diverso approccio*, Rivista Psicodramma Classico, n° 1-2, 2019 - AIPsiM

- Lai S., Greco M., Metafora e psicodramma nelle organizzazioni, Rivista Psicodramma Classico, n° 1-2, 2020 – AIPsiM
- Other Experiential Approaches Similar to Psychodrama
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7901027/>